

Учредитель:
ООО «Русайнс»

Свидетельство
о регистрации СМИ
ПИ № ФС77-86677 от 26.01.2024 г.
ISSN 2306-5001

Адрес редакции:
117218, Москва,
ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
E-mail: ed-russia@list.ru
Сайт: <https://ed-russia.ru/>

Журнал входит в Перечень ВАК ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Афанасьев Михаил Юрьевич, д-р экон. наук, проф., заведующий лабораторией прикладной эконометрики, ЦЭМИ РАН;

Афанасьев Антон Александрович, д-р экон. наук, проф., ведущий научный сотрудник лаборатории социального моделирования, ЦЭМИ РАН;

Брижак Ольга Валентиновна, д-р экон. наук, доц., проф. Департамента экономической теории, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Валинурова Лилия Сабиховна, д-р экон. наук, проф., зав. кафедры инновационной экономики, Уфимский университет науки и технологий;

Васильева Елена Викторовна, д-р экон. наук, проф., заведующий кафедрой бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Глинский Владимир Васильевич, д-р экон. наук, проф. кафедры статистики, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»;

Колесников Андрей Викторович, д-р экон. наук, проф., чл.-корр. РАН, проф. Департамента бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Коровин Дмитрий Игоревич, д-р экон. наук, проф., проф. Департамента анализа данных и машинного обучения, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Криничанский Константин Владимирович, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Ларионова Ирина Владимировна, д-р экон. наук, проф., Департамент финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Липски Станислав Анджеевич, д-р экон. наук, проф., чл. кафедрой земельного права, Государственный университет по землеустройству;

Мазур Наталья Зиновьевна, д-р экон. наук, проф., профессор кафедры инновационной экономики, Уфимский университет науки и технологий;

Никишкин Валерий Викторович, д-р экон. наук, проф., заведующий учебно-научной лабораторией профессиональной подготовки работников образовательных организаций, РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Носова Светлана Сергеевна, д-р экон. наук, проф., НИЯУ МИФИ;

Папаскири Тимур Валикович, д-р экон. наук, проф., врио ректора, Государственный университет по землеустройству;

Погорлецкий Александр Игоревич, д-р экон. наук, проф. кафедры мировой экономики, Санкт-Петербургский государственный университет;

Попова Елена Владимировна, д-р экон. наук, проф., проф. кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Сильвестров Сергей Николаевич, д-р экон. наук, проф., засл. экономист РФ, Департамент мировой экономики и мировых финансов, Финуниверситет;

Соловьев Владимир Игоревич, д-р экон. наук, проф., заведующий кафедрой "Прикладной искусственный интеллект", МТУСИ;

Тургель Ирина Дмитриевна, д-р экон. наук, проф., зам.директора по науке Высшей школы экономики и менеджмента, УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина

Главный редактор: Соколинская Наталия Эвальдовна, канд. экон. наук, проф., проф. кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве РФ

Отпечатано в типографии

ООО «Русайнс», 117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2

Подписано в печать: 30.06.2025 Цена свободная Тираж 300 экз.

Формат: А4

Все материалы, публикуемые в журнале,
подлежат внутреннему и внешнему рецензированию

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Цивилизационный подход Н. Я. Данилевского как основа стратегического планирования в условиях мировой трансформации. Ли Силу..... 4

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Виды цифровых платформ и подходы к оценке их эффективности. Халилзаде Н.Э. 10

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ

Современные реалии российского рынка труда: вызовы и их преодоление. Головчанская Е.Э. 14

Нейромаркетинговые аспекты восприятия бренда потребителями в условиях интеграционных процессов. Азарян Е.М. 18

Система - залог целенаправленного управления интеллектуальной собственностью предприятий. Антонов П.В. 27

Инновационные направления профессиональной подготовки персонала дежурно-диспетчерских служб 01 системы-112 по дистанционным образовательным технологиям. Бородин М.П. 31

Роль информационного режима визуализации дежурно-диспетчерской службы -03 при выполнении задач в рамках системы -112. Бородин М.П. 35

Изменение возрастной структуры профессорско-преподавательского состава российских вузов:

тенденции и риски. Ильина И.Ю., Бакулина А.А., Бутова Т.В., Попадюк Н.К., Еремин С.Г. 41

Цифровизация управления производственными цепочками: вызовы и перспективы для устойчивого развития бизнеса. Исмаилов Р.Н. 44

Разработка механизма использования инноваций и создание инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Кирьякова М.В., Захаров В.И., Пимкина А.М. 51

Барьеры цифровой трансформации в российских корпорациях: сравнительный анализ готовности государственных и частных структур к технологическим изменениям. Куриков В.М., Шичих Р.А., Хадасевич Н.Р., Рубинов П.В. 56

Оценка критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Институционально-цифровая модель развития среднего бизнеса: многофакторный подход и стратегические перспективы для российской экономики. Гоненко Д.В. 128

Оценка потенциала территориального экономического кластера с учетом деятельности нового участника. Дубинский М.С. 134

Основные теоретические аспекты антикризисного управления в сфере здравоохранения России. Еремеев С.В., Бандурин А.В. 140

Риск-ориентированный подход в комплексной системе экономической безопасности бизнеса. Каранина Е.В., Коршунов В.Л. 148

Моделирование риска в системе государственного управления регионом: процессный, многообъектный подход. Квасов И.А., Рождественская И.А., Федченко Е.А., Красюкова Н.Л., Завалько Н.А. 154

Исследование путей влияния сотрудничества университетских библиотек «Северо-Восток Китая – Дальний Восток России» на экономическое развитие российского Дальнего Востока. Ли Хань 161

О некоторых вопросах к системам управления доходами бюджетов публично-правовых образований в зарубежных странах и возможности ее применения в отечественной практике. Магницкий Н.Д. 168

Креативный кластер как современный тренд в российской экономике. Матерова Е.С., Старостина Л.Д., Жиронкин С.А., Шарафуллина Р.Р., Байкова Э.Р. 181

Особенности и тенденции развития малого бизнеса в Уральском федеральном округе. Моторин А.С. 185

Производство машин и оборудования как фактор обеспечения устойчивости региональной экономики. Новикова Н.В., Кайгородов В.Г. 194

Государственное и муниципальное управление в турбулентный период и задачи, возникающие в переходный период. Попадюк Н.К., Красюкова Н.Л., Еремин С.Г., Бутова Т.В., Шедько Ю.Н. 202

Ключевые тенденции взаимодействия государств-членов ЕАЭС в контексте экономического партнерства. Рождественская И.А., Федченко Е.А., Бакулина А.А., Завалько Н.А., Квасов И.А. 207

Цифровизация системы социальной защиты как фактор повышения качества жизни граждан РФ. Сергеева С.А., Кренёва А.А., Попов А.Н., Малиш М.А., Скобелкина П.А. 212

Роль социальной компоненты в устойчивом развитии современных российских компаний. Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю., Катков Ю.Н., Глушак Н.В., Романова А.А. 216

О концепции цифрового взаимодействия муниципальных органов власти и населения. Степанов А.А., Чараева М.В., Беляев А.М., Токмузин Т.М., Разумова Е.В. 222

Трансформация стратегии развития нефтегазового сектора в условиях санкций. Степнов И.М., Лебедева Н.Е. 229

Планирование социально-экономического развития территории, программирование, стратегическое планирование. Цивилиевич А.В. 236

Кибербезопасность как элемент национальной экономической стратегии в цифровую эпоху. Чжао Лэй 241

Оптимизация инновационных стратегий создания высокотехнологичной продукции для обеспечения технологического суверенитета (на примере аэрокосмических проектов). Чурсин А.А., Шеболденков В.А., Назюта С.В., Островская А.А. 247

Тенденции развития предпринимательства в Российской Федерации на современном этапе. Шавырин А.И. 253

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. Малов И.В., Дадалко В.А. 74

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации. Никулин А.Р. 79

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий. Пин Фэн, Зайнуллин С.Б. 83

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании. Пуртов М.П. 88

Оценки критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления. Ларин А.С., Чурсин А.А. 62

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития IT-инфраструктуры в России. Литовченко Д.А. 67

Contents

ECONOMIC THEORY

N. Ya. Danilevsky's civilizational approach as a basis for strategic planning in the context of global transformation. Li Silu 4

GLOBAL ECONOMY

Types of digital platforms and approaches to assessing their effectiveness. Khalilzade N.E. 10

MANAGEMENT THEORY. MANAGEMENT. MARKETING

Modern realities of the Russian labor market: challenges and their overcoming. Golovchanskaya E.E. 14

Neuromarketing aspects of brand perception by consumers in the context of integration processes. Azaryan E.M. 18

The system is the key to targeted management of intellectual property of enterprises. Antonov P.V. 27

Innovative directions of professional training of personnel of duty-dispatch services of the 01-112 system using distance learning technologies. Borodin M.P. 31

The role of the information visualization mode of the duty-dispatch service -03 in performing tasks within the -112 system. Borodin M.P. 35

Changes in the age structure of the teaching staff of Russian universities: trends and risks. Ilyina I.Yu., Bakulina A.A., Butova T.V., Popadyuk N.K., Eremin S.G. 41

Digitalization of production chain management: challenges and prospects for sustainable business development. Ismailov R.N. 44

Development of a mechanism for using innovations and creation of tools for improving the competitiveness of economic entities. Kiryakova M.V., Zakharov V.I., Pimkina A.M. 51

Barriers to digital transformation in Russian corporations: a comparative analysis of the readiness of public and private structures for technological changes. Kurikov V.M., Shichiyakh R.A., Khadasevich N.R., Rubinov P.V. 56

Assessment of criteria for readiness of an organization in the field of healthcare for the transfer of digital technologies into its management system. Larin A.S., Chursin A.A. 62

Analysis of problems and prospects in the implementation of mechanisms for cooperation between the state and business for the development of IT infrastructure in Russia. Litovchenko D.A. 67

Development of practical proposals for the implementation of digital technologies in the enterprise management system. Malov I.V., Dadalko V.A. 74

Methodology for managing engineering projects based on a project organization. Nikulin A.R. 79

Research into the path of digital transformation of traditional enterprises. Ping Feng, Zainullin S.B. 83

Innovative technologies as a competitive advantage: recommendations for the digital transformation of the business model of a management company. Purtov M.P. 88

ECONOMY OF INDUSTRIES AND REGIONS. STATE AND MUNICIPAL GOVERNANCE

Assessment of housing infrastructure parameters in the regions of the Russian Federation. Agaeva L.K., Trofimov A.N. 93

Public-private partnership in the social sphere: problems, trends and development prospects in the regions of the Russian Federation. Agaeva L.K., Chumakov E.N. 100

Assessment of socio-economic development indicators: a neuromarketing approach. Antoshina K.A., Chepeleva I.A. 107

Formation of a sustainable competitive advantage of expert forensic audit organizations. Beglyarov M.A., Berestova L.I. 114

On the development of mentoring in the field of labor and state civil service. Belyaev A.M., Charaeva M.V., Stepanov A.A., Bunov E.G., Danilkevich M.A. 121

Institutional and digital model of medium-sized business development: a multifactorial approach and strategic prospects for the Russian economy. Gonenko D.V. 128

Assessment of the potential of a territorial economic cluster taking into account the activities of a new participant. Dubinsky M.S. 134

The main theoretical aspects of anti-crisis management in the Russian healthcare sector. Ereemeev S.V., Bandurin A.V. 140

Risk-oriented approach in a comprehensive system of economic security of business. Karanina E.V., Korshunov V.L. 148

Risk modeling in the system of regional public administration: a process, multi-object approach. Kvasov I.A., Rozhdestvenskaya I.A., Fedchenko E.A., Krasnyukova N.L., Zavalko N.A. 154

Study of the ways of influence of cooperation of university libraries "Northeast China - Russian Far East" on the economic development of the Russian Far East. Li Han 161

On some issues of revenue management systems of budgets of public-law entities in foreign countries and the possibility of its application in domestic practice. Magnitsky N.D. 168

Creative cluster as a modern trend in the Russian economy. Materova E.S., Starostina L.D., Zhironkin S.A., Sharafullina R.R., Baykova E.R. 181

Features and trends in the development of small business in the Ural Federal District. Motorin A.S. 185

Production of machinery and equipment as a factor in ensuring the sustainability of the regional economy. Novikova N.V., Kaigorodov V.G. 194

State and municipal administration in a turbulent period and tasks arising during the transition period. Popadyuk N.K., Krasnyukova N.L., Eremin S.G., Butova T.V., Shedko Yu.N. 202

Key trends in the interaction of the EAEU member states in the context of economic partnership. Rozhdestvenskaya I.A., Fedchenko E.A., Bakulina A.A., Zavalko N.A., Kvasov I.A. 207

Digitalization of the social protection system as a factor in improving the quality of life of Russian citizens. Sergeeva S.A., Kreneva A.A., Popov A.N., Malish M. A., Skobelkina P.A. 212

The role of the social component in the sustainable development of modern Russian companies. Sopilko N.Yu., Myasnikova O.Yu., Katkov Yu.N., Glushak N.V., Romanova A.A. 216

On the concept of digital interaction between municipal authorities and the population. Stepanov A.A., Charaeva M.V., Belyaev A.M., Tokmurzin T.M., Razumova E.V. 222

Transformation of the oil and gas sector development strategy under sanctions. Stepanov I.M., Lebedeva N.E. 229

Planning socio-economic development of the territory, programming, strategic planning. Tsvikilevich A.V. 236

Cybersecurity as an element of the national economic strategy in the digital age. Zhao Lei 241

Optimization of Innovative Strategies for Creating High-Tech Products to Ensure Technological Sovereignty (using Aerospace Projects as an Example). Chursin A.A., Sheboldenkov V.A., Nazyuta S.V., Ostrovskaya A.A. 247

Trends in the Development of Entrepreneurship in the Russian Federation at the Current Stage. Shavryin A.I. 253

FINANCE. TAXATION. INSURANCE

Problems of Cyber Risk Insurance. Avanesov Arkady A. 260

Risk Management in a Credit Institution by Securitizing Credit Assets. Mareev A.B. 264

Digital Exchanges as a Key Trend in Improving Exchange Trading. Materova E.S., Sharafullina R.R., Toirov T.B. 269

Consequences of Social Stratification for Savings Formation. Trofimov D.V. 273

Investigation of the Impact of Investment Efficiency on Enterprise Value Based on Empirical Research of Chinese State-Owned Companies Listed on the Stock Exchange. Chang Xiaoxiao 278

Цивилизационный подход Н. Я. Данилевского как основа стратегического планирования в условиях мировой трансформации

Ли Силу

кандидат филологических наук, старший преподаватель, Хэйлунцзянский университет, lixilu@mail.ru

В условиях глобальной нестабильности и геоэкономических вызовов возрастает значение устойчивых стратегий, основанных на культурной идентичности. Настоящая статья посвящена анализу цивилизационного подхода Н. Я. Данилевского как методологической базы стратегического планирования в современной России. Исследование направлено на выявление потенциала концепции культурно-исторических типов для формирования национальных приоритетов, экономического суверенитета и евразийской интеграции. Работа опирается на философский, институциональный и сравнительно-цивилизационный анализ. Научная новизна заключается в интерпретации стратегии как отражения цивилизационной логики, альтернативной универсалистским глобалистским моделям. Сделан вывод о перспективности включения ценностного дискурса в процессы стратегического проектирования.

Ключевые слова: Н.Я. Данилевский, цивилизационный подход, стратегическое планирование, культурно-исторический тип, евразийская интеграция, экономический суверенитет

Введение

Современный мир переживает период глубокой трансформации, сопровождаемый усилением геоэкономической нестабильности, подрывом прежних механизмов глобального управления и обострением конкуренции между национальными стратегиями развития. В этих условиях всё более очевидной становится необходимость пересмотра теоретических основ долгосрочного планирования и формирования суверенных экономических моделей, способных учитывать историко-культурную специфику конкретных государств. В этом контексте возобновляется интерес к цивилизационным теориям, особенно к тем, которые исходят из признания множественности путей развития и уникальности культурно-исторических типов. Одной из наиболее значимых концепций в этом ряду выступает теория цивилизаций Н. Я. Данилевского, предложившего оригинальный взгляд на структуру и динамику исторического процесса.

Целью настоящего исследования является выявление методологических возможностей применения цивилизационного подхода Н. Я. Данилевского в качестве философской и концептуальной основы стратегического экономического планирования современной России. Данилевский рассматривал Россию не как часть европейского цивилизационного пространства, а как самостоятельный культурно-исторический тип, обладающий собственной логикой развития, ценностной системой и историческим предназначением. Такая оптика позволяет по-новому подойти к интерпретации задач экономической политики, в том числе в аспекте технологического суверенитета, импортозамещения и формирования независимой инфраструктурной базы.

Объектом настоящего исследования выступает стратегическое экономическое планирование Российской Федерации в условиях глобальной трансформации международного порядка. Предметом исследования является цивилизационный подход Н. Я. Данилевского как теоретическая конструкция, обладающая потенциалом переосмысления базовых принципов экономической стратегии.

Научная новизна статьи заключается в попытке интегрировать идеи Данилевского — ранее преимущественно интерпретируемые в историко-философском и культурологическом ключе — в парадигму современного экономического мышления. Таким образом, предпринимается шаг к формирова-

Данная работа выполнена при поддержке проекта Философских социальных наук Провинции Хэйлунцзян «Исследование концепции цивилизаций Н.Я. Данилевского (номер проекта: 23WWC188)».

нию альтернативной концептуальной рамки стратегического планирования, ориентированной не на заимствование универсальных моделей, а на опору на собственные цивилизационные коды и ценностные основания развития.

Методологической базой исследования выступают принципы историко-философского анализа, компаративистики, институциональной теории и цивилизационного подхода. Применение этих методов позволило провести сопоставление теоретических положений Данилевского с актуальными практиками стратегического управления, выявить точки концептуального пересечения и обозначить перспективы дальнейшего научного осмысления.

Таким образом, в условиях роста внешнеполитических вызовов и кризиса глобализационного проекта обращение к наследию Н. Я. Данилевского представляется не только теоретически обоснованным, но и практически значимым. Его идеи способны не только расширить горизонты экономической мысли, но и способствовать формированию целостной стратегии национального развития, соответствующей цивилизационной идентичности России.

Методологические основания цивилизационного подхода Н. Я. Данилевского

Цивилизационный подход Н. Я. Данилевского, представленный в его фундаментальном труде «Россия и Европа», стал одной из первых попыток сформировать самостоятельную типологию исторического развития, противопоставленную линейной модели прогресса, характерной для западной мысли. В работах современных исследователей данное направление получило дальнейшее развитие и интерпретацию в междисциплинарном контексте.

Ряд авторов подчёркивает, что ключевым понятием теории Данилевского является культурно-исторический тип, тождественный понятию «цивилизация», который мыслится как замкнутая и самобытная система развития, обладающая собственными законами, ценностями и исторической логикой [1]. В отличие от западоцентричного эволюционизма, данная концепция отвергает универсальность модернизации и утверждает право каждой цивилизации на независимую траекторию развития [2].

Современные интерпретации подчеркивают, что теория Данилевского основана на органицистской модели: цивилизации сравниваются с живыми организмами, проходящими цикл рождения, расцвета и угасания [3]. В этом заключается принципиальное отличие от марксистской формационной теории, и именно это различие стало предметом активной методологической дискуссии в научной литературе [4].

Ряд публикаций акцентирует внимание на возросшем значении цивилизационного подхода в условиях кризиса универсалистской модели глобализации. Исследователи подчёркивают актуальность интеграции цивилизационного и формационного методов анализа при стратегическом планировании и формировании национальной политики [5].

В этой связи цивилизационный подход рассматривается не как философская ретроспектива XIX века, а как практико-ориентированный инструмент анализа современных социоэкономических и политико-культурных процессов.

Особое внимание уделяется включению цивилизационной оптики в официальный стратегический дискурс. Согласно исследованиям, термин «цивилизация» впервые был зафиксирован в Концепции внешней политики Российской Федерации в 2023 году как элемент государственного видения глобального позиционирования [6]. Это свидетельствует о переходе цивилизационной тематики в сферу государственной стратегии.

Другим значимым направлением стало осмысление цивилизационного подхода через призму процессов глокализации. В ряде работ подчеркивается продуктивность цивилизационного подхода как методологической базы при изучении взаимодействия локальных культур с глобальными структурами [7]. Это открывает возможности для выявления механизмов устойчивости, культурного сопротивления и формирования гибридных идентичностей.

В целом, как отмечают исследователи, современное состояние теории Данилевского характеризуется не только возрождением интереса к её основным положениям, но и активными попытками интеграции в современные социально-гуманитарные и политико-экономические исследования [8]. Тем самым цивилизационный подход становится важным методологическим инструментом в условиях полицентричного и многополярного мира.

Цивилизационный дискурс как альтернатива либеральной экономической модели

Современная неолиберальная парадигма глобализации — с её универсалистскими императивами *deregulatory reforms*, свободной торговли и институционального «копипаста» — исходит из тезиса об одном-единственном оптимальном векторе развития. Ещё Н. Я. Данилевский противопоставил этой логике принцип культурно-исторической самобытности, введя понятие самостоятельных «типов» цивилизаций, для которых навязанный извне путь превращается в форму исторического насилия [9]. Опираясь на органицистскую метафору, он утверждал, что каждая цивилизация «зреет» во внутреннем цикле, а потому любое механическое внедрение чуждых экономических институтов не усиливает, а подрывает её жизнеспособность.

С позиций современной критики глобализационных практик данилевская аргументация сохраняет эвристическую ценность. Во-первых, она позволяет переосмыслить дискурс «догоняющей модернизации», вскрывая асимметрию транснациональных цепочек добавленной стоимости и зависимость периферийных экономик от центров мирового капитализма. Во-вторых, концепт «культурно-исторического типа» задаёт методологическое требование: всякая экономическая стратегия должна коррелировать с глубинным культурным кодом общества — языком, религией, исторической памятью. Приме-

ром такой корреляции становятся российские программы импортозамещения и технологического суверенитета: их нормативной рамкой выступает именно идея цивилизационной автономии, а не универсальных правил ВТО.

Однако цивилизационный дискурс не тождественен изоляционизму. Данилевский предупреждал, что цивилизации вступают во «внешние обмены» лишь достигнув внутренней зрелости; следовательно, отказ от глобального взаимодействия возможен лишь как временный защитный механизм, а не как самодостаточная стратегия [10]. С этой точки зрения санкционное давление 2014–2024 гг. высветило необходимость «переоткрыть» мировые рынки в направлении Востока и Глобального Юга, выстраивая многосторонние форматы ЕАЭС, БРИКС и ШОС. Данные форматы интерпретируются исследователями как практическая реализация евразийского (данилевско-тоинбиевского) мотива культурно-цивилизационной солидарности.

Перспектива «цивилизационного планирования» предполагает переход от количественно-макроэкономических целей (рост ВВП, индекс свободы торговли) к индикаторам качества развития: технологической независимости, социальной сплочённости, культурной репродукции. Такая смена координат снимает ряд парадоксов либеральной теории, где формальный рост благосостояния может сочетаться с деградацией культурной среды. Вместе с тем критический анализ показывает: абсолютная ставка на цивилизационную специфику чревата консервацией низкой инновационной динамики и оправданием корпоративного протекционизма. Тем самым вывод Данилевского о «самобытном, но открытом развитии» остаётся современной оптикой балансировки между глобальными потоками и национальной идентичностью [11].

Применение идей Данилевского в формировании стратегических приоритетов современной России

На фоне глобального переформатирования мировой системы и геоэкономической фрагментации идеи Н. Я. Данилевского о культурно-исторической самобытности приобретают особую актуальность в стратегическом планировании Российской Федерации. В условиях санкционного давления, разрыва логистических цепочек и внешнего технологического бойкота, приоритетами национальной политики становятся импортозамещение, технологический суверенитет и мобилизация внутренних ресурсов — что в совокупности может быть рассмотрено как практическая реализация цивилизационного курса, описанного Данилевским ещё в XIX веке.

Так, в принятой в 2020 году Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года обозначены ключевые направления, отражающие отказ от зависимости от «внешних цивилизационных центров» — среди них: развитие критических технологий, обеспечение устойчивости продовольственной системы, локализация производства машиностроения и электроники, сти-

мулирование культурной идентичности и межрегионального развития. В структуре целей стратегии чётко прослеживаются элементы цивилизационного планирования — ориентация не только на экономический рост, но и на воспроизводство социокультурной среды, согласованной с «российским ценностным кодом» [12]. Показательно, что уже к 2023 году доля отечественных компонентов в производстве сложной электроники выросла с 26% до 41%, а доля импорта в ключевых секторах — от фармацевтики до авиационной техники — снизилась более чем на 30% [13].

Согласно цивилизационной логике Данилевского, политико-экономическая модель не может быть устойчивой, если она не соотносится с внутренней историко-культурной природой народа. Он настаивал, что навязанные образцы развития (в его эпоху — французские, позднее — англо-американские) лишь тормозят процесс выработки органической модели, способной к долговременному существованию [14]. В этом смысле программа импортозамещения не является лишь экономической необходимостью, а превращается в элемент утверждения национального суверенитета, сопряжённого с культурной идентичностью.

Тем не менее, даже в рамках подобного «цивилизационного разворота» следует учитывать риски. Чрезмерное обращение к внутренним ресурсам без системной интеграции в международные научно-технические потоки может привести к стагнации. Примером служат данные Института Гайдара (2023), согласно которым в высокотехнологичных отраслях сохраняется зависимость от зарубежного оборудования (например, 68% станков в металлургии остаются импортными) [15]. Данилевский подчёркивал, что зрелая цивилизация вступает в культурный обмен на условиях равноправия — не отвергая заимствований, а перерабатывая их в соответствии со своим типом. Это требует не автаркии, а способности к «избирательному заимствованию» и адаптации.

В контексте сравнительного анализа подходов Китая и Ирана можно отметить, что обе страны демонстрируют цивилизационно ориентированную стратегию, согласованную с их историко-философскими традициями. Китайская модель, основанная на конфуцианской гармонии и синтезе государственного и морального начал, выражается в стратегиях «Сделано в Китае 2025» и инициативе «двойного обращения» (dual circulation strategy), где внутренний рынок выступает как опора развития без отказа от глобальной кооперации. Иран, в свою очередь, опирается на шиитско-исламскую традицию культурной самодостаточности, одновременно развивая концепцию «экономики сопротивления» (resistance economy), ориентированной на минимизацию зависимости от санкционного Запада.

Обе модели демонстрируют определённую близость к данилевскому пониманию исторического типа как формы культурной обороны и стратегического самоопределения. Россия в этом контексте занимает промежуточное положение: с одной сто-

роны, проводя политику техносоциального размыкания от Запада; с другой — продолжая структурную зависимость в ряде технологических сфер. Это поднимает вопрос о глубинной идентичности современной российской цивилизационной политики: воспроизводится ли она как суверенный проект или как вынужденная реакция на внешние вызовы?

Таким образом, применение идей Данилевского в стратегическом планировании современной России проявляется не только в теоретических декларациях, но и в институциональной практике. Однако устойчивость этой модели во многом будет зависеть от способности перейти от реактивной мобилизации к проактивному воспроизводству — не только экономики, но и смыслов, культурной субъектности и долгосрочных ориентиров.

Цивилизационный подход как основа для евразийской экономической интеграции

Центральное положение в философии Данилевского занимает идея о том, что цивилизации формируются не как продукт заимствований или подражания, а как органическое выражение внутреннего исторического пути народа. Именно такое понимание позволяет говорить о возможности интеграции между странами, принадлежащими к одному культурному типу — каковыми, по мнению автора «России и Европы», являются славянские, тюркские и иранские народы евразийского пространства [14]. Эта установка легла в основу идеологии евразийства, разработанной позднее Н. С. Трубецким, П. Н. Савицким и Л. Н. Гумилёвым, для которых Данилевский выступает идейным предтечей [16].

На практике принципы цивилизационной интеграции находят отражение в рамках таких региональных объединений, как Евразийский экономический союз (ЕАЭС) и Шанхайская организация сотрудничества (ШОС). Их институциональное оформление сопровождается риторикой культурной совместимости, общего исторического наследия и антизападного цивилизационного позиционирования. Так, в Декларации о дальнейшем развитии ЕАЭС (2022) прямо указано на «необходимость усиления внутренней кооперации с учётом культурной специфики государств-членов» [17]. ШОС, в свою очередь, строит не только экономические, но и гуманитарные и образовательные мосты, формируя горизонтальные связи, подкреплённые традицией взаимного уважения и региональной стабильности.

Тем не менее, эффективность цивилизационного подхода в контексте евразийской интеграции вызывает и определённую критику. Во-первых, общность цивилизационного кода не всегда совпадает с реальной экономической совместимостью или институциональной готовностью к сотрудничеству. Например, несмотря на культурную и историческую близость России и Армении, в экономических отношениях между странами периодически возникают трения, особенно в вопросах тарифного регулирования и энергетики. Во-вторых, существует риск идеологизации интеграционного процесса, когда цивилизационная риторика может подменять собой

реальные институциональные механизмы координации, что ведёт к декларативности политических инициатив.

Кроме того, цивилизационный подход не всегда способен объяснить участие в интеграционных форматах государств, находящихся вне предполагаемого «евразийского цивилизационного ядра». Примером может служить расширение ШОС за счёт Индии, Пакистана и Ирана, чьи ценностные и институциональные матрицы значительно отличаются как друг от друга, так и от российской⁶. Это требует гибкости интерпретации самой идеи цивилизационной общности — возможно, в пользу более широкой категории «многополярного уважения» или «интерцивилизационного прагматизма».

Тем не менее, стратегическое значение цивилизационного подхода в евразийской политике остаётся важным. Он позволяет переосмыслить цели интеграции не только как увеличение товарооборота, но как построение устойчивого межгосударственного порядка на основе ценностной солидарности, исторической памяти и культурной субъектности. Таким образом, идеи Данилевского продолжают функционировать как интеллектуальный ресурс для разработки моделей устойчивого взаимодействия в рамках больших геокультурных пространств, где экономика становится не только инструментом, но и отражением цивилизационной воли к совместному развитию.

Заключение

Проведённое исследование показало, что цивилизационный подход Н. Я. Данилевского обладает значительным потенциалом как методологическая основа стратегического планирования в условиях мировой трансформации. Его концепция культурно-исторического типа позволяет не только переосмыслить роль России в системе глобального разделения труда, но и предложить содержательную альтернативу универсалистским моделям либеральной экономической глобализации.

Во-первых, была выявлена глубокая взаимосвязь между ключевыми положениями данилевской теории — такими как идея замкнутого цикла цивилизационного развития, отрицание единого пути прогресса, признание самобытности российского исторического пути — и современными стратегическими приоритетами Российской Федерации: импортозамещением, технологическим суверенитетом, развитием внутреннего потенциала. Эти приоритеты трактуются не просто как реакция на внешние вызовы, но как институциональное воплощение долгосрочной цивилизационной траектории.

Во-вторых, был обоснован тезис о возможности интерпретации современных евразийских интеграционных инициатив (ЕАЭС, ШОС) сквозь призму цивилизационного подхода. При этом подчёркнуто, что успех таких форматов требует не декларативного обращения к ценностной общности, а выстраивания устойчивых экономических и гуманитарных механизмов взаимодействия, учитывающих как общие коды, так и внутреннюю дифференциацию стран-участниц.

Ключевой теоретический вывод исследования заключается в том, что цивилизационный подход способен восполнять дефицит ценностных и культурных оснований в стратегическом планировании, придавая ему долгосрочную смысловую направленность и обеспечивая большую устойчивость в условиях нестабильной международной среды. Вместе с тем, критический анализ показал, что некритическое применение этой модели чревато рисками изоляционизма и утраты инновационной динамики, если она не будет сочетаться с прагматическим междисциплинарным взаимодействием.

Таким образом, возвращение к наследию Н. Я. Данилевского в XXI веке открывает новые горизонты в понимании стратегического развития как многомерного, историко-культурно обусловленного процесса, выходящего за рамки сугубо экономической рациональности.

Литература

1. Камалетдинова А. Я. Соотнесение понятий «цивилизация» и «культурно-исторический тип» в теории Н. Я. Данилевского // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 10 (480). С. 86–94.
2. Баранов П. П., Працко Г. С. Концепция цивилизационного порядка в теории культурно-исторических типов Н. Я. Данилевского // Философия права. 2007. № 5 (25). С. 7–13.
3. Павленко Ю. Цивилизационная и формационная составляющие в развитии современного государства // Общество и экономика. 2023. № 12. С. 5–14.
4. Рябченко А. Г., Гриценко Д. Г. Цивилизационный подход к типологии государства: сущность и значение // Epomen. Global. 2023. № 41. С. 157.
5. Камалетдинова А. Я. Цивилизационно-формационный подход как методология стратегии развития России // Мировоззренческие основания культуры современной России: сб. ст. по материалам науч. конф. – 2023. – С. 56–61.
6. Малков С. Ю., Алешковский И. А., Билюга С. Э. Методологические основы междисциплинарных исследований цивилизационных процессов // Россия и современный мир. 2024. № 2 (123). С. 189–202.
7. Мизякина С. Н. Принципы цивилизационного подхода в изучении процессов глокализации // Образование. Наука. Культура: материалы междунар. науч. форума (Гжель, 22 дек. 2021 г.). В 5 ч. Ч. 5. – Гжель: ГГУ, 2022. – С. 125–127.
8. Климович В. В. Цивилизационный подход в XXI веке и его использование в изучении культуры Китая // Международные отношения: история, теория, практика: материалы XII науч.-практ. конф. молодых ученых факультета международных отношений БГУ, Минск, 3 февр. 2022 г. – Минск: БГУ, 2022. – С. 511–517.
9. Крестовский А. А. Теория культурно-исторических типов Н. Я. Данилевского и перманентная стратегическая нестабильность // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2021. № 2 (67). С. 88–95.
10. Юрьев Д. А. Восход Востока. Русские перспективы всемирной истории // Тетради по консерватизму. 2020. № 4. С. 335–408.
11. Ильинская С. Г. «Цивилизация» как локальный феномен: начальный этап теоретического осмысления понятия // Общественные науки и современность. 2021. № 6. С. 119–134.
12. Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/region_alnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/ (дата обращения: 20.06.2025).
13. Электронике пока не быть российской. Отечественных конденсаторов в стране почти нет, а те что есть – слишком дорогие // CNews. – 2024. – 3 окт. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/top/2024-10-03_rossijskoj_elektronike_poka (дата обращения: 20.06.2025).
14. Данилевский Н. Я. Россия и Европа // Среднерусский вестник общественных наук. 2006. № 1. С. 127–128.
15. Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара. Аналитический бюллетень № 16, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iep.ru/files/text/Vestnik/annual_report_2023.pdf (дата обращения: 20.06.2025).
16. Савицкий П. Н. Континент Евразия. – М.: Аграф, 1997. – 349 с.
17. Декларация о дальнейшем развитии экономических процессов «Евразийский экономический путь» (2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/news/glavy-gosudarstv-eaes-podpisali-deklaratsiyu-o-dalneyshem-razviti-ekonomicheskikh-protsessov-evrazi/> (дата обращения: 20.06.2025).

The Civilizational Approach of N. Ya. Danilevsky as a Basis for Strategic Planning in the Context of Global Transformation

Li Xilu

Heilongjiang university

JEL classification: B41, E22, E44, N01, N10, O33, O38

Amid global instability and growing geoeconomic challenges, the significance of sustainable strategies grounded in cultural identity is increasing. This article analyzes the civilizational approach of N. Ya. Danilevsky as a methodological foundation for strategic planning in contemporary Russia. The study aims to identify the potential of the concept of cultural-historical types in shaping national priorities, economic sovereignty, and Eurasian integration. The research employs philosophical, institutional, and comparative civilizational analysis. The scientific novelty lies in the interpretation of strategy as a reflection of civilizational logic, offering an alternative to universalist globalist models. The article concludes that integrating value-based discourse into strategic design processes holds substantial promise.

Keywords: N.Ya. Danilevsky, civilizational approach, strategic planning, cultural-historical type, Eurasian integration, economic sovereignty

References

1. Kamaletdinova A. Ya. Correlation of the concepts of "civilization" and "cultural-historical type" in the theory of N. Ya. Danilevsky // Bulletin of the Chelyabinsk State University. 2023. No. 10 (480). P. 86-94.
2. Baranov P. P., Pratsko G. S. The concept of civilizational order in the theory of cultural-historical types of N. Ya. Danilevsky // Philosophy of Law. 2007. No. 5 (25). P. 7-13.
3. Pavlenko Yu. Civilizational and formational components in the development of the modern state // Society and Economy. 2023. No. 12. P. 5-14.
4. Ryabchenko A. G., Gritsenko D. G. Civilizational approach to the typology of the state: essence and meaning // Epomen. Global. 2023. No. 41. P. 157.

5. Kamaletdinova A. Ya. Civilizational-formational approach as a methodology for Russia's development strategy // Ideological foundations of the culture of modern Russia: collection of articles based on materials of the scientific conf. - 2023. - P. 56-61.
6. Malkov S. Yu., Aleshkovsky I. A., Bilyuga S. E. Methodological foundations of interdisciplinary studies of civilizational processes // Russia and the modern world. 2024. No. 2 (123). P. 189-202.
7. Mzyakina S. N. Principles of the civilizational approach to the study of glocalization processes // Education. Science. Culture: materials of the international. scientific forum (Gzhel, December 22, 2021). In 5 parts. Part 5. - Gzhel: GSU, 2022. - Pp. 125-127.
8. Klimovich V. V. Civilizational approach in the 21st century and its use in the study of Chinese culture // International relations: history, theory, practice: materials of the XII scientific and practical. conf. of young scientists of the faculty of international relations of BSU, Minsk, February 3, 2022 - Minsk: BSU, 2022. - Pp. 511-517.
9. Krestovsky A. A. Theory of Cultural-Historical Types by N. Ya. Danilevsky and Permanent Strategic Instability // The Caspian Region: Politics, Economics, Culture. 2021. No. 2 (67). Pp. 88-95.
10. Yuryev D. A. Rise of the East. Russian Prospects of World History // Notebooks on Conservatism. 2020. No. 4. Pp. 335-408.
11. Ilyinskaya S. G. "Civilization" as a Local Phenomenon: The Initial Stage of Theoretical Understanding of the Concept // Social Sciences and Modernity. 2021. No. 6. Pp. 119-134.
12. Strategy for Spatial Development of the Russian Federation until 2030 [Electronic resource]. - Access mode: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/ (date of access: 20.06.2025).
13. Russian electronics will not exist yet. There are almost no domestic capacitors in the country, and those that exist are too expensive // CNews. - 2024. - October 3. - Access mode: https://www.cnews.ru/news/top/2024-10-03_rossijskoj_elektronike_poka (date of access: 20.06.2025).
14. Danilevsky N. Ya. Russia and Europe // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2006. No. 1. P. 127-128.
15. E. T. Gaidar Institute for Economic Policy. Analytical Bulletin No. 16, 2023 [Electronic resource]. - Access mode: https://www.iep.ru/files/text/Vestnik/annual_report_2023.pdf (date of access: 06/20/2025).
16. Savitsky P. N. Continent Eurasia. - M.: Agraf, 1997. - 349 p.
17. Declaration on the further development of economic processes "Eurasian Economic Path" (2023) [Electronic resource]. - Access mode: <https://eec.eaeunion.org/news/glavy-gosudarstv-eaes-podpisali-deklaratsiyu-o-dalneyshem-razvitii-ekonomicheskikh-protsessov-evrazi/> (date of access: 20.06.2025).

Виды цифровых платформ и подходы к оценке их эффективности

Халилзаде Ниджат Эльчин оглы

аспирант, Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД РФ, Nijat.web@gmail.com

Интенсивное распространение цифровых платформ как инструмента перестраивания и преобразования экономических и управленческих процессов поставило перед научным сообществом задачу как классификации их разновидностей, так и выработки релевантных подходов к оценке их результативности. Особенно остро эта проблема проявляется в странах Персидского залива, где платформенные новации стали частью национальных стратегий развития и диверсификации хозяйства, но при этом нередко обслуживают одновременно политические, социальные, технологические ориентиры. Цель в рамках данной статьи — систематизировать виды digital-платформ, характерных для анализируемого региона, и выявить методологические подходы, которые позволяют объективно оценивать их действенность с учётом институциональной специфики (сделан упор на выделении соответствующих критериев). В научной литературе выявлены противоречия, во-первых, между формальной классификацией платформ и их реальной многофункциональностью в управленческой практике; во-вторых, между универсальными метриками оценки, заимствованными из западного опыта, и необходимостью адаптированных индикаторов для государств Персидского залива. На основе функционально-институционального анализа, сопоставления платформ ОАЭ, Саудовской Аравии, Катар, Кувейта, а также междисциплинарного обзора источников автор приходит к выводу о несостоятельности монолитных схем оценивания и предлагает ориентироваться на интегративный подход, где учитываются экономические, технологические, социоинституциональные параметры.

Ключевые слова: институциональная адаптация, оценка эффективности, страны Персидского залива, цифровая платформа, цифровизация, экономика

Введение

Цифровизация мировой экономики породила качественно новые формы взаимодействия между субъектами рынка, среди которых центральное место заняли цифровые платформы. Их распространение, в том числе, в странах Персидского залива, имеет свои особенности, которые обусловлены институциональной средой, технологическими приоритетами, стратегическими амбициями правительств.

Несмотря на широкое признание роли платформ как «движущих сил» трансформации экономики, научная дискуссия вокруг классификации их типов и критериев оценки эффективности остаётся фрагментированной. Особенно это заметно в контексте государств Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (ССАГПЗ), где платформенные модели нередко интегрируются с целями национальных программ диверсификации, но при этом страдают от недостатка объективных и стандартизированных индикаторов результативности.

В увязке с отмеченным выше возникает методологическая проблема — как соотнести многообразие форматов с инструментами, пригодными для взвешенного анализа их экономической отдачи. Весьма значимо осмысление этой задачи через призму специфики стран региона и актуализацию подходов, которые позволяют судить о действенности цифровых платформ вне западнцентричного контекста.

Материалы и методы

В рамках изучения темы исследователи предлагают разнообразные аналитические модели, которыми охватываются как глобальный, так и региональный уровни.

Ряд источников сфокусирован на макроэкономических и институциональных аспектах цифровизации в странах ССАГПЗ. Так, Р.Р. Асмятуллин [2], Х. Барини [3], А.С. Биджиева и соавторы [4], а также С.И. Родин [8] акцентируют внимание на стратегических направлениях digital-преобразований, их роли в диверсификации экономики и институциональных вызовах.

Дополняют этот вектор публикации О.Б. Дигилиной, А. Эль-Сайеда [6], Н.Э.О. Халилзаде [9], в которых освещаются практические барьеры внедрения цифровых решений в конкретных отраслях и анализируются специфика региональной инфраструктуры.

Важную смысловую группу составляют работы, отражающие методологии оценки платформ. Т.А. Кузюкова и коллеги [7] разрабатывают понятийный аппарат и предлагают модели расчёта синергетической эффективности платформенных экосистем. С глобальной точки зрения обзорные аналитические

отчёты [1, 5] представляют количественные оценки и рыночные прогнозы, раскрывая тенденции роста digital-платформ и сегментации по направлениям их применения. Эмпирическое измерение зрелости цифровизации представлено в исследовании T.S.S. Al Mazroui и соавторов [10], где проанализирован её уровень в судоходной отрасли на примере предприятий стран ССАГПЗ. В свою очередь, M. Javaid и коллеги [11] предлагают обобщённую модель цифровой экономики как основы индустрии 4.0, затрагивая вопросы технологических препятствий и институциональной адаптации.

В научной литературе сохраняются явные расхождения; в ряде работ недостаёт единой методологии оценки, универсальной для различных типов платформ — от государственных до рыночных. Также недостаточно проработана проблематика долгосрочного социального эффекта, технологической устойчивости, локализации платформенных решений.

В ходе подготовки статьи были использованы методы сравнения, функциональной типологии, контент-анализа digital-стратегий, элементы обобщения данных из кейсов платформенных разработок в странах Персидского залива.

Результаты и обсуждение

Цифровые платформы представляют собой многофункциональные инфраструктуры, благодаря которым обеспечивается взаимодействие между пользователями, поставщиками услуг, государством, иными стейкхолдерами.

Объём мирового рынка платформ цифрового опыта оценивался в 14,08 млрд долл. США в 2024 году с прогнозом роста до 26,5 млрд долл. к 2029 году при среднем ежегодном темпе роста около 13,5% [1]. Общий рынок цифровых платформ в прошлом году — 123,45 млрд долл. (рис. 1), с прогнозом роста в 12,5% (в год) в период с 2026 по 2033 годы [5].

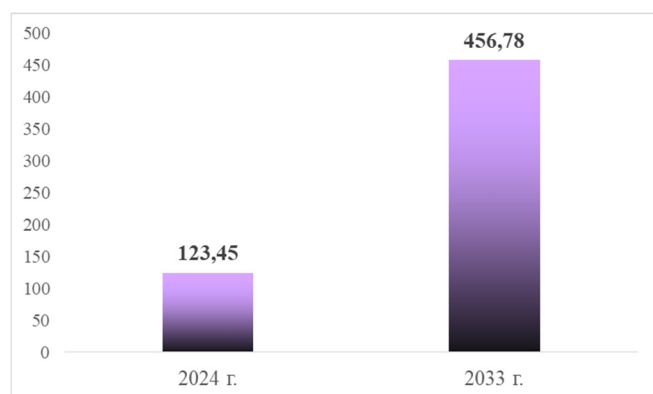


Рис. 1. Прогнозируемая динамика рынка цифровых платформ, млрд долл.
(составлено на основе [5])

Современные исследователи предлагают различные классификации, однако ни одна из них не охватывает полной палитры форм, характерных для экономик Персидского залива. В рамках настоящего анализа целесообразно опираться на функциональный (рис. 2) и институциональный критерии.



Рис. 2. Типология цифровых платформ по функциональному критерию
(составлено на основе [2-4, 6-8, 11])

Что касается институционального подхода, то он позволяет дополнить классификацию, акцентируя внимание на происхождении платформенных решений (национальные и транснациональные), характере регулирования (гибридные формы публично-частного управления), уровне зрелости digital-экосистемы. Для государств Персидского залива характерна активная роль государства, что отличает их от рыночных моделей, которые доминируют в США и ЕС.

Традиционные показатели, применяемые в целях анализа характеризуемых платформ — охват пользователей, объёмы транзакций, уровень монетизации, среднее время пребывания [7] — не всегда помогают адекватно судить об их результативности в условиях государств ССАГПЗ. Во-первых, в регионе наблюдается высокий уровень субсидирования цифровых инициатив, что искажает картину коммерческой устойчивости. Во-вторых, в реалиях, когда платформы реализуют задачи «национальной миссии» (к примеру, создание рабочих мест для граждан), возникает необходимость в альтернативных индикаторах [3, 9, 10]. Предлагается выделить три группы критериев (рис. 3):

Итак, действенность следует оценивать не как фиксированную величину, а как интегративный показатель, адаптированный к стратегическим целям конкретного государства.

Ряд исследовательских ограничений накладывают особенности региональной экономики. Во-первых, высокая доля иностранных рабочих снижает репрезентативность многих платформ, которые ориентированы преимущественно на граждан. Во-вторых, частые реформы в области регулирования существенно затрудняют долговременный мониторинг. В-третьих, на фоне стремительной digital-трансформации наблюдается методологический

разрыв между скоростью внедрения новейших разработок и институциональной рефлексией.



Рис. 3. Группы критериев оценивания эффективности цифровых платформ (составлено автором)

Примером служит платформа Monsha'at (Саудовская Аравия), разработанная для поддержки малых и средних субъектов хозяйствования. Формально демонстрируя значительное число зарегистрированных пользователей, она не всегда конвертирует этот охват в действительное увеличение числа устойчивых бизнесов. Это указывает на необходимость учитывать как количественные, так и поведенческие параметры вовлеченности. В ОАЭ активно задействуется модель смешанной оценки, где характеризующие платформы рассматриваются как часть общей архитектуры «умного государства» (Smart Dubai, UAE Pass). Здесь ключевыми показателями становятся не только технологические достижения, но и качество жизни, цифровое доверие, степень вовлеченности в трансграничные инициативы (в частности, в рамках GCC Digital Economy Strategy) [2, 4].

Государства Персидского залива демонстрируют последовательную и целенаправленную digital-трансформацию управленческих процессов, активно внедряя платформенные решения для предоставления общественных услуг в электронном формате. Цифровизация госуслуг выступает инструментом повышения административной эффективности. Каждое государство региона реализует собственную концепцию цифрового правительства, опираясь на национальные разработки, способные интегрировать админ-сервисы в единую среду [9].

Так, в Саудовской Аравии, к примеру, реализуется масштабная инициатива под названием Yesser, координируемая Национальным порталом электронного правительства. Ключевыми элементами служат портал Saudi National Portal и специализированные платформы, которые предоставляют гражданам, предпринимателям, компаниям прямой доступ к госуслугам в digital-формате. Одной из приоритетных задач является повышение производительности и действенности госструктур, а также обеспечение их технологической адаптивности при сохранении высокого уровня обслуживания. Значительный упор в функционале делается на открытость — через национальный портал пользователи

имеют возможность получать доступ к нормативным актам, программным документам, планам развития, а также к информационным сводкам, статистике, актуальным новостям. Важным является и то, что сервис ориентирован не только на граждан королевства, но и на иностранных пользователей, обеспечивая многоязычную навигацию [9, 11].

Схожая модель реализована в Кувейте, где функционирует электронный портал правительства. С помощью платформы предоставляется дистанционный доступ к административным услугам для граждан и резидентов страны, туристов, бизнесменов. Вдобавок, она охватывает множество информационных ресурсов (от нормативных правовых актов до обновляемой базы сведений о деятельности госучреждений). Портал доступен на арабском и английском языках, что расширяет его применимость и для внешних пользователей. Запуск этой разработки в Кувейте поспособствовал росту прозрачности, сокращению издержек, повышению управленческой эффективности, укреплению имиджа страны как прогрессивной юрисдикции в регионе [9].

Катар ориентирован на тотальную цифровизацию административной среды. В соответствии с концепцией Qatar e-Government 2020, к обозначенному сроку подавляющее большинство государственных сервисов было переведено в e-формат. Центральный правительственный портал предоставляет комплексный доступ к информационным и сервисным ресурсам. Digital-инфраструктура Катара рассматривается как ключевой элемент повышения качества жизни, упрощения административных процедур [9].

Далее предлагается изложить авторское видение перспектив и вызовов институционализации оценивания.

На текущем этапе наблюдается смещение акцента с оценки платформ как коммерческих проектов на рассмотрение их в качестве элементов цифрового государственного управления. Как представляется, это открывает возможности для разработки уникальных региональных моделей анализа результативности, опирающихся на совокупность экономических, социологических, культурных факторов. Однако отсутствие единой системы сбора и агрегирования данных остаётся существенным препятствием.

Помимо этого, наблюдается усиливающаяся зависимость от внешних поставщиков digital-решений [3, 9], что весомо затрудняет интерпретацию эффективности с точки зрения национального суверенитета. Решением может стать развитие независимых исследовательских центров в странах Залива, специализирующихся на платформенной экономике (с упором на локальные потребности).

Выводы

Цифровые платформы представляют собой не просто технологические решения, а инструменты реализации макроэкономических и геополитических стратегий.

Их классификация требует учёта как формального функционала, так и контекста институционального развития.

Оценку эффективности анализируемых разработок нельзя сводить к универсальным метрикам, которые заимствованы из зарубежных моделей. Напротив, требуется адаптивный аналитический инструментарий, отражающий специфику региона — ориентацию на диверсификацию экономики, цифровой суверенитет, устойчивое развитие.

Разработка таких подходов требует междисциплинарного взаимодействия между специалистами в области экономики, digital-технологий, управления. В статье была подчеркнута необходимость переосмысления критериев результативности цифровых платформ с опорой на региональные реалии и стратегические приоритеты стран ССАГПЗ.

Литература

1. Анализ размера и доли рынка платформ цифрового опыта — тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.) // URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/digital-experience-platform-market> (дата обращения: 28.06.2025).

2. Асмятуллин Р.Р. Программы цифровой трансформации экономик Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива // Финансовый менеджмент. — 2025. — № 1. — С. 53–61.

3. Барини Х. Цифровая трансформация в странах Персидского залива как катализатор диверсификации и экономического развития // Проблемы развития социально-экономических систем. Материалы VIII Международной научной конференции. — Донецк: 2024. — С. 202–205.

4. Биджиева А.С., Мкртчян А.Р., Каюткин В.В. Аналитическое исследование экономики и цифрового развития стран Персидского залива // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и статистика: информационные инструменты достижения целей устойчивого развития экономики. Материалы Международной научно-практической конференции. — Ростов-на-Дону: 2023. — С. 161–165.

5. Глобальный рынок цифровых платформ // URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/ru/product/digital-platforms-market-size-and-forecast/> (дата обращения: 28.06.2025).

6. Дигилина О.Б., Эль-Сайед А. Проблематика внедрения цифровых услуг в отраслях экономики стран Персидского залива // Горизонты экономики. — 2024. — № 6 (86). — С. 89–98.

7. Кузовкова Т.А., Кузовков А.Д., Шаравов И.М. Понятие ценности цифровых платформ и методы оценки синергии их эффективности // Век качества. — 2022. — № 3. — С. 73–96.

8. Родин С.И. Проблемы и перспективы цифрового развития экономики стран Персидского залива // Глобальная нестабильность и цифровые технологии: реалии XXI века. Сборник материалов межвузовской научно-практической конференции. — Москва: 2020. — С. 419–422.

9. Халилзаде Н.Э.О. Региональные особенности становления и функционирования цифровых платформ в странах Персидского залива // Горизонты экономики. — 2024. — № 6 (86). — С. 99–106.

10. Al Mazroui T.S.S., Al Alawi M.M.S., Al Wahaibi K.S.H., et al. Maturity of digital transformation in the shipping industry: Case study among enterprises in Gulf Cooperation Council countries // Kapal: Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Kelautan. — 2023. — No. 20(1). — URL: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/kapal/article/view/51246> (дата обращения: 28.06.2025).

11. Javaid M., Haleem A., Singh R.P., et al. Digital economy to improve the culture of industry 4.0: A study on features, implementation and Challenges // Green Technologies and Sustainability. — 2024. — No. 2(2). — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949736124000101?via%3Dihub> (дата обращения: 28.06.2025).

Types of Digital Platforms and Approaches to Evaluating Their Effectiveness

Khalilzade N.E.

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

The rapid proliferation of digital platforms as tools for restructuring and transforming economic and managerial processes has presented the scientific community with the dual challenge of classifying their varieties and developing relevant approaches to assessing their effectiveness. This issue is particularly acute in the Gulf countries, where platform innovations have become part of national development and economic diversification strategies while often simultaneously serving political, social, and technological objectives. The aim of this article is to systematize the types of digital platforms characteristic of the analyzed region and to identify methodological approaches that allow for an objective evaluation of their efficacy, taking into account institutional specificities (with an emphasis on defining relevant criteria). The scientific literature reveals contradictions, first, between the formal classification of platforms and their actual multifunctionality in managerial practice, and second, between universal evaluation metrics borrowed from Western experience and the need for adapted indicators tailored to the Gulf states. Based on a functional-institutional analysis, a comparison of platforms in the UAE, Saudi Arabia, Qatar, and Kuwait, as well as an interdisciplinary review of sources, the author concludes that monolithic evaluation frameworks are inadequate and proposes an integrative approach that incorporates economic, technological, and socio-institutional parameters. Through this lens, a vision for future prospects in this field is formulated.

Keywords: institutional adaptation, performance evaluation, Gulf countries, digital platform, digitalization, economy

References

1. Analysis of the size and market share of digital experience platforms — growth trends and forecasts (2024–2029) // URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/digital-experience-platform-market> (accessed: 06/28/2025).
2. Asmyatullin R.R. Programs for the digital transformation of economies of the Cooperation Council for the Arab States of the Persian Gulf // Financial Management. — 2025. — No. 1. — Pp. 53–61.
3. Barini H. Digital Transformation in the Gulf Countries as a Catalyst for Diversification and Economic Development // Problems of Development of Socio-Economic Systems. Materials of the VIII International Scientific Conference. — Donetsk: 2024. — Pp. 202–205.
4. Bidzhieva A.S., Mkrtychyan A.R., Kayutkin V.V. Analytical Study of the Economy and Digital Development of the Gulf Countries // Accounting, Analysis, Audit, and Statistics: Information Tools for Achieving Sustainable Economic Development Goals. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. — Rostov-on-Don: 2023. — Pp. 161–165.
5. Global Digital Platforms Market // URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/ru/product/digital-platforms-market-size-and-forecast/> (accessed: 28.06.2025).
6. Digilina O.B., El-Sayed A. The Problem of Introducing Digital Services in the Economic Sectors of the Gulf Countries // Horizons of the Economy. — 2024. — No. 6 (86). — Pp. 89–98.
7. Kuzovkova T.A., Kuzovkov A.D., Sharavov I.M. The Concept of the Value of Digital Platforms and Methods for Assessing the Synergy of Their Effectiveness // The Century of Quality. — 2022. — No. 3. — Pp. 73–96.

Современные реалии российского рынка труда: вызовы и их преодоление

Головчанская Елена Эдуардовна

кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и проектного менеджмента, Финансовый университет при Правительстве РФ

В статье рассматриваются актуальные проблемы российского рынка труда, связанные с демографическим спадом среди молодежи, и анализируются подходы, направленные на совершенствование взаимодействия с молодыми специалистами. Детально исследуется рынок труда, делается акцент на молодых специалистов в возрасте 25-29 лет. Приводятся статистические данные. Выявляются современные особенности динамики рынка труда. Особый интерес представляет трансформация ценностных ориентиров молодых специалистов, которые кардинально отличаются от приоритетов предыдущих поколений. Данная статья исследует тенденции переоценки ценностей, и анализирует последствия этих изменений для работодателей и экономики в целом. По мнению автора современные реалии российского рынка труда демонстрируют необходимость пересмотра традиционных подходов к работе с молодыми специалистами. Определены ориентиры развития RH-менеджмента по взаимодействию с данной категорией работников.

Ключевые слова: рынок труда, молодые специалисты, демография, занятость, мотивация, RH-менеджмент.

Введение Современный рынок труда России сталкивается с рядом вызовов, обусловленных демографическими изменениями. Сокращение численности молодежи, вызванное демографической «ямой», старение населения и миграционные процессы, структурные сдвиги в экономическом секторе страны и трансформация рынка труда создают дефицит квалифицированных кадров. В этих условиях формирование эффективных подходов по привлечению молодых специалистов становится критически важным для организаций и предприятий всех форм собственности.

Одна из современных тенденций - демографические вызовы, которые оказывают ключевое влияние на рынок труда. Согласно данным Росстата, к 2023 году численность россиян в возрасте 16–25 лет значительно сократилась, что связано с низкой рождаемостью в период с 1997 по 2006 годы (рис. 1).

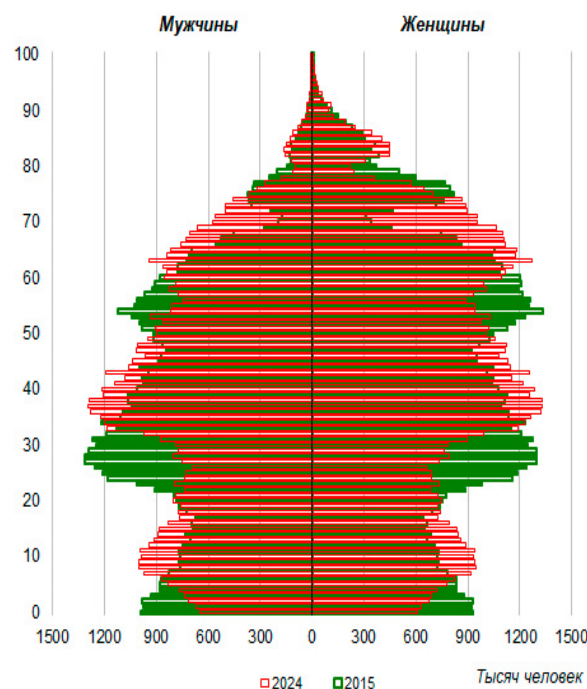


Рисунок 1 Возрастно-половая пирамида населения России, тысяч человек.

Источник: «Демоскоп Weekly» [1].

Доля населения старше 65 лет достигла 16,5%, что свидетельствует о тенденции к старению. Согласно международным критериям население «старое» если доля населения старше 65 лет - 7%. Особенно тревожный тренд замечен на рисунке – это падение численности молодых людей в возрасте 25-29 лет как женщин, так и мужчин. Детальный анализ статистических данных за 2021-2023г. подтверждает данную негативную тенденцию и показывает,

что доля молодых людей в возрасте 25-29 лет в общей численности населения снижается. Так, в 2023 году данный показатель составил 5,1%, тогда как в 2021 – 5,2%, а в 2010 году доля молодых людей в возрасте 25-29 лет в общей численности населения составляла 8,3% [2].

Исследователями выявлено, что занятость молодых специалистов в возрасте 25-29 лет в 2023 году уменьшилась на 724 тыс человек [3]. Этот факт усугубляется миграцией специалистов. В 2022 году миграционный отток специалистов высшим образованием составил 500 000 человек. Тогда как, в 2019 году эмиграционная численность такого сегмента работников составляла 20340 человек [4]. В контексте данного анализа следует обратить внимание на показатель безработицы (рис.2).

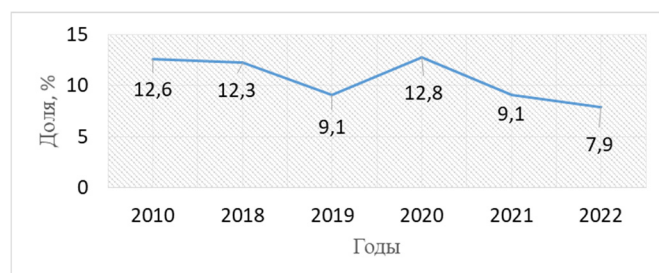


Рисунок 2. Безработные в возрасте 25-29 лет. Источник: составлено автором на основе [5].

Рисунок наглядно свидетельствует о снижении безработицы в данном возрастном сегменте, что связано не только с сокращением численности молодых людей, но и с реализацией ряда мероприятий, запланированных в Долгосрочной программе содействия занятости молодежи на период до 2030 года [6]. Однако, на рынке труда наблюдается определенный дисбаланс. Как отмечают многие исследователи и практики, в технологических секторах экономики наблюдается острая нехватка высококвалифицированных кадров, тогда как в областях экономики, менеджмента, юриспруденции наблюдается их переизбыток [7].

Таким образом, можно подчеркнуть, что в условиях демографических вызовов, устойчивого несоответствия спроса предложению на рынке труда, низкой безработицы, роста зарплаты требуются новые подходы RH-менеджмента к привлечению и удержанию молодых специалистов [8].

Целью данной работы является выявление современных тенденций рынка труда с акцентом на молодых специалистов в возрасте 25-19 лет, а также формирование ориентиров развития взаимодействия HR-менеджмента с молодыми соискателями вакантных мест.

Основная часть

На современном рынке труда молодых специалистов выделяется определенная специфика.

Анализ вакансий показал, что молодые соискатели демонстрируют сезонную активность, с пиками в летние месяцы и снижением количества поданных резюме в зимний период. Отмечается, что для мо-

лодых специалистов работодатели предлагают гибкие условия труда, включая удаленную работу и нестандартные графики. Так, гибкий график предлагается в 28% вакансий для молодежи, тогда как для всех соискателей - 5%. Удаленная работа предлагается 21% молодых соискателей, для всех соискателей этот показатель составляет 14%. Однако полный рабочий день предлагают молодым специалистам всего 40% работодателей, а для всех соискателей предлагают 67% работодателей (рис.3).

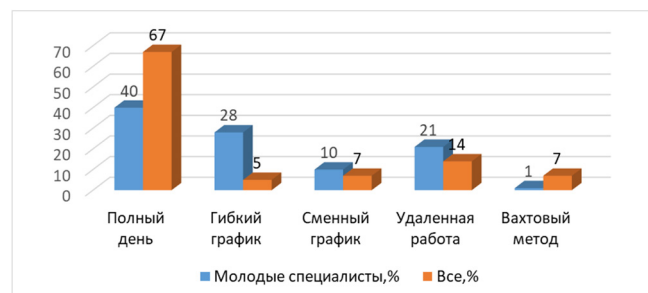


Рисунок 3. Предложения рынка труда: режим труда. Источник: составлено автором на основе [9].

Однако средняя заработная плата для молодежи остается на 20% ниже обще рыночной. Исключение составляют ИТ-специалисты, чьи доходы превышают средние показатели на 40% (рис.4).

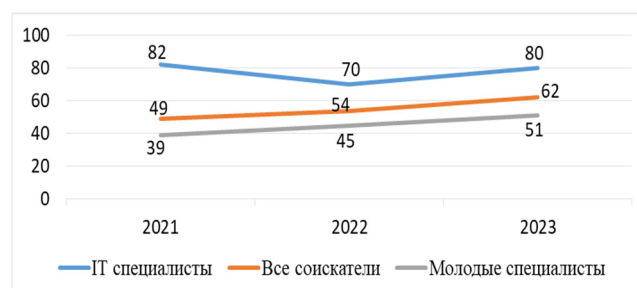


Рисунок 4. Динамика зарплат по сегментам вакансий. Источник: составлено автором на основе [10].

Заметен еще один тренд рынка труда – его низкая ориентированность на сегмент молодых специалистов. По данным исследователей hh.ru «российский рынок труда практически не ориентирован на молодых работников: потенциально новичкам на рынке подходит только 9% вакансий. Это позиции, на которых не требуют опыта работы, допускают частичную занятость и дают возможность совмещать трудовую деятельность с учебой» [11].

Также, можно подчеркнуть дисбаланс рынка труда: несоответствие спроса предложению. Так, например, на должность «менеджера по продажам и по работе с клиентами» подано 7% резюме, тогда как вакансии на данную должность составляют 9,5%. Отмечается слабый спрос на такие вакансии как: «повар, пекарь, кондитер», «учитель, педагог». Отмечается также акцент работодателей на такие мягкие навыки как: «работа в команде» и «грамотная речь».

Со стороны спроса на вакантные места наблюдается смена поколенческих парадигм, эволюция ценностных приоритетов. Наряду с традиционными мо-

тиваторами труда, такими как стабильность, высокая заработная плата и карьерный рост, очевидно формирование и повышение роли новых ценностей:

- «Work-life balance» – стремление к гармонии между профессиональной и личной жизнью становится ключевым критерием при выборе работы.

- экологическая и социальная ответственность – молодые специалисты чаще выбирают компании с устойчивой бизнес-моделью и этическими принципами;

- гибкость и удалённая работа – пандемия COVID-19 ускорила переход к гибридным форматам занятости, что стало новым стандартом для многих профессий;

- самореализация и развитие – важность интегральных задач и возможностей для обучения превосходит мотивацию исключительно финансовым вознаграждением.

- предпочтение компаний с корпоративной культурой, поддерживающей ценности нового поколения;

- минимизация стрессов, связанная с низкой стрессо-устойчивостью молодых соискателей, что обеспечивается адаптацией методов управления персоналом.

Таким образом необходим пересмотр HR-подходов к молодым специалистам в менеджменте организаций.

Очевидно, что для преодоления вызовов работодателям необходимо внедрять инновационные подходы. Так, важно более активно использовать искусственный интеллект и аналитические инструменты для оптимизации подбора персонала и прогнозирования кадровых потребностей. Более активно применять гибкие методы интервьюирования, расширяя неформальный подход к подбору кандидатов: организовывать нетворкинг-сессии вместо классических собеседований, чтобы кандидаты могли пообщаться с будущими коллегами. Заменить формальные вопросы на диалоговые форматы, например, разбор реальных рабочих ситуаций. Целесообразно также HR-менеджменту выявлять скрытые возможности соискателей.

По вопросам ориентации компании на ценностные предпочтения молодых соискателей целесообразно формировать структуру корпоративной культуры на основе баланса интересов двух сторон, более активно транслировать ценности компании, создавать программы наставничества. Развитие эмоционального интеллекта, коммуникационных навыков, лидерских качеств позволит снизить тревожность молодых специалистов и повысить стрессоустойчивость.

Так же важно более активно использовать возможности цифровизации: применять геймификацию в оценке навыков. Например, тестовые задания в формате кейсов или симуляций рабочих процессов, использовать чат-боты и цифровые платформы для onboarding. Все эти инструменты позволят упростить интеграцию новых сотрудников.

Необходимо более активно поддерживать сотрудничество с образовательными учреждениями и программами переподготовки. Для компенсации

несоответствия образования требованиям рынка создавать стажировки и совместные образовательные программы. Важно также участвовать в государственных программах переквалификации, таких как "Содействие занятости молодежи до 2030 года". Необходимой функцией в управлении молодыми специалистами является мониторинг и аналитика эффективности подходов HR-менеджмента. Для постоянного улучшения практической деятельности необходимо использовать такие инструменты как:

- системы обратной связи (например, регулярные опросы сотрудников);

- анализировать метрики удержания и удовлетворенности молодых специалистов. По выявленным проблемам необходимо своевременно вносить изменения.

Выводы

Трансформация ценностных ориентиров молодых специалистов отражает глобальные социокультурные и технологические изменения. Работодатели, способные адаптироваться к новым запросам, получают конкурентное преимущество в привлечении и удержании талантов. Предложенные рекомендации позволят компаниям не только привлекать молодых специалистов, но и создавать среду для их профессионального роста и долгосрочной лояльности. В настоящее время, ключевыми факторами успеха работодателя являются: гибкость, использование технологий и ориентация на ценности нового поколения. Необходим пересмотр методов мотивации – вместо исключительно материальных стимулов важны корпоративная культура, менторство и возможности для самореализации. Критически важными становятся развитие эмоционального интеллекта, коммуникационных и лидерских качеств сотрудников. Необходима персонализация карьерных траекторий – индивидуальный подход к развитию сотрудников повышает их лояльность.

Литература

1. Демографические итоги I полугодия 2024 года в России (часть I) // «Демоскоп Weekly» — демографический электронный журнал / Институт демографии НИУ ВШЭ имени А.Г. Вишневого. № 1043 — 1044. 2024. // <https://www.demoscope.ru/weekly/2024/01043/barom03.php> (дата обращения: 25.05.2025)
2. Демографический ежегодник России. 2023: Стат.сб./Росстат. - М., 2023. – 256 с. [Электронный ресурс] // https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Demogr_ejegod_2023.pdf (дата обращения: 25.05.2025)
3. Нечаева К. За год в России стало значительно меньше молодых работников. Многие уехали // Секрет фирмы. 2023: [Электронный ресурс] // <https://secretmag.ru/zhizn/za-god-v-rossii-stalo-znachitelno-menshe-molodykh-rabotnikov-mnogie-uekhali-11-04-2023.htm?ysclid=mb91td7lu095839326> (дата обращения: 25.05.2025)
4. Махотаева М. Ю., Николаев М. А. Миграция специалистов с высшим образованием в России: оценка факторов и моделирование процессов //

Journal of Applied Economic Research, 2023, Vol. 22, No. 1, 120–141

5. Федеральная служба государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru/sdg/data/goal8> (дата обращения: 25.05.2025)

6. Долгосрочная программа содействия занятости молодежи на период до 2030 года. [Электронный ресурс] <https://minobrnauki.gov.ru/rPqTKcZXAGKm9YF3xVcoANoHZSUnnpE6.pdf> (дата обращения: 25.05.2025)

7. Цомартова М.Э., Волик М.В. Последствия дефицита специалистов на рынке труда и вызовы 2024 года // Дискуссия. — 2024. — Вып. 125. — С. 128–138.

8. Брутян М.М., Головчанская Е.Э., Даниловских Т.Е., Кожевникова А.С., Красова Е.В., Кузьмичева И.А., Николаенко А.С., Покровская О.Д., Солдатова А.О., Чеботкова С.Ю. Инновационный потенциал национальной экономики: приоритетные направления реализации- Новосибирск, 2015.

9. Что ожидают работодатели от молодых специалистов и на какую зарплату можно претендовать [Электронный ресурс] // HeadHunter : крупнейшая российская компания интернет-рекрутмента. — URL: https://buj.hh.ru/article/32304?hhtmFrom=article&hhtmFromLabel=article_32303 (дата обращения: 25.05.2025)

10. Что ожидают работодатели от молодых специалистов и на какую зарплату можно претендовать [Электронный ресурс] // HeadHunter : крупнейшая российская компания интернет-рекрутмента. — URL: https://buj.hh.ru/article/32304?hhtmFrom=article&hhtmFromLabel=article_32303 (дата обращения: 25.05.2025)

11. Вакансии для молодежи 2024: кем работают начинающие специалисты [Электронный ресурс]: <https://www.mn.ru/smart/molodoj-rynok-truda-skol-ko-platyat-nachinayushhim-speczialistam-i-kogo-chashhe-ishhut-programmistov-ili-povarov#4> (дата обращения: 23.05.2025)

Modern realities of the Russian labor market: challenges and their overcoming.

Golovchanskaya E.E.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

The article examines the current problems of the Russian labor market related to the demographic decline among young people, and analyzes approaches aimed at interacting with young professionals. The ore market is being studied in detail, with an emphasis on young professionals aged 25-29 years. Statistical data is provided. The modern features of the labor market dynamics are revealed. Of particular interest is the transformation of the value orientations of young professionals, which are radically different from the priorities of previous generations. This article examines the trends of value reassessment, and analyzes the consequences of these changes for employers and the economy as a whole. According to the author, the current realities of the Russian labor market demonstrate the need to revise traditional approaches to working with young professionals. The guidelines for the development of RH management for interaction with this category of employees have been determined.

Keywords: labor market, young professionals, demography, employment, motivation, RH management.

References

1. Demographic results of the first half of 2024 in Russia (Part I) // Demoscope Weekly — demographic electronic journal / Institute of Demography of the Higher School of Economics named after A.G. Vishnevsky. No. 1043-1044. 2024. // <https://www.demoscope.ru/weekly/2024/01043/barom03.php> (date of request: 05/25/2025)
2. Demographic Yearbook of Russia. 2023: Stat.sat./Rosstat. - M., 2023. – 256 p. [Electronic resource] // https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Demogr_ejegod_2023.pdf (date of request: 05/25/2025)
3. Nechaeva K. Over the past year, there have been significantly fewer young workers in Russia. Many have left // The company's secret. 2023: [Electronic resource] // <https://secretmag.ru/zhizn/za-god-v-rossii-stalo-znachitelno-menshe-molodykh-rabotnikov-mnogie-uekhali-11-04-2023.htm?ysclid=mb91td7lu095839326> (accessed: 05/25/2025).
4. Makhotaeva M. Yu., Nikolaev M. A. Migration of specialists with higher education in Russia: assessment of factors and modeling of processes // Journal of Applied Economic Research, 2023, Vol. 22, No. 1, 120-141
5. Federal State Statistics Service: <https://rosstat.gov.ru/sdg/data/goal8> (date of request: 05/25/2025)
6. Long-term youth employment assistance Program for the period up to 2030. [Electronic resource] <https://minobrnauki.gov.ru/rPqTKcZXAGKm9YF3xVcoANoHZSUnnpE6.pdf> (date of request: 05/25/2025).
7. Tsomartova M.E., Volik M.V. The consequences of the shortage of specialists in the labor market and the challenges of 2024 // Discussion. — 2024. Issue 125. pp. 128-138.
8. Brutyan M.M., Golovchanskaya E.E., Danilovskikh T.E., Kozhevnikova A.S., Krasova E.V., Kuzmicheva I.A., Nikolaenko A.S., Pokrovskaya O.D., Soldatova A.O., Chebotkova S.Y. Innovative potential of the national economy: priority areas implementation - Novosibirsk, 2015.
9. What employers expect from young professionals and what salary they can apply for [Electronic resource] // HeadHunter : the largest Russian online recruitment company. — URL: https://buj.hh.ru/article/32304?hhtmFrom=article&hhtmFromLabel=article_32303 (accessed: 05/25/2025).
11. Vacancies for young people in 2024: who do novice specialists work for [Electronic resource]: <https://www.mn.ru/smart/molodoj-rynok-truda-skol-ko-platyat-nachinayushhim-speczialistam-i-kogo-chashhe-ishhut-programmistov-ili-povarov#4> (date of request: 05/23/2025)

Нейромаркетинговые аспекты восприятия бренда потребителями в условиях интеграционных процессов

Азарян Елена Михайловна

доктор экономических наук, профессор, проректор по научной деятельности, ДОННУЭТ имени Михаила Туган-Барановского, azaryan.yelenamikhaylovna@bk.ru

Исследование нейромаркетинговых аспектов восприятия бренда потребителями в условиях интеграционных процессов представляет собой комплексную научную и практическую задачу. Понимание того, каким образом изменяется перцепция бренда на подсознательном уровне под влиянием глобальных и региональных трансформаций, какие нейрофизиологические и психологические факторы определяют лояльность и предпочтения в новой среде, становится критически важным для разработки эффективных брендинговых и маркетинговых стратегий. В связи с этим в работе представлена специфика перцептивных оценок бренда различными потребительскими сегментами, дифференцированными по уровню материального дохода. Предложены разработанные автором сегментационно-ориентированная матрица приоритизации атрибутов потребительских предпочтений и карта предпочтений, адаптированные к условиям Донецкой Народной Республики. Обоснована маркетинговая модель нейро-интегративного восприятия бренда потребителями, учитывающая влияние интеграционных процессов на формирование потребительского поведения.

Ключевые слова: нейромаркетинг, бренд, потребитель, сегментация потребителей, потребительские предпочтения.

Введение. Усиление интеграционных процессов на глобальных рынках актуализирует проблему дифференциации брендов в условиях обостряющейся конкуренции, а нейромаркетинг предлагает инновационные подходы к исследованию имплицитных потребительских реакций. Применение нейрофизиологических и психофизиологических методов позволяет объективно оценивать когнитивные и эмоциональные компоненты восприятия брендов, при этом особое внимание уделяется кросс-культурным различиям, детерминирующим специфику отклика на маркетинговые стимулы в мультикультурной среде.

Ключевой задачей становится разработка и последующая валидация новых методологических подходов к оценке эффективности брендинговых стратегий, адаптированных к динамичным условиям интегрированных рынков, где традиционные методы не всегда обеспечивают достаточную глубину анализа. Идентификация универсальных и специфических нейрофизиологических паттернов восприятия брендов открывает перспективы для оптимизации маркетинговых коммуникаций, позволяя эффективно балансировать между стандартизацией глобальных кампаний и адаптацией к локальным особенностям потребительского поведения на различных уровнях рыночной интеграции.

Результаты и их обсуждение. В контексте динамично развивающейся научной дисциплины, какой является нейромаркетинг, существенный вклад в исследование её теоретико-методологических и прикладных аспектов вносят отечественные специалисты. Научные труды исследователей Азарян Е.М. [1], Антошиной К.А. [2], Белобородова А.Л. [3], Кремлева Н.А. [4], Жерлицына О.М. [5], Винник А.Е. [6], Болдырева И.И. [7], Завьяловой О.В. [8], Белозерцева О.В. [9] посвящены всестороннему изучению механизмов воздействия маркетинговых стимулов на психофизиологические реакции потребителей и процессы принятия ими решений. Авторы фокусируют свои изыскания на анализе когнитивных и эмоциональных откликов индивидуумов на рекламные сообщения, брендинговые стратегии, дизайн упаковки и другие элементы маркетингового комплекса, используя для этого инструментарий, заимствованный из нейронаук, включая электроэнцефалографию, айтрекинг, анализ лицевых экспрессий и другие методы регистрации биометрических показателей. В их работах рассматриваются вопросы идентификации неосознаваемых предпочтений, оценки эффективности коммуникационных кампаний на основе объективных данных о вовлеченности и внимании аудитории, а также исследуются

этические границы применения нейротехнологий в маркетинговой практике.

Существенную научную ценность представляют труды ряда зарубежных специалистов, формирующих современный ландшафт данной дисциплины. Среди них особого внимания заслуживают работы M. Ferrell [10], который, будучи признанным экспертом в области маркетинговой этики и стратегии, вносит значительный вклад в осмысление этических дилемм и нормативных рамок применения нейронаучных мероприятий в маркетинговой практике, а также в анализ влияния нейромаркетинга на формирование ответственного потребительского поведения и корпоративной социальной ответственности.

Работы V. Thakur [11], в свою очередь, направлены на исследование когнитивных искажений, эмоционального процессинга рекламной информации и эффективности различных форматов маркетинговых коммуникаций с точки зрения их воздействия на внимание, память и вовлеченность потребителей, что дополняет общую картину нейробиологических основ потребительского выбора и способствует разработке более прецизионных инструментов оценки рекламных мероприятий.

Влияние эмоций на принятие решения о покупке изучает и К.А. Татаринов [12], который в своих работах отмечает, что «...нейромаркетинг – это не только интерпретация методов неврологической визуализации, но и их сочетания с исследованиями покупательского поведения» [13]. Эмоциональный компонент в структуре принятия решения о покупке зачастую является доминирующим, опережая рациональный анализ атрибутов товара или услуги. В целом, «...нейромаркетинг является перспективным направлением в маркетинге, которое позволяет более точно понимать потребности и предпочтения потребителей, а также разрабатывать более эффективные маркетинговые стратегии» [14].

В научной литературе отмечается, что значительная доля, достигающая по некоторым оценкам 90%, когнитивных процессов и механизмов эмоционального восприятия у человека функционирует на подсознательном или неосознаваемом уровне [15]. Данное обстоятельство имеет принципиальное значение для исследований потребительского поведения, поскольку имплицитно, что индивидуум, даже при наличии эксплицитного намерения и стремления к интроспекции, объективно ограничен в способности к полной и точной вербализации своих истинных реакций, возникающих в ответ на маркетинговые стимулы. Следовательно, субъективные отчеты потребителей о восприятии подобных стимулов могут не в полной мере отражать глубинные, имплицитные аспекты их реакций, что подчеркивает необходимость применения методов, позволяющих объективизировать оценку неосознаваемых компонентов потребительского опыта.

Эволюция и усовершенствование маркетингового инструментария, включая нейромаркетинговые технологии, демонстрируют неразрывную связь с последовательной трансформацией ключевых концепций маркетинга. «...Этот процесс прослеживается от производственной концепции (1860-1920 гг.),

через товарную (1920-1930 гг.), сбытовую (1930-1950 гг.), традиционную маркетинговую (1950-1980 гг.), социально-этическую (1980-1995 гг.) и концепцию маркетинга взаимодействия (1995-2010 гг.), вплоть до концепции маркетинг-микс, актуальной с 2010 г. по настоящее время» [16]. Указанные концептуальные рамки находят свое продолжение и развитие в условиях современной цифровой экономики и интеграционных процессов, воплощаясь в новых и модифицированных моделях маркетинговой деятельности. К числу таких моделей относятся STP-маркетинг, человекоцентрированный и сенсорный маркетинг и, что особо значимо в контексте совершенствования инструментальных средств, нейромаркетинг.

Восприятие бренда, представляющее собой сложный когнитивно-эмоциональный конструкт, формирующийся в сознании потребителя, обнаруживает значительную вариативность в зависимости от уровня дохода целевой аудитории. Данная дифференциация обусловлена не только различной покупательной способностью, но и фундаментальными различиями в системах ценностей, приоритетах, моделях потребления и информационных фильтрах, характерных для разных социально-экономических страт.

Для аудиторий с более низким уровнем дохода восприятие бренда зачастую тесно связано с его функциональной ценностью и ценовой доступностью. В этом сегменте потребители склонны уделять первостепенное внимание практическим характеристикам товара или услуги, его способности удовлетворять базовые потребности, а также соотношению «цена-качество» [17]. Бренд воспринимается как гарант определенного уровня надежности и предсказуемости, минимизирующий риски неудачной покупки. Эмоциональная составляющая восприятия бренда в данном случае менее выражена или связана с чувством рационального выбора и удовлетворения от экономии без существенной потери в качестве. Маркетинговые коммуникации, ориентированные на эту группу, часто апеллируют к практичности, долговечности, выгодным предложениям и скидкам, подчеркивая утилитарную пользу продукта.

Что касается аудиторий со средним и высоким уровнем дохода, то восприятие бренда усложняется и включает в себя более широкий спектр атрибутов, выходящих за рамки чисто функциональных характеристик. В этих сегментах возрастает значимость символической и гедонистической ценности бренда, поскольку бренд становится не только средством удовлетворения потребности, но и инструментом самовыражения, демонстрации социального статуса, принадлежности к определенной референтной группе и подтверждения собственной идентичности. Потребители с более высоким доходом чаще обращают внимание на престиж, эксклюзивность, инновационность, эстетику дизайна, историю бренда и его социальную ответственность. Эмоциональная связь с брендом очень выражена и основана на чувстве приобщения к определенному образу жизни, ценностям или идеалам, которые транслирует

бренд. Готовность платить премиальную цену часто объясняется не только превосходными качественными характеристиками продукта, но и дополнительной нематериальной ценностью, которую он предоставляет [18]. Маркетинговые стратегии для этих сегментов фокусируются на создании уникального опыта взаимодействия с брендом, подчеркивании его исключительности, использовании сторителлинга и формировании сообществ вокруг бренда.

Кроме того, уровень дохода влияет на то, какие каналы информации и какие типы сообщений оказываются наиболее релевантными для формирования восприятия бренда. Если потребители с низким доходом могут в большей степени полагаться на сарафанное радио, рекомендации знакомых или информацию в точках продаж, то аудитории с высоким доходом чаще обращаются к специализированным изданиям, экспертным обзорам, мнениям лидеров мнений и тщательно изучают репутацию бренда в цифровом пространстве. Они также могут быть более восприимчивы к тонким и креативным маркетинговым ходам, в то время как прямая и агрессивная реклама может вызывать у них скепсис или отторжение.

Уровень дохода выступает фундаментальным фактором, детерминирующим потребительское восприятие бренда и формирующим специфические ожидания от него. В этом контексте неопределенность уровня жизни действует как мощный катализатор, обостряющий существующие и формирующий новые нейropsychологические реакции потребителей. При этом именно уровень дохода выступает ключевым модератором этих реакций, определяя, какие именно аспекты восприятия бренда выйдут на первый план.

Так, в условиях экономической нестабильности потребители с ограниченным бюджетом могут еще сильнее фокусироваться на утилитарной ценности и экономии, демонстрируя повышенную чувствительность к скидкам и специальным предложениям, в то время как состоятельные потребители, хотя и могут проявлять большую осмотрительность, все же будут склонны искать в брендах подтверждение своей устойчивости и возможность сохранить привычный образ жизни, возможно, через более осмысленные и долгосрочные инвестиции в качественные товары и услуги. Уточняя поведенческие паттерны первой группы, то есть потребителей с ограниченным бюджетом, следует отметить, что их повышенная ценовая эластичность отражает рациональную оптимизацию дефицитных ресурсов и часто сопровождается интенсификацией информационного поиска, направленного на скрупулезное сравнение цен и активное выявление промоакций и специальных предложений. Приоритезация утилитарных атрибутов продукта или услуги приводит к объективному снижению салиентности гедонистических, статусных или символических характеристик бренда, при этом окончательные решения о покупке во все большей степени детерминируются объективными оценками функциональной производительности, ожидаемой

долговечности и насущной необходимости приобретаемого блага.

В условиях интеграционных процессов и связанных с ними аспектами неопределенности наблюдается ряд характерных нейромаркетинговых сдвигов в потребительском восприятии и поведении, проявляющихся с различной степенью интенсивности вне зависимости от уровня дохода индивидуумов. Прежде всего, происходит интенсификация активности нейронных сетей, ассоциированных с механизмами выживания, в частности миндалевидного тела и эволюционно древних структур мозга, что манифестируется в усилении реакций на воспринимаемые угрозы – потенциальная утрата стабильности или ресурсов, и, соответственно, в повышении чувствительности к сигналам, маркирующим опасность, предсказуемость и возможность контроля над ситуацией. Параллельно этому процессу отмечается выраженное стремление когнитивной системы к минимизации энергетических затрат, что выражается в предпочтении легко обрабатываемых, интуитивно понятных стимулов и сообщений, а также обращении к эвристикам и хорошо знакомым брендам.

Феномен неприятия потерь также приобретает особую выраженность: опасение утраты имеющихся активов – будь то социальный статус, материальные сбережения или привычный уровень комфорта – начинает доминировать над мотивацией к приобретению новых благ или принятию рискованных решений. Более того, в периоды нестабильности возрастает значимость социального контекста: индивиды активнее ищут эмпатическую поддержку, понимание и ориентируются на поведенческие паттерны референтных групп, что повышает восприимчивость к социальному подтверждению. Вследствие этого, бренды, транслирующие эмпатию, демонстрирующие понимание текущих сложностей и способные установить эмоциональный контакт, приобретают повышенный кредит доверия и лояльности. В этом контексте бренды, чьи коммуникационные стратегии и продуктовые предложения апеллируют к базовым человеческим потребностям – семье, здоровью, безопасности и личностному развитию – получают существенное конкурентное преимущество, поскольку их ценностное предложение резонирует с актуализированными внутренними ориентирами индивидов, что подтверждается данными, визуализированными на рисунке 1, которые демонстрируют гетерогенность восприятия бренда в зависимости от принадлежности потребителей к различным сегментам по уровню дохода, что позволяет анализировать влияние экономического фактора на формирование потребительских предпочтений.

В свете вышеизложенного возникает закономерная необходимость в более детальном и структурированном анализе факторов, определяющих потребительский выбор в каждом из рассматриваемых сегментов. Для систематизации и наглядного представления результатов исследования, которое позволит углубить понимание специфики потребительского поведения и выявить ключевые детерминанты

предпочтений в различных социально-экономических группах, целесообразно использовать инструмент, позволяющий сопоставить относительную

значимость различных атрибутов бренда и потребительских мотивов для каждой выделенной группы.

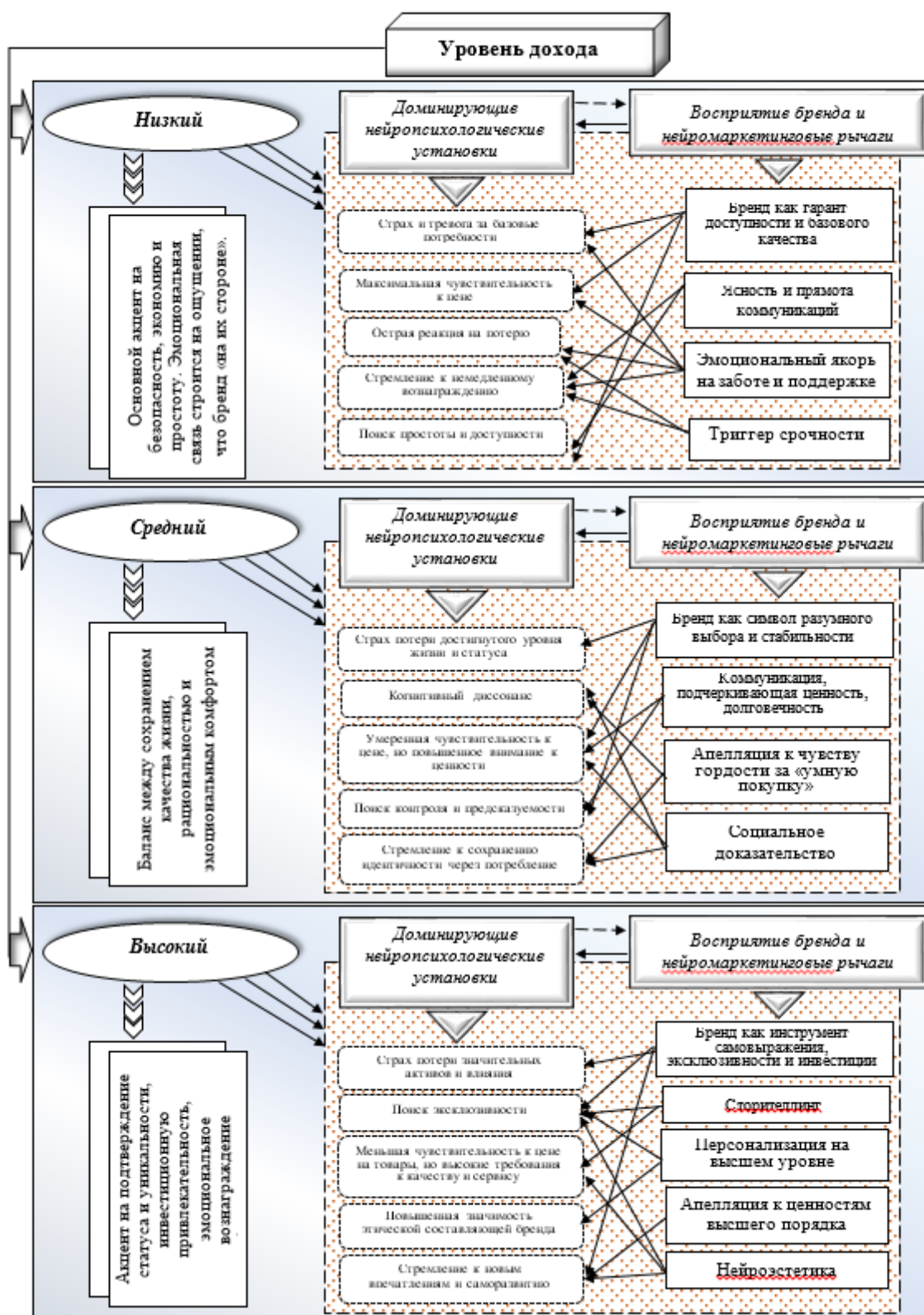


Рисунок 1 - Специфика перцептивных оценок бренда потребительскими сегментами, дифференцированными по уровню материального дохода (разработано автором)

Именно таким инструментом выступает сегментационно-ориентированная матрица приоритизации атрибутов потребительских предпочтений в Донецкой Народной Республике (табл. 1, рис. 2), которая

позволяет не только количественно оценивать и сравнивать степень влияния каждого фактора на принятие решения о покупке, но и выявлять специфические паттерны предпочтений, характерные для

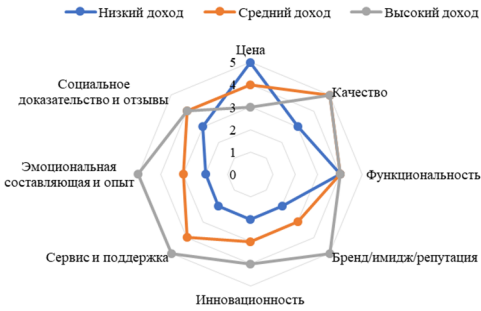
потребителей с разным уровнем дохода, тем самым обеспечивая эмпирическую базу для дальнейшей разработки дифференцированных маркетинговых стратегий и адаптации ценностных предложений.

Оценка значимости каждого атрибута производится по пятибалльной шкале путем сбора первичной информации непосредственно от реальных и потенциальных потребителей, где 1 соответствует крайне низкой степени влияния фактора на принятие решения о покупке, а 5 – критической, зачастую определяющей важности. Таким образом, балл 2 обозначает низкую важность, когда фактор оказывает незначительное влияние и может учитываться лишь при прочих равных условиях; балл 3 характеризует среднюю важность, указывая, что фактор является одним из нескольких значимых при принятии решения, но не является определяющим; балл 4 свидетельствует о высокой важности, при которой фактор существенно влияет на выбор и ему уделяется большое внимание.

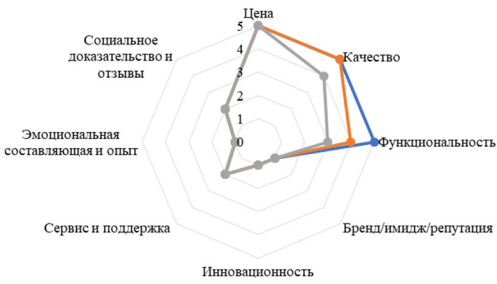
Таблица 1
Сегментационно-ориентированная матрица приоритизации атрибутов потребительских предпочтений в Донецкой Народной Республике (разработано автором)

Атрибут	Низкий доход	Средний доход	Высокий доход
До начала активной фазы конфликта в 2022 г.			
Цена	5	4	3
Качество	3	5	5
Функциональность	4	4	4
Бренд/имидж/репутация	2	3	5
Инновационность	2	3	4
Сервис и поддержка	2	4	5
Эмоциональная составляющая и опыт	2	3	5
Социальное доказательство и отзывы	3	4	4
Интегральный индикатор важности указанных атрибутов	$\Sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,7	$\Sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,93	$\Sigma_3 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 2
Весна 2022 года			
Цена	5	5	5
Качество	5	5	4
Функциональность	5	4	3
Бренд/имидж/репутация	1	1	1
Инновационность	1	1	1
Сервис и поддержка	2	2	2
Эмоциональная составляющая и опыт	1	1	1
Социальное доказательство и отзывы	2	2	2
Интегральный индикатор важности указанных атрибутов	$\Sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,65	$\Sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,62	$\Sigma_3 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,54
2023 год			
Цена	5	5	4
Качество	4	5	4
Функциональность	4	4	3
Бренд/имидж/репутация	1	2	2
Инновационность	1	1	2
Сервис и поддержка	2	3	3
Эмоциональная составляющая и опыт	1	2	2
Социальное доказательство и отзывы	3	3	3
Интегральный индикатор важности указанных атрибутов	$\Sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,62	$\Sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,76	$\Sigma_3 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,7

2024 год			
Цена	5	4	3
Качество	4	5	5
Функциональность	4	4	4
Бренд/имидж/репутация	2	3	3
Инновационность	1	2	3
Сервис и поддержка	3	4	4
Эмоциональная составляющая и опыт	2	2	3
Социальное доказательство и отзывы	3	4	4
Интегральный индикатор важности указанных атрибутов	$\Sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,73	$\Sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,87	$\Sigma_3 = \sqrt{\frac{\sum p_i}{n}}$ 1,9



До начала активной фазы конфликта в 2022 г.



Весна 2022 года



2023 год



2024 год
Рисунок 2 – Карта приоритизации атрибутов товаров с позиции потребительских предпочтений (визуализировано автором)

Анализ динамики потребительских приоритетов в атрибутах товаров для жителей Донецкой Народной Республики в период с весны 2022 по 2024 год выявляет существенную трансформацию структуры предпочтений под влиянием кризисных социально-экономических условий.

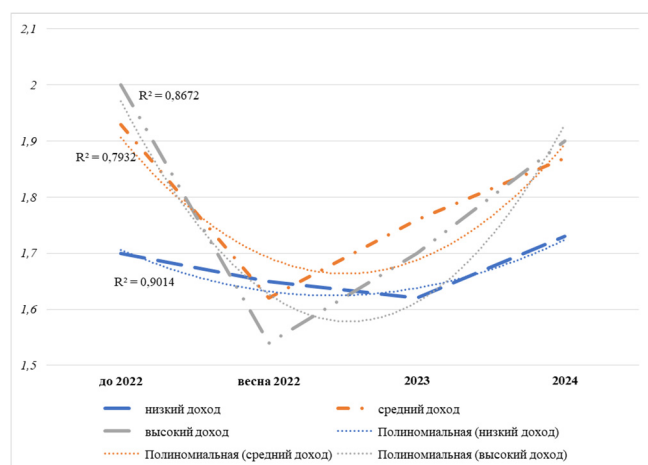


Рисунок 3 – Динамика интегрального индикатора важности атрибутов товаров с позиции потребительских предпочтений (рассчитано автором)

Первоначальный этап, охватывающий весну 2022 года, характеризовался резким повышением значимости ценового фактора и базовых функционально-эксплуатационных характеристик товаров, что обусловлено острой кризисной ситуацией, нарушением логистических цепочек и общей экономической неопределенностью, что привело к абсолютному доминированию цены в структуре потребительских предпочтений для всех социальных страт. Одновременно возросла критичность атрибутов в виде элементарной функциональности и надежности продукции, поскольку основным потребительским мотивом стала возможность приобретения товара по доступной цене при обеспечении его минимальной работоспособности. Параметры, связанные с брендом, инновационностью, эмоциональной ценностью и уровнем сервисного обслуживания, в данный период продемонстрировали практически полное нивелирование своего влияния на выбор потребителей.

В течение 2023 года наблюдалась стабилизация потребительского поведения на так называемом «кризисном плато», где доминирующим оставался запрос на оптимальное соотношение «цена-качество». Ценовой фактор сохранял свое преобладающее значение, особенно для низодоходных групп населения. Вместе с тем, критически важным атрибутом утвердилось качество, интерпретируемое преимущественно как надежность и длительный срок службы товара. Данная тенденция отражала стремление потребителей к максимизации ресурса приобретаемых благ в условиях ограниченных финансовых возможностей и суженного выбора. Влияние бренда и инновационных характеристик оставалось периферийным, однако наблюдалось некоторое возрастание значимости сервисных аспектов и информации из социальных источников (отзывы),

особенно касательно наличия товара и надежности поставщика, что свидетельствует об адаптационных процессах на рынке.

В 2024 году наблюдалось медленное восстановление дифференциации потребительских приоритетов, однако с сохранением высокой степени чувствительности к ценовым и качественным параметрам. Цена сохранила свою ключевую роль для большинства потребителей, но для групп со средним и более высоким уровнем дохода ее абсолютное доминирование несколько снизилось в пользу повышенных требований к качеству, включая готовность доплачивать за подтвержденную долговечность. Функциональные характеристики продукции продолжили оставаться высокозначимым критерием выбора.

Фиксировалось постепенное восстановление влияния бренда и имиджевых составляющих, в первую очередь для товаров длительного пользования и среди более обеспеченных слоев населения, чему способствовало появление на рынке новых или возвращение известных торговых марок. Возросла значимость уровня сервиса, послепродажной поддержки и социальные доказательства (отзывы), поскольку потребители стремились не только к приобретению товара, но и к получению уверенности в его надежности и качестве, подтвержденном опытом других пользователей. Наиболее медленными темпами происходило восстановление значимости инновационности и эмоциональных компонентов потребительской ценности, преимущественно в сегментах с высоким уровнем дохода, при этом их общая роль заметно ниже докризисного уровня.

Соответственно, анализ динамики изменения потребительских приоритетов в рассматриваемом регионе за период с весны 2022 по 2024 год свидетельствует о том, что кризисные явления инициировали резкое упрощение структуры потребительских предпочтений, сфокусировав их на базовых параметрах: цене, доступности, минимально необходимой функциональности и надежности. В последующий период наблюдается постепенный и осторожный процесс реконфигурации и усложнения этой структуры. Тем не менее, повышенное внимание к ценовым характеристикам и качеству утвердилось в качестве долгосрочной доминанты потребительского поведения в регионе. Восстановление значимости атрибутов, ассоциируемых с престижем, статусом – сильный бренд или передовые технологические инновации, происходит значительно медленнее и преимущественно в сегментах населения с высоким уровнем располагаемых доходов.

Наблюдаемая неоднородность в процессах оценки и интерпретации атрибутов, детерминирующих принятие решения о приобретении различными потребительскими сегментами, а также дифференцированное воздействие неформальных коммуникационных каналов и качественных характеристик источников информации, свидетельствует о комплексной природе механизмов принятия потребительских решений. Данные эмпирические наблюдения указывают на недостаточность сугубо дескриптивного анализа и актуализируют необходимость

разработки теоретических конструктов, способных к экспликации глубинных когнитивных и аффективных процессов, лежащих в основе восприятия, когнитивной обработки и последующей интеграции разнообразных маркетинговых стимулов, включая сигналы, поступающие по каналам социального взаимодействия. Данный процесс, в свою очередь, формирует запрос на моделирование, которое учитывает не только внешние факторы потребительского выбора, но и внутренние психофизиологические детерминанты, опосредующие реакцию индивида на информационное и стимулирующее воздействие.

В целях углубленного изучения механизмов оценки потребителями значимости различных атрибутов продукта или услуги, процессов формирования доверия к источникам информации, а также для понимания модулирующего влияния индивидуально-психологических особенностей и социокультурного контекста на указанные процессы, предлагается к рассмотрению маркетинговая модель нейро-интегративного восприятия бренда потребителями в условиях интеграционных процессов (рис. 4).

Данная модель представляет собой концептуальный синтез, аккумулирующий актуальные данные из области когнитивной психологии, нейробиологии эмоций и принятия решений, а также постулаты классического маркетинга.

Предлагаемая модель иллюстрирует динамический процесс формирования отношения потребителя к бренду в условиях воздействия сложных внешних факторов, преломляющихся через уникальную нейрокогнитивную призму индивидуального восприятия, а также описывает механизмы ответного влияния бренда с использованием нейромаркетинговых подходов. В основе модели лежит представление о том, что внешняя среда представляет собой совокупность стимулов, которые не воспринимаются индивидом напрямую и объективно.

Вместо этого, данный массив информации проходит через своеобразный перцептивный фильтр – «нейрокогнитивную призму» потребителя, представляющую собой сложную систему индивидуальных когнитивных и аффективных процессов, включающую когнитивные искажения, реакции, формирование доверия, социальную идентичность, а также нейробиологические особенности обработки информации конкретным человеком.

Проходя через призму потребителя, внешние стимулы трансформируются, интерпретируются и наделяются субъективным смыслом, что приводит к формированию уникального для каждого потребителя образа бренда и отношения к нему. Данное отношение не является статичным, а представляет собой сложный конструкт, включающий когнитивный (знания и убеждения о бренде), аффективный (эмоции и чувства, связанные с брендом) и конативный (поведенческие намерения по отношению к бренду) компоненты. Следовательно, объективные характеристики бренда и его маркетинговые коммуникации подвергаются существенной модификации на

уровне индивидуального восприятия, что и определяет итоговую эффективность взаимодействия бренда с потребителем.

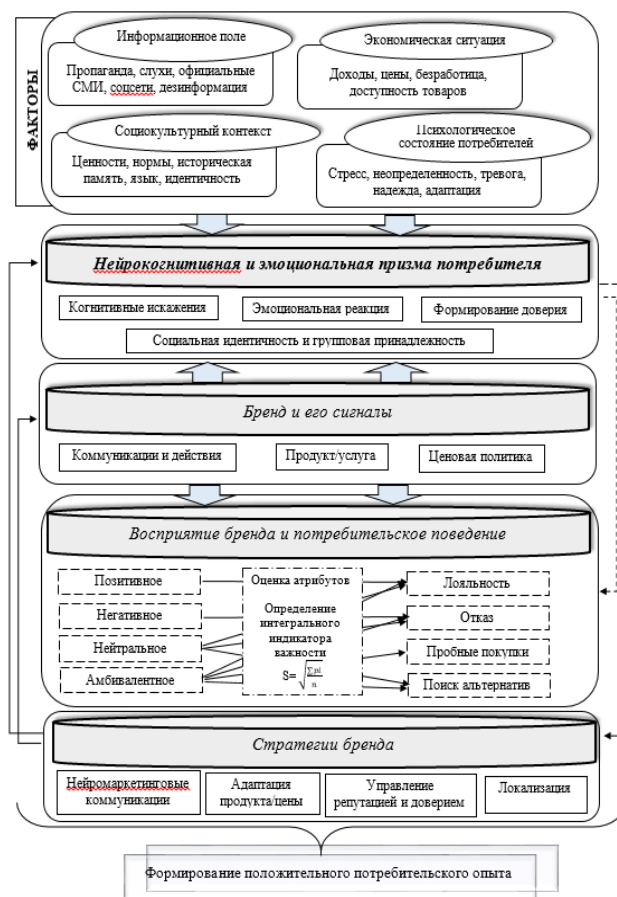


Рисунок 4 – Маркетинговая модель нейро-интегративного восприятия бренда потребителями в условиях интеграционных процессов (разработано автором)

Предлагаемая модель также подчеркивает активную роль бренда, который, осознавая сложность и опосредованность процесса восприятия, стремится не просто транслировать информацию, но и целенаправленно воздействовать на ключевые точки нейрокогнитивной призмы потребителя. Для этого используются нейромаркетинговые подходы и инструменты, позволяющие глубже понять имплицитные реакции, неосознаваемые мотивы и драйверы потребительского поведения. Бренд, опираясь на данные нейрофизиологических исследований, анализа биометрических показателей, изучения паттернов внимания и эмоционального отклика, оптимизирует свои коммуникационные стратегии, дизайн продуктов, пользовательский опыт и сенсорный маркетинг таким образом, чтобы максимально эффективно взаимодействовать с когнитивно-аффективной системой потребителя, создавая положительный потребительский опыт. Такое взаимодействие представляет собой двусторонний процесс: бренд адаптирует свои воздействия, а потребитель, в свою очередь, формирует и корректирует свое отношение, создавая непрерывный цикл обратной связи.

Кроме того, непрерывный адаптивный цикл обратной связи предполагает, что бренд не просто реагирует на изменения в потребительском восприятии, но и активно участвует в его формировании, предлагая новые смыслы, нарративы и ценностные ориентиры, которые могут быть интегрированы в личный потребительский опыт потребителя. Потребитель перестает быть пассивным реципиентом рекламных мероприятий и становится активным со-творцом ценности бренда, участвуя в диалоге, делась опытом и тем самым воздействуя на восприятие бренда другими членами своего социального окружения.

Заключение. Следовательно, в условиях интеграционных процессов, усложняющих информационное пространство и предъявляющих повышенные требования к эффективности коммуникации, глубокое понимание механизмов формирования потребительского восприятия бренда приобретает критическое значение. Исследование неосознаваемых реакций, эмоционального отклика и когнитивных особенностей обработки информации позволяет выявить истинные драйверы потребительского выбора и лояльности, которые не всегда могут быть вербализованы респондентами при использовании традиционных методов. Восприятие бренда в такой усложненной среде формируется не только на основе рационального анализа декларируемых преимуществ, но и в большей степени через совокупность сенсорных впечатлений, интуитивных ощущений и эмоционального резонанса, формирующих прочные ассоциативные связи и влияющих на бессознательном уровне на принятие решений.

Эффективное управление брендом в условиях интеграции требует создания целостного, мультисенсорного и эмоционально насыщенного опыта взаимодействия, который бы органично встраивался в систему ценностей потребителя и формировал устойчивое положительное отношение, способствуя формированию прочных нейронных связей, ассоциируемых с брендом. Соответственно, учет фундаментальных принципов работы человеческого восприятия и механизмов принятия решений становится ключевым фактором для разработки стратегий, способных обеспечить бренду конкурентное преимущество и долгосрочную приверженность потребителей в динамично меняющемся интеграционном ландшафте рынка.

Литература

1. Азарян, Е. М. Цифровой маркетинг в ритейле сетевого формата: поведение потребителей и формирование моделей влияния на него / Е. М. Азарян, Д. Э. Возиянов // Инновационное развитие экономики. – 2023. – № 1(73). – С. 19-27.
2. Антошина, К. А. Эмоциональный маркетинг в креативной индустрии на примере гастрономии / К. А. Антошина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 9(150). – С. 191-195.
3. Белобородова, А. Л. Развитие нейромаркетинговых исследований на российском рынке / А. Л. Белобородова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2025. – Т. 22, № 2(140). – С. 238-250. – DOI 10.21686/2413-2829-2025-2-238-250. – EDN IPLSFE.
4. Кремлев, Н. К. Исследование влияния упаковки на решения потребителей о покупке с использованием нейротехнологий / Н. К. Кремлев, И. В. Яхнеева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 5. – С. 29-37. – EDN ODMTOZ.
5. Жерлицын, О. М. Нейромаркетинговое исследование привлекательности брендинга упаковки / О. М. Жерлицын // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2024. – № 3. – С. 176-182. – EDN JGIMHB.
6. Винник, А. Е. Анализ рынка нейромаркетинговых технологий и оценка их роли в повышении эффективности восприятия контента / А. Е. Винник // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 3. – С. 95-103. – DOI 10.24143/2073-5537-2024-3-95-103. – EDN XOTITM.
7. Болдырев, И. И. Использование нейротехнологий при увеличении продаж / И. И. Болдырев, А. Д. Бороненко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6, № 6(147). – С. 134-142. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.06.020. – EDN VEIPUP.
8. Завьялова, О. В. Технологии нейромаркетинга в формировании когнитивной модели поведения покупателя / О. В. Завьялова // Экономический вектор. – 2024. – № 4(39). – С. 30-34. – DOI 10.36807/2411-7269-2024-4-39-30-34. – EDN RNIISJ.
9. Белозерцев, О. В. Нейромаркетинг как инструмент воздействия на потребительское поведение / О. В. Белозерцев // Индустриальная экономика. – 2024. – № S2. – С. 65-70. – DOI 10.47576/2949-1886.2024.24.25.009. – EDN IIBITM.
10. Ferrell, Macy & Beatty, Ashley & Dubljevic, Veljko. (2025). The Ethics of Neuromarketing: A Rapid Review. *Neuroethics*. 18. 19. DOI 10.1007/s12152-025-09591-8.
11. Thakur, Vaishali & Shaikh, Ayman. (2024). Neuromarketing for Decision Making in the Digital Era. DOI 10.4018/979-8-3693-7673-7.ch011.
12. Татаринов, К. А. Нейромаркетинг: как эмоции влияют на решения о покупке / К. А. Татаринов // Практический маркетинг. – 2025. – № 1(331). – С. 35-39. – DOI 10.24412/2071-3762-2025-1331-35-39. – EDN JVOVBG.
13. Татаринов, К. А. Влияние нейромаркетинга на имидж бренда / К. А. Татаринов // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 3(176). – С. 732-734. – DOI 10.34925/EIP.2025.176.3.129. – EDN ZQBCJC.
14. Крайнева, Р. К. Развитие нейромаркетинговых коммуникаций в условиях цифровизации / Р. К. Крайнева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2023. – Т. 1, № 4(42). – С. 115-126. – DOI 10.51965/2076-7919_2023_1_4_115. – EDN VFJYEC.
15. Berd K. Neosoznanniy brending [Non-Deliberate Branding]. *Kompyuterra [Computerra]*, 2006, No. 46, pp. 38–39. (In Russ.).

16. Калькова, Н. Н. Сенсорный маркетинг в условиях диджитал-экономики / Н. Н. Калькова, А. Н. Бузни // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 3. – С. 104-110. – DOI 10.24143/2073-5537-2024-3-104-110. – EDN ZUYSWP.

17. Худякова, О. Е. Парадокс Бережливости: актуализация феномена Джона Мейнарда Кейнса / О. Е. Худякова // Экономика. Бизнес. Банки. – 2024. – № 2(72). – С. 114-125. – EDN UXTCFO.

18. Голубева, Е. В. Жизненные стратегии людей с разным уровнем дохода / Е. В. Голубева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2021. – Т. 10, № 3(36). – С. 330-332. – DOI 10.26140/anip-2021-1003-0083. – EDN MCWWKU.

Neuromarketing aspects of brand perception by consumers in the context of integration processes

Azaryan E.M.

Donnuet named after Mikhail Tugan-Baranovsky

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The study of neuromarketing aspects of brand perception by consumers in the context of integration processes is a complex scientific and practical task. Understanding how brand perception changes at the subconscious level under the influence of global and regional transformations, what neurophysiological and psychological factors determine loyalty and preferences in the new environment, becomes critically important for the development of effective branding and marketing strategies. In this regard, the paper presents the specifics of perceptual assessments of the brand by various consumer segments differentiated by the level of material income. The author proposes a segmentation-oriented matrix for prioritizing attributes of consumer preferences and a map for prioritizing product attributes from the standpoint of consumer preferences, adapted to the conditions of the Donetsk People's Republic. The marketing model of neuro-integrative brand perception by consumers is substantiated, taking into account the influence of integration processes on the formation of consumer behavior.

Keywords: neuromarketing, brand, consumer, consumer segmentation, consumer preferences.

References

1. Azaryan, E. M. Digital marketing in network retail: consumer behavior and formation of models of influence on it / E. M. Azaryan, D. E. Voziyanov // Innovative development of the economy. - 2023. - No. 1 (73). - P. 19-27.
2. Antoshina, K. A. Emotional marketing in the creative industry on the example of gastronomy / K. A. Antoshina // Economy and management: problems, solutions. - 2024. - Vol. 5, No. 9 (150). - P. 191-195.
3. Beloborodova, A. L. Development of neuromarketing research in the Russian market / A. L. Beloborodova // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. - 2025. - Vol. 22, No. 2 (140). - P. 238-250. - DOI 10.21686/2413-2829-2025-2-238-250. - EDN IPLSFE.
4. Kremlev, N. K. Study of the influence of packaging on consumer purchasing decisions using neurotechnologies / N. K. Kremlev, I. V. Yakhneeva // Marketing in Russia and Abroad. - 2024. - No. 5. - P. 29-37. - EDN ODMTOZ.
5. Zherlitsyn, O. M. Neuromarketing study of the attractiveness of packaging branding / O. M. Zherlitsyn // Marketing and marketing research. - 2024. - No. 3. - P. 176-182. - EDN JGIMHB.
6. Vinnik, A. E. Analysis of the market of neuromarketing technologies and assessment of their role in increasing the efficiency of content perception / A. E. Vinnik // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economy. - 2024. - No. 3. - P. 95-103. - DOI 10.24143/2073-5537-2024-3-95-103. - EDN XOTITM.
7. Boldyrev, I. I. Using neurotechnologies to increase sales / I. I. Boldyrev, A. D. Boronenko // Economy and Management: Problems, Solutions. - 2024. - Vol. 6, No. 6 (147). - P. 134-142. - DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.06.020. - EDN VEIPUP.
8. Zavyalova, O. V. Neuromarketing technologies in the formation of a cognitive model of consumer behavior / O. V. Zavyalova // Economic vector. - 2024. - No. 4(39). - P. 30-34. - DOI 10.36807/2411-7269-2024-4-39-30-34. - EDN RNIISJ.
9. Belozertsev, O. V. Neuromarketing as a tool for influencing consumer behavior / O. V. Belozertsev // Industrial economy. - 2024. - No. S2. - P. 65-70. - DOI 10.47576/2949-1886.2024.24.25.009. - EDN IIBITM.
10. Ferrell, Macy & Beatty, Ashley & Dubljevic, Veljko. (2025). The Ethics of Neuromarketing: A Rapid Review. Neuroethics. 18. 19. DOI 10.1007/s12152-025-09591-8.
11. Thakur, Vaishali & Shaikh, Ayman. (2024). Neuromarketing for Decision Making in the Digital Era. DOI 10.4018/979-8-3693-7673-7.ch011.
12. Tatarinov, K. A. Neuromarketing: How Emotions Influence Purchase Decisions / K. A. Tatarinov // Practical Marketing. - 2025. - No. 1 (331). - P. 35-39. - DOI 10.24412/2071-3762-2025-1331-35-39. - EDN JVOVBG.
13. Tatarinov, K. A. The Impact of Neuromarketing on Brand Image / K. A. Tatarinov // Economy and Entrepreneurship. - 2025. - No. 3(176). - P. 732-734. - DOI 10.34925/EIP.2025.176.3.129. - EDN ZQBCJC.
14. Krayneva, R. K. Development of Neuromarketing Communications in the Context of Digitalization / R. K. Krayneva // Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev. - 2023. - Vol. 1, No. 4(42). - P. 115-126. - DOI 10.51965/2076-7919_2023_1_4_115. - EDN VFJYEC.
15. Berd K. Neosoznanniy branding [Non-Deliberate Branding]. Kompyuterra [Computerra], 2006, No. 46, pp. 38–39. (In Russ.).
16. Kalkova, N. N. Sensory Marketing in the Digital Economy / N. N. Kalkova, A. N. Buzni // Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economy. - 2024. - No. 3. - P. 104-110. - DOI 10.24143/2073-5537-2024-3-104-110. - EDN ZUYSWP.
17. Khudyakova, O. E. The Paradox of Frugality: Actualization of the Phenomenon of John Maynard Keynes / O. E. Khudyakova // Economy. Business. Banks. - 2024. - No. 2 (72). - P. 114-125. - EDN UXTCFO.
18. Golubeva, E. V. Life Strategies of People with Different Income Levels / E. V. Golubeva // Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology. - 2021. - Vol. 10, No. 3 (36). - P. 330-332. - DOI 10.26140/anip-2021-1003-0083. - EDN MCWWKU.

Система - залог целенаправленного управления интеллектуальной собственностью предприятий

Антонов Петр Владимирович

аспирант Высшей школы управления, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, 1142230570@rudn.ru

Современные экономические условия характеризуются галопирующими темпами цифровизации, которые делают интеллектуальную собственность более значимой для конкурентоспособности предприятий. Актуальность данной работы обусловлена не только значимостью интеллектуальной собственности для современных предприятий, но и необходимостью в системном подходе к управлению ею. В этой статье автор проводит анализ методов управления интеллектуальной собственностью и практических подходов к управлению ею.

Ключевые слова: система управления, интеллектуальная собственность, цифровизация, Индустрия 4.0, патентная активность предприятий, ноу-хау, полезные модели, промышленные образцы.

Четвертая промышленная революция представляет собой концепцию, в рамках которой в производственные процессы и жизнь людей ведется активное внедрение цифровых технологий. Для современного мира Индустрия 4.0 перестает быть лишь концепцией, поскольку сегодня многие процессы в бизнесе включают в себя использование современных технологий в области автоматизации, роботизации и цифровизации. Например, многие производственные процессы на предприятиях теперь управляются системой SCADA, которая помогает собирать данные о процессах и оказывать управляющее воздействие на них.

Цифровизация сильно изменила как деятельность предприятий, так и рынок в целом, в результате чего, основным способом завоевания конкурентного преимущества стало предоставление уникального товара или услуги, имеющего уникальные и более совершенные свойства, чем аналогичные товары и услуги конкурентов. Интеллектуальная собственность, будучи закрепленным законом правом на результат интеллектуальной деятельности людей, стала основным источником уникальности для продукта и услуги. Следовательно, грамотное управление интеллектуальной собственностью стало ключом к завоеванию рынка[1].

Актуальность данного вопроса можно подтвердить с помощью данных по российскому рынку интеллектуальной собственности (Рисунок 1).

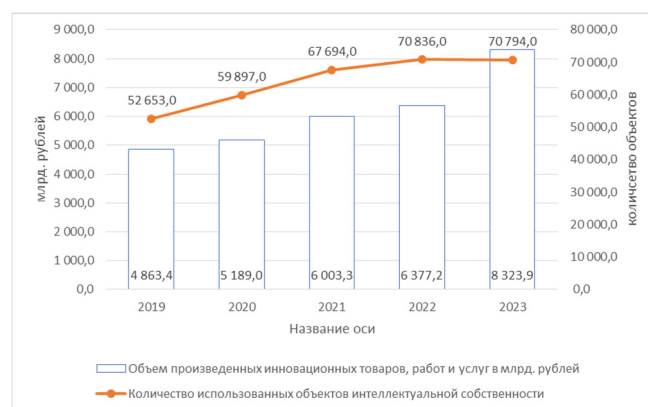


Рисунок – 1. Сравнение динамики объемов произведенных инновационных товаров, работ, услуг (млрд. рублей) и количество использованных объектов интеллектуальной собственности (объекты) в России 2019-2023 гг..

Источник: составлено автором по [2]

За последние 5 лет динамика объемов производства наукоемкой продукции и количество использованных объектов интеллектуальной собственности имели тенденцию на рост – на 71% и 34% соответственно. Согласно данной тенденции, можно сделать вывод, что наукоемкое производство и цифровая экономика в России активно развиваются, что

является фактором, формирующим потребность в грамотном управлении результатами интеллектуальной деятельности предприятий.

Анализируя системы управления интеллектуальной собственностью необходимо рассмотреть порядок взаимодействия субъекта и объекта управления интеллектуальной собственностью (Рисунок 2).



Рисунок – 2. Схема управления интеллектуальной собственностью предприятия.

Источник: составлено автором по [3]

Субъект управления представляет собой организацию, которая является обладателем права на объект интеллектуальной собственности (далее-ИИ). Объект управления является объектом интеллектуальной собственности, которым обладает предприятие. Объект интеллектуальной собственности представляет собой результат интеллектуальной деятельности человека, который находится под охраной закона. Объектом интеллектуальной собственности может быть: полезная модель, промышленный образец, изобретение, ноу-хау, бренд, товарный знак и т.д. Методика управления ИИ является совокупностью правил, которые соблюдаются при управлении интеллектуальной собственностью. Источником этих правил могут быть как государственные органы, так и внутренние специализированные подразделения предприятий.

Далее рассмотрим цикл управления результатом интеллектуальной деятельности (Рисунок 3).

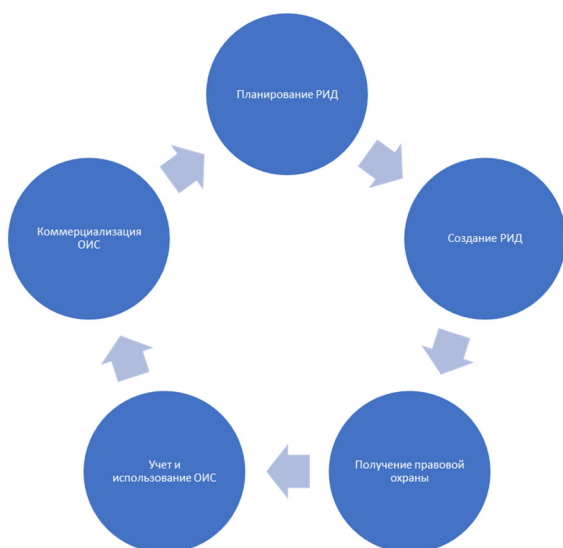


Рисунок – 3. Цикл управления объектом интеллектуальной собственности.

Источник: составлено автором по [4]

Процесс управления интеллектуальной собственностью характеризуется цикличностью и непрерывностью. Началом данного цикла является планирование результата интеллектуальной деятельности (далее-РИД). Планирование РИД включает в себя: сбор информации об аналогичных РИД конкурентов, их свойствах, запросов рынка и целевого клиента, планирование НИОКР и форм патентования. На этапе создания РИД проводится анализ и исследование полученного результата НИОКР. Необходимо доказать уникальность и новизну РИД, прежде чем он сможет стать объектом правовой защиты. При получении правовой охраны РИД становится объектом интеллектуальной собственности предприятия. Порядок обеспечения правовой охраны напрямую зависит от выбранной формы интеллектуальной собственности (изобретение, полезная модель, ноу-хау и т.д.). После получения правовой охраны объект интеллектуальной собственности заносится в реестр РИД и ставится на бухгалтерский учет предприятия. Заключительным этапом цикла является коммерциализация. Она может проводиться 3-мя путями: 1) объект интеллектуальной собственности может быть внедрен в товар или услугу предприятия, что наделит его уникальными свойствами, которые могут помочь завоевать рынок и поднять продажи; 2) передача РИД другой компании или лицу по лицензионному договору; 3) трансфер технологий внутри группы компаний или концерна. Последний вариант зачастую используется при слиянии и поглощении большими компаниями наукоемких стартапов, которые за счет получения доступа к интеллектуальной собственности поглощенного предприятия диверсифицируют или улучшают собственные товары или услуги.

Совокупностью объектов интеллектуальной собственности предприятия является патентный портфель компании, управление которым является основной задачей патентной стратегии предприятия. Цикл разработки патентной стратегии включает в себя 3 этапа:

1. Формулировка начальной стратегии. Формулировка стратегии начинается с обоснования причин получения патента. Наиболее популярной причиной является намерение компании защитить свои права на инновацию от конкурентов. Не менее важную роль играет сам РИД, поскольку от его особенностей зависит и форма патентования, и форма дальнейшей коммерциализации.

2. Построение стратегии. Когда возможные варианты уже рассмотрены, и, возможно, некоторые объекты РИД компании уже были запатентованы, необходимо наладить процесс воспроизводства РИД и их патентования. Компания может получать РИД 2-мя путями – внешние источники (лицензии и поглощенные компании) и НИОКР организации.

3. Корректировка процессов. Этап корректировки предполагает внесение изменений в патентную стратегию предприятия согласно требованиям рынка. Факторы, вызывающие корректировки, могут быть как внутренние (бюджет, квалификации специалистов, управленческие решения и т.д.), так и

внешние (изменения конъюнктуры рынка, политические факторы и т.д.) [5].

Для проведения анализа систем управления интеллектуальной собственностью предприятия стоит рассмотреть практический опыт ОАО «РЖД». Поскольку развитие транспортно-логистических систем и повышение качества управления данными системами невозможно без внедрения инноваций, в особенности на основе современных цифровых технологий. Стратегия инновационного развития ОАО «РЖД» зафиксирована в Комплексной программе развития холдинга «РЖД» до 2025 года. В данной программе учтены национальные проекты, результаты других аналогичных компаний в других странах, положения и долгосрочные планы на инновационное развитие холдинга и дорожную карту развития высокотехнологичных областей в области квантовых коммуникаций. Как итог, целевые компоненты стратегии управления интеллектуальной собственностью холдинга «РЖД» весьма дифференцированы (Рисунок 4).

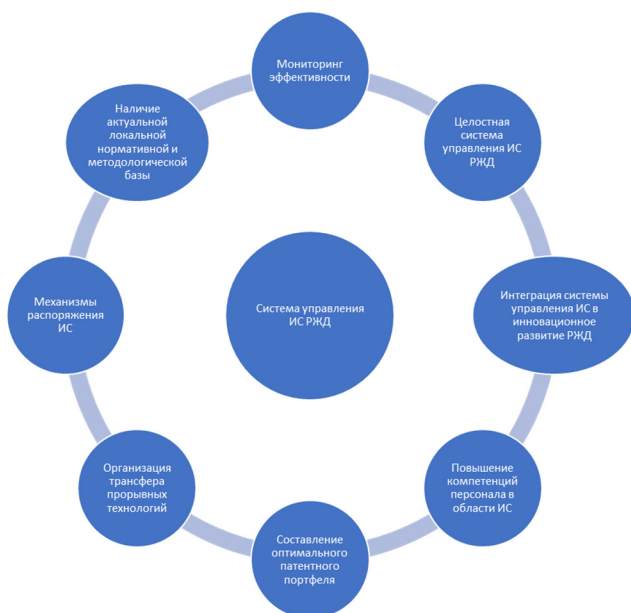


Рисунок – 4. Стратегия управления интеллектуальной собственностью ОАО «РЖД».

Источник: составлено автором по [6]

Основные инструменты используемые в стратегии управления интеллектуальной собственностью холдинга можно разделить на 4 группы:

1) Планирование.

а) Предварительные патентные исследования – исследование и оценка патентоспособности изобретений и других РИД с целью определения новизны, изобретательского уровня и возможности регистрации.

б) Технологическая разведка – систематический процесс поиска, сбора и анализа информации о новых технологиях и разработках, которые могут быть полезны предприятию.

с) Патентные ландшафты – анализ патентной информации, касающейся определенной технологии.

д) Инвентаризация – ревизия и анализ имеющихся в распоряжении организации объектов ин-

теллектуальной собственности с целью оценки потребностей предприятия в расширении патентного портфеля.

2) НИОКР и приобретение технологий.

а) Патентно-информационный поиск – процесс сбора и анализа информации о патентных базах данных с целью оценки охраноспособности РИД.

б) Обеспечение правовой охраны – процесс защиты исключительных прав авторов и правообладателей на РИД. Включает в себя регистрацию патентов, авторских прав и других форм защиты. Обеспечивает юридическую монополию на использование РИД.

с) Трансфер технологий – процесс передачи объекта интеллектуальной собственности от одной стороны к другой с целью их использования и внедрения. Включает в себя передачу имущественных прав, что дает возможность владельцу коммерциализировать объект интеллектуальной собственности.

д) Соблюдение интеллектуальных прав третьих лиц – контроль за не нарушением прав на интеллектуальную собственность других лиц. Позволяет избежать юридической ответственности и разбирательств.

3) Интеграция.

а) Совместное правообладание – форма владения исключительными правами на РИД, в рамках которой несколько лиц имеют права на использование и распоряжение объектом интеллектуальной собственности.

б) Механизм «открытой лицензии» – упрощенный способ предоставления прав на использование объектов интеллектуальной собственности, в соответствии с которым правообладатель может передавать неисключительное право на использование объекта без необходимости заключения индивидуальных договоров.

4) Коммерциализация.

а) Распоряжение правами на РИД – непосредственное распоряжение правами на интеллектуальную собственность.

б) Кросслицензирование – соглашение между двумя и более сторонами, в рамках которого каждая страна предоставляет друг другу права на использование своих объектов интеллектуальной собственности. Позволяет фирмам делиться правами на интеллектуальную собственность, при этом избегая конфликтов.

с) Брокеридж – процесс посредничества при сделках с интеллектуальной собственностью.

Стратегия управления интеллектуальной собственностью также включает в себя стратегическое сотрудничество не только с другими компаниями, но и с государственными органами. Так, в 2024 году ОАО «РЖД» и Роспатент заключили Соглашение о сотрудничестве, в рамках которого будет проводиться обмен методическими материалами в части управления интеллектуальной собственностью. Данное стратегическое сотрудничество имеет большое значение для Холдинга «РЖД», поскольку портфель интеллектуальной собственности «РЖД»

насчитывает более 5,5 тыс. объектов регулирования.

Таким образом, в данной статье автор исследовал актуальность вопроса формирования и использования системы управления интеллектуальной собственности. В рамках исследования были изучены теоретические основы структуры и функционала системы управления интеллектуальной собственности. Для углубления анализа была изучена стратегия управления интеллектуальной собственностью ОАО «РЖД».

Литература

1. Григорьев Н.П., Забайкалов А.П. Влияние интеллектуальной собственности на экономику и инновации [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-intellektualnoy-sobstvennosti-na-ekonomiku-i-innovatsii> (дата обращения: 29.10. 2024).
2. ФИПС [Электронный ресурс]. — URL: <https://new.fips.ru/about/deyatelnost/sotrudnichestvo-s-regionami-rossii/ois-2023.pdf> (дата обращения: 29.10. 2024).
3. Котенева О.Е., Николаев А.С. Методы управления интеллектуальной собственностью.: учебно-методическое пособие / О.Е. Котенева, А.С. Николаев. — СПб.: Университет ИТМО, 2020. — 108 с.
4. Основы управления интеллектуальной собственностью. [Электронный ресурс]. — URL: <https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/1940/1/Osnovy-upravleniya-intellektualnoj-sobstvennostyu.pdf> (дата обращения: 29.10. 2024).
5. Гарант. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.garant.ru/article/1271834/> (дата обращения: 29.10. 2024).
6. ПАО РЖД [Электронный ресурс]. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9991/page/103290?id=18224#main-header> (дата обращения: 29.10. 2024).

Development of an enterprise intellectual property management system Antonov P.V.

Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

Modern economic conditions are characterized by the galloping pace of digitalization, which makes intellectual property more important for the competitiveness of enterprises. The relevance of this work is due not only to the importance of intellectual property for modern enterprises, but also to the need for a systematic approach to its management. In this article, the author analyzes intellectual property management methods and practical approaches to its management.

Keywords: management system, intellectual property, digitalization, Industry 4.0, patent activity of enterprises, know-how, utility models, industrial designs.

References

1. Grigoriev N.P., Zabaykalov A.P. The Impact of Intellectual Property on the Economy and Innovations [Electronic resource]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-intellektualnoy-sobstvennosti-na-ekonomiku-i-innovatsii> (accessed: 29.10. 2024).
2. FIPS [Electronic resource]. — URL: <https://new.fips.ru/about/deyatelnost/sotrudnichestvo-s-regionami-rossii/ois-2023.pdf> (accessed: 29.10. 2024).
3. Koteneva O.E., Nikolaev A.S. Methods of Intellectual Property Management: teaching aid / O.E. Koteneva, A.S. Nikolaev. — SPb.: ITMO University, 2020. — 108 p.
4. Fundamentals of Intellectual Property Management. [Electronic resource]. — URL: <https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/1940/1/Osnovy-upravleniya-intellektualnoj-sobstvennostyu.pdf> (accessed: 29.10. 2024).
5. Garant. [Electronic resource]. — URL: <https://www.garant.ru/article/1271834/> (accessed: 29.10. 2024).
6. PJSC Russian Railways [Electronic resource]. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9991/page/103290?id=18224#main-header> (accessed: 29.10. 2024).

Инновационные направления профессиональной подготовки персонала дежурно-диспетчерских служб 01 системы-112 по дистанционным образовательным технологиям

Бородин Михаил Павлович

кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры переподготовки и повышения квалификации специалистов, Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России имени Героя РФ генерала армии Е.Н. Зиничева, michaelborodin@mail.ru

Современная система подготовки персонала для дежурно-диспетчерских служб (ДДС-01) использует передовые дистанционные технологии, обеспечивающие формирование ключевых профессиональных компетенций. Особое внимание уделяется постоянному обновлению образовательных методик в соответствии с актуальными вызовами и технологическими изменениями в сфере экстренного реагирования.

Важным аспектом образовательного процесса является привлечение не только квалифицированных преподавателей, но и действующих специалистов системы "112", что позволяет сочетать фундаментальные знания с практическим опытом решения реальных задач.

Нормативно-правовая база подготовки включает федеральные образовательные стандарты, отраслевые нормативные акты и методические рекомендации, регламентирующие деятельность образовательных учреждений различного уровня. Разработанные учебные программы предусматривают поэтапное формирование профессиональных навыков, регулярный контроль уровня подготовки и адаптацию к реальным условиям работы через систему симуляционных тренингов.

Особое внимание следует уделить систематической аттестации и программе переподготовки кадров, обеспечивающим поддержание высоких профессиональных стандартов среди сотрудников ДДС-01. Такой подход гарантирует соответствие современным требованиям к работе экстренных служб, что в конечном итоге повышает эффективность всей системы "112" и обеспечивает ее надежное функционирование во всех регионах страны.

Ключевые слова: алгоритм, стажировка, удаленные автоматизированные места, двухстороннее общение, инновационные технологии, комплекс.

Потребность в разработке современного Комплекса технических средств для стажировки операторов системы "112" обоснована необходимостью унификации подготовки специалистов во всех образовательных учреждениях соответствующего профиля. В основу Комплекса положены технологии учебно-тренировочного центра СПб ГПС МЧС России, дополненные возможностями удаленной обработки данных и современными дистанционными формами обучения.

Ключевой особенностью предлагаемого решения является интеграция электронной информационно-образовательной среды со стандартизированным комплексом технических средств. Важным компонентом системы выступает российская платформа Pruffme.com, обеспечивающая проведение занятий в онлайн-режиме. Особое внимание уделено совместимости Комплекса с отечественным программным обеспечением в рамках политики импортозамещения.

Актуальность разработки обусловлена несколькими факторами. Во-первых, система позволяет организовать качественную подготовку специалистов без необходимости их выезда из регионов. Во-вторых, обеспечивает единые стандарты обучения по всей стране. В-третьих, соответствует современным требованиям к использованию цифровых образовательных технологий.

На рисунке 1 представлена схематичная модель организации дистанционной подготовки операторов.

Дистанционное обучение реализуется через два взаимодополняющих направления. Теоретическая подготовка осуществляется посредством электронной информационно-образовательной среды, предоставляющей постоянный доступ к учебным материалам. Параллельно используется платформа Pruffme.com, обеспечивающая интерактивное взаимодействие с возможностью обмена мультимедийными материалами и проведения двусторонних коммуникаций в различных форматах. Все учебные сессии автоматически фиксируются и сохраняются в системе на протяжении всего периода обучения.

Практическая часть подготовки проводится под руководством преподавателей с использованием специализированного оборудования Комплекса технических средств для стажировки и унифицированного программного обеспечения УСПО-112. Обучение организовано в специализированных кабинетах подготовки операторов системы "112" СПб ГПС МЧС России, оборудованных 14 рабочими местами

для обучающихся и одним – для преподавателя [7; 9; 10; 11; 20].

Завершающий этап подготовки включает стажировку, сочетающую самостоятельную работу с унифицированными карточками инцидентов и практику на автоматизированных рабочих местах под руководством наставника. Такой подход позволяет не только сформировать профессиональные компетенции через наблюдение за работой опытных специалистов, но и развить социальные навыки командного взаимодействия. Обучающиеся получают возможность экспериментальной отработки различных сценариев обработки вызовов, что способствует развитию профессиональной уверенности и личностных качеств, необходимых для работы в экстренных службах [3; 7; 14].

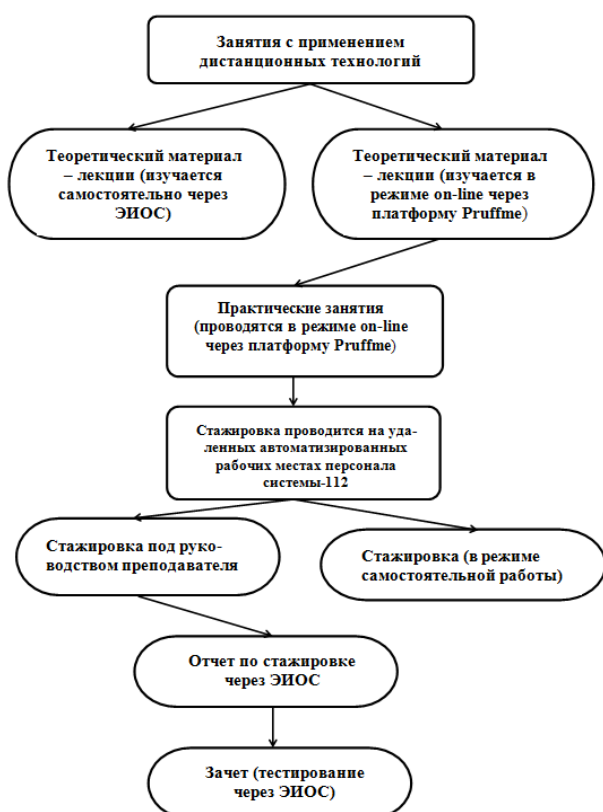


Рис. 1. Блок-схема дистанционной подготовки слушателей

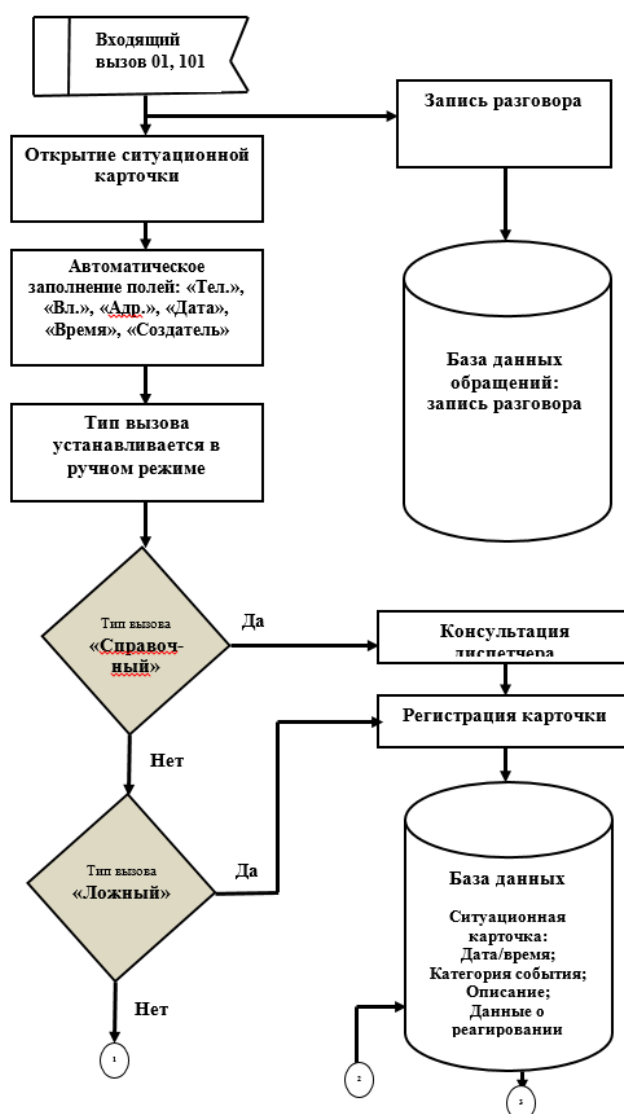
Продолжительность и график прохождения стажировки строго регламентированы и зафиксированы в учебных планах. Контроль за процессом стажировки осуществляется преподавателем учебного заведения, который выполняет наблюдение за работой стажера на автоматизированном рабочем месте, оценку выполненных заданий, корректировку действий обучающегося, а также внесение изменений в учебные задания.

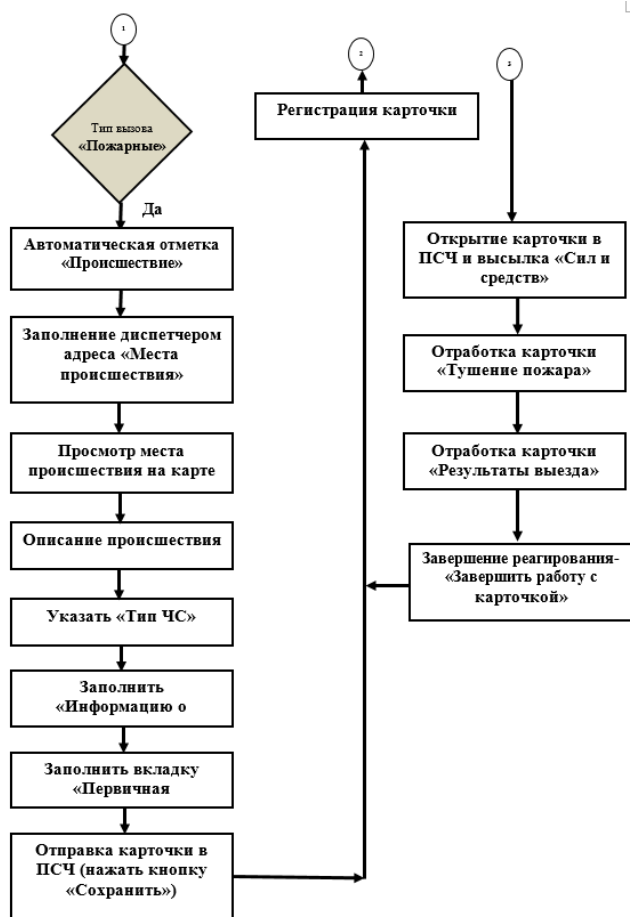
По окончании стажировки обучающийся готовит отчет, который направляется преподавателю через образовательную платформу для оценки. Согласно представленной на рисунке 1 блок-схеме, после успешной проверки отчета обучающийся получает доступ к сдаче итогового зачета на той же учебной платформе. Алгоритм прохождения стажировки для

персонала дежурно-диспетчерской службы системы "112" детализирован на рисунке 2 [12; 13].

Современные подходы к профессиональной подготовке позволяют готовить высококвалифицированных диспетчеров системы "112", сочетая фундаментальную теоретическую подготовку с практическим обучением как в учебных заведениях, так и в профильных организациях. Такой комплексный подход обеспечивает плавный переход к профессиональной деятельности и формирование необходимых компетенций.

Особого внимания заслуживает возможность применения инновационных дистанционных технологий для подготовки специалистов из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья. Данный подход позволяет в сжатые сроки обеспечить качественную профессиональную подготовку будущих диспетчеров, создавая равные возможности для всех категорий обучающихся.





Литература

1. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 9 января 2014 г. № 2 г. «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
2. Методические рекомендации по организации обучения персонала, привлекаемого к выполнению задач системы-112, утвержденные Статс-секретарем заместителем Министра 01.09.2014 г.
3. Аштаев Ю.С., Чудакова Н.М., Бородин М.П., Борисова А.Ю., Солодовник Е.В. Оценка современного состояния системы высшего образования в России. Современное педагогическое образование. 2024. № 8.
4. Бородин М.П. Некоторые аспекты информационных технологий системы «112». Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. 2024. № 10.
5. Бородин М.П. Применение инновационных педагогических технологий при обучении персонала дежурно-диспетчерских служб 02 системы 112. Журнал «Современное педагогическое образование». № 5-2022.
6. Бородин М.П. Профессиональная подготовка персонала системы – 112 на базе учебно- тренажерного комплекса со специальным программным обеспечением – 112. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2022. – Сетевое издание.
7. Бородин М.П., Васютина Т.Л., Зуев А.В. Информационный оперативный режим визуализации при работе с электронными карточками системы «112». Педагогический журнал. 2024. Т. 14. № 4-1.
8. Бородин М.П., Губанова О.А. Информационная среда вебинаров по отработке алгоритмов действий персонала 112 в соответствии с унифицированной программой системы «112». Научно-аналитический журнал. Инновации и инвестиции. № 9 2021.
9. Бородин М.П., Захаров А.Е., Картавцев Д.В. Некоторые аспекты создания и развития системы обеспечения вызова экстренных оперативных и иных служб жизнеобеспечения по единому номеру «112». Научно-аналитический журнал «Проблемы управления рисками в техносфере» №2 (34) – 2015.
10. Бородин М.П., Зуев А.В. Роль системы -112 при комплексном реагировании экстренных оперативных и иных служб жизнеобеспечения в случае угрозы и совершения террористических актов Современное педагогическое образование. 2024. № 10.
11. Бородин М.П., Зуев А.В., Васютина Т.Л. Применение информационно-навигационной системы в подготовке специалистов экстренных оперативных служб МЧС России как одно из перспективных направлений развития IT- технологий. Современное педагогическое образование. 2024. № 10.
12. Бородин М.П., Зуев А.В., Горбаренко Е.А., Платонов А.В., Рубцов С.Н. Инклюзивное обучение лиц с ограниченными физическими возможностями в учебных заведениях системы МЧС Российской Федерации. Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2023. № 2 (216).
13. Бородин М.П., Зуев А.В., Лёвин Д.А., Рубцов С.Н., Билашенко Е.В. Инклюзивные инновационные технологии подготовки персонала дежурно-диспетчерских служб 01 системы "112". Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2023. № 4 (218).
14. Бородин М.П., Канисев П.В., Левин Д.А. Инновационные технологии подготовки персонала дежурно- диспетчерских служб 01 «Системы 112». Журнал «Современное педагогическое образование». № 2-2022.
15. Бородин М.П., Селифанов Д.С. Инновационные методы развития компетенций персонала дежурно-диспетчерской службы 01: на примере Санкт-Петербурга. Журнал «Современное педагогическое образование». № 7-2022.
16. Маркова Н.В., Перебинос Ю.А., Бородин М.П., Несынова Ю.В., Жилкина Т.А. Основные направления повышения уровня образования выпускников вузов на основе совершенствования работы высших учебных заведений России. Современное педагогическое образование. 2024. № 7.
17. Мironьчев А.В., Бородин М.П., Селифанов Д.С. Подготовка персонала дежурно-диспетчерской службы-01 интегрированной в систему вызова экстренных оперативных служб по единому номеру "112". Учебное пособие / Санкт-Петербург, 2024.
18. Митина С.В., Бородин М.П., Несынова Ю.В., Садриева А.Н., Миронов А.В. Основные пути повы-

шения квалификации и профессионализма сотрудников вузов в России. Современное педагогическое образование. 2024. № 3.

19.Потапова О.Е., Доржу У.В., Червякова М.В., Свиринов М.Г., Бородин М.П. Внедрение инновационных методов работы в современных вузах. Современное педагогическое образование. 2023. № 11.

20.Бородин М.П. Некоторые современные аспекты профессионального образования персонала дежурно-диспетчерских служб 01 системы 112 с применением дистанционных учебных технологий. Экономическое развитие России. 2025. № 5.

Innovative directions of professional training of personnel of the 01-112 system on-duty dispatch services using distance learning technologies.

Borodin M.P.

St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia named after Hero of the Russian Federation General of the Army E.N. Zinichev

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The modern system of training personnel for on-duty dispatch services (DDS-01) uses advanced distance learning technologies that ensure the formation of key professional competencies. Particular attention is paid to the constant updating of educational methods in accordance with current challenges and technological changes in the field of emergency response.

An important aspect of the educational process is the involvement of not only qualified teachers, but also current specialists of the "112" system, which allows combining fundamental knowledge with practical experience in solving real problems.

The legal framework for training includes federal educational standards, industry regulations and methodological recommendations governing the activities of educational institutions of various levels. The developed training programs provide for the step-by-step formation of professional skills, regular monitoring of the level of training and adaptation to real working conditions through a system of simulation training.

Particular attention should be paid to systematic certification and a retraining program for personnel that ensure the maintenance of high professional standards among DDS-01 employees. This approach guarantees compliance with modern requirements for the work of emergency services, which ultimately increases the efficiency of the entire "112" system and ensures its reliable operation in all regions of the country.

Keywords: algorithm, internship, remote automated places, two-way communication, innovative technologies, complex.

References

1. Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation (Ministry of Education and Science of Russia) dated January 9, 2014 No. 2 "On approval of the Procedure for the application of e-learning and distance learning technologies in the implementation of educational programs by organizations engaged in educational activities".
2. Methodological recommendations for organizing the training of personnel involved in the implementation of system-112 tasks, approved by the State Secretary, Deputy Minister on September 1, 2014. 3. Ashtaev Yu.S., Chudakova N.M., Borodin M.P., Borisova A.Yu., Solodovnik E.V. Assessment of the current state of the higher education system in Russia. Modern pedagogical education. 2024. No. 8. 4. Borodin M.P. Some aspects of information technologies of the "112" system. Modern science: current problems of theory and practice. Series: Natural and technical sciences. 2024. No. 10.
5. Borodin M.P. Application of innovative pedagogical technologies in training personnel of duty and dispatch services of the 02 system 112. Journal "Modern pedagogical education". No. 5-2022.
6. Borodin M.P. Professional training of personnel of the system - 112 based on the training and simulator complex with special software - 112. Tutorial - M.: World of science, 2022. - Online publication.
7. Borodin M.P., Vasyutina T.L., Zuev A.V. Information operational visualization mode when working with electronic cards of the "112" system. Pedagogical journal. 2024. Vol. 14. No. 4-1.
8. Borodin M.P., Gubanov O.A. Information environment of webinars on practicing algorithms of actions of 112 personnel in accordance with the unified program of the "112" system. Scientific and analytical journal. Innovations and investments. No. 9 2021.
9. Borodin M.P., Zakharov A.E., Kartavtsev D.V. Some aspects of the creation and development of a system for ensuring the call of emergency operational and other life support services by a single number "112". Scientific and analytical journal "Problems of Risk Management in the Technosphere" No. 2 (34) - 2015.
10. Borodin M.P., Zuev A.V. The role of the -112 system in the comprehensive response of emergency operational and other life support services in the event of a threat and commission of terrorist acts Modern pedagogical education. 2024. No. 10.
11. Borodin M.P., Zuev A.V., Vasyutina T.L. Application of the information and navigation system in training specialists of emergency operational services of the Ministry of Emergency Situations of Russia as one of the promising areas of IT technologies development. Modern pedagogical education. 2024. No. 10.
12. Borodin M.P., Zuev A.V., Gorbarenko E.A., Platonov A.V., Rubtsov S.N. Inclusive education of persons with disabilities in educational institutions of the Emergencies Ministry of the Russian Federation. Scientific notes of P.F. Lesgaft University. 2023. No. 2 (216).
13. Borodin M.P., Zuev A.V., Levin D.A., Rubtsov S.N., Bilashenko E.V. Inclusive innovative technologies for training personnel of the 01 duty dispatch services of the "112" system. Scientific notes of the P.F. Lesgaft University. 2023. No. 4 (218).
14. Borodin M.P., Kanisev P.V., Levin D.A. Innovative technologies for training personnel of the 01 duty dispatch services of the "112 System". Journal of Modern Pedagogical Education. No. 2-2022.
15. Borodin M.P., Selifanov D.S. Innovative methods for developing the competencies of the personnel of the 01 duty dispatch service: on the example of St. Petersburg. Journal of Modern Pedagogical Education. No. 7-2022.
16. Markova N.V., Perebinos Yu.A., Borodin M.P., Nesynova Yu.V., Zhilkina T.A. The main directions of improving the level of education of university graduates based on improving the work of higher educational institutions of Russia. Modern pedagogical education. 2024. No. 7.
17. Mironchev AV, Borodin MP, Selifanov DS Training of personnel of the duty-dispatch service-01 integrated into the system of calling emergency operational services by a single number "112". Study guide / St. Petersburg, 2024.
18. Mitina SV, Borodin MP, Nesynova YuV, Sadrieva AN, Mironov AV The main ways to improve the qualifications and professionalism of university employees in Russia. Modern pedagogical education. 2024. No. 3.
19. Potapova OE, Dorzhu UV, Chervyakova MV, Svirin MG, Borodin MP Implementation of innovative working methods in modern universities. Modern pedagogical education. 2023. No. 11.
20. Borodin M.P. Some modern aspects of professional education of personnel of duty-dispatch services of the 01 system 112 using distance learning technologies. Economic development of Russia. 2025. No. 5.

Роль информационного режима визуализации дежурно-диспетчерской службы -03 при выполнении задач в рамках системы -112

Бородин Михаил Павлович

Кандидат исторических наук, доцент. Доцент кафедры переподготовки и повышения квалификации специалистов, Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России имени Героя РФ генерала армии Е.Н. Зиничева, michaelborodin@mail.ru

Настоящее исследование сосредоточено на анализе информационного оперативного режима визуализации, реализуемого при использовании электронных карточек в работе дежурно-диспетчерской службы скорой медицинской помощи (ДДС-03) в контексте функционирования системы экстренного вызова по единому номеру «112». В качестве предмета изучения рассматривается информационно-аналитическая база данных данной системы. Целью исследования является определение наиболее эффективных подходов к развитию профессиональных навыков диспетчерского состава, обеспечивающих высокую результативность исполнения служебных задач в системе экстренного реагирования Российской Федерации, а также повышение уровня квалификации специалистов на основе уже сформированных компетенций.

Ключевые понятия: автоматизированное рабочее место, алгоритм действий, оперативное реагирование, приоритетность задач.

Автоматизированное рабочее место специалиста дежурно-диспетчерской службы медицинской помощи представляет собой интегрированный комплекс информационно-программно-технических средств, предназначенный для обеспечения конечного пользователя инструментами обработки данных и автоматизации управленческих процессов. Концепция функционирования предусматривает распределение операционных задач, при котором процессы накопления, сохранения и обработки информации осуществляются вычислительными системами и программными решениями серверной инфраструктуры, тогда как специалист реализует определенный объем операций в ручном режиме [4; 8].

Функциональные обязанности пользователя автоматизированного рабочего места специалиста дежурно-диспетчерской службы медицинской помощи в качестве оператора информационных ресурсов унифицированной системы приема обращений экстренного реагирования включают широкий спектр операций, направленных на оперативное и качественное исполнение профессиональных задач [7; 11].

Основной функциональный блок составляет прием и последующая обработка унифицированной карточки информационного обмена, поступающей из единой службы экстренного реагирования. Специалист осуществляет получение данных карточки от центральной диспетчерской службы, обеспечивает передачу сообщений в соответствующие оперативные подразделения и направляет унифицированную карточку информационного обмена диспетчеру медицинской службы.

Функционал системы охватывает возможность формирования и обработки карточек без необходимости их непосредственного вызова, что позволяет специалисту работать с информацией на упреждающей основе. Интеграция геоинформационного модуля обеспечивает отображение объектов на карте, применяя инструменты картографической платформы при взаимодействии с ситуационными карточками [3; 13; 15].

После завершения обработки карточек осуществляется уточнение их параметров, наряду с анализом записей телефонных разговоров, автоматически сохранённых в процессе регистрации обращений. Архивные средства предоставляют доступ к базе ранее обработанных карточек, включая функцию поиска по заданным критериям для оперативного получения необходимой информации.

Аналитический модуль системы отвечает за формирование статистических данных, что даёт

возможность отслеживать эффективность деятельности подразделений и использовать эти сведения в процессе подготовки управленческой отчётности и принятия стратегически обоснованных решений[1; 2].

Порядок передачи сведений от ЦОВ системы-112 в УКИО оператором службы 03 представлен в виде схемы (см. рис. 1). Графический интерфейс автоматизированного рабочего места оператора ДДС 03 показан на иллюстрации (см. рис. 2).

Рабочее окно включает три функциональные зоны: область просмотра происшествий и управления реагированием, зону работы с УКИО [14; 15; 19] в правой части окна (форма УКИО активируется при поступлении вызова на АРМ оператора службы 03 либо при ручном открытии УКИО), область картографического интерфейса.

Алгоритм работы автоматизированного рабочего места (АРМ) сотрудников службы 03 построен на иерархическом подходе к приёму вызовов, предусматривающем разделение функционала между операторами и диспетчерами. Система реализует два режима обработки поступающих обращений.

Программный модуль «Служба 03. Оператор» предназначен для эксплуатации операторами при прямом поступлении вызова в службу 03 либо при его перенаправлении из системы 112. Оператор принимает обращение, заполняет унифицированную карточку инцидента и оказания помощи (УКИО), затем передаёт её диспетчеру для дальнейших действий.



Рисунок 1. Алгоритм действий оператора службы 03 при перенаправлении УКИО из ЦОВ системы-112.

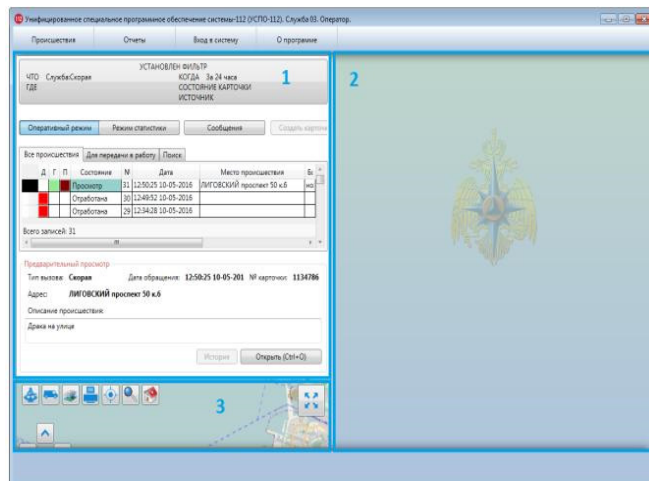


Рисунок 2. Рабочее окно оператора дежурно-диспетчерской службы 03

Диспетчер, получив карточку, дополняет её сведениями о пострадавшем, организует выезд бригады СМП, контролирует выполнение задания и оформляет отчётную документацию по факту реагирования.

Программа «Служба 03. Диспетчер» предназначена для работы диспетчерского звена. При поступлении вызова как напрямую, так и в случае его перенаправления из системы 112, диспетчер самостоятельно фиксирует обращение, оформляет УКИО, направляет соответствующую бригаду, отслеживает этапы реагирования и формирует необходимую отчётность.

Управление информацией о происшествиях и контроль хода реагирования осуществляется через кнопку «Происшествия» (см. рис. 2). В интерфейсе слева отображается перечень зарегистрированных обращений, отобранных с учётом заданных фильтров, а также краткие сведения по каждому инциденту (см. рис. 3).

Категоризация происшествий реализована в виде вкладок, доступность которых зависит от уровня прав пользователя и выбранной УКИО. Вкладка «Все происшествия» отражает полный массив зарегистрированных случаев.

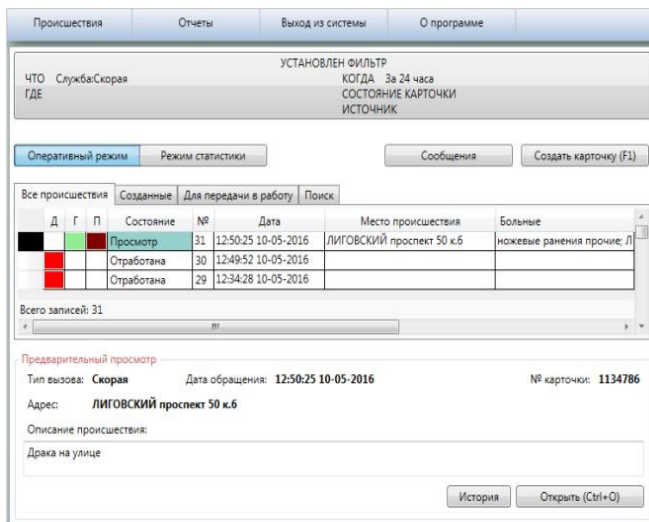


Рисунок 3. Раздел «Все происшествия»

Раздел «Созданные» содержит инциденты, зафиксированные в рамках текущей сессии. Вкладка «Вызовы в работе» отображает обращения, переданные в СМП для выполнения. В разделе «Для передачи в работу» отображаются случаи, по которым ещё не назначены выездные бригады.

Раздел «Поиск» предоставляет доступ к полному списку УКИО с отображением связанных происшествий и их характеристик. Для визуального различения статусов используется цветовая индикация (см. рис. 4). Инциденты, классифицированные как серьёзные, выделяются яркими оттенками, в то время как менее значимые события, включая учебные сценарии, обозначаются приглушёнными тонами.

Раздел «Все происшествия» [5; 6] представляет собой сводный реестр всех инцидентов, зарегистрированных оператором службы 03. Для каждого случая отображаются ключевые параметры, включая дату поступления обращения, текущий статус карточки, информацию о локации происшествия, а также указание причины вызова (см. рис. 5).

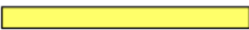
	- (красный) — «Запрос 112»;
	- (зеленый) — «Подключение»;
	- (розовый) — «Реагирование»;
	- (желтый) — «В работе»;
	- (белый) — «Отработана»;
	- (бирюзовый) — «Просмотр».

Рисунок 4. Цвета состояний УКИО.

Оперативный режим

Режим статистики

Сообщения

Создать карточку (F1)

Все происшествия

Созданные

Для передачи в работу

Поиск

Д	Г	П	Состояние	№	Дата	Место происшествия	Болезнь
			Просмотр	31	12:50:25 10-05-2016	ЛИГОВСКИЙ проспект 50 к.б	ножевые ранения прочие: Л
			Отработана	30	12:49:52 10-05-2016		
			Отработана	29	12:34:28 10-05-2016		

Всего записей: 31

Рисунок 5. Вкладка «Все происшествия»

В таблице раздела «Все происшествия» предусмотрена цветовая маркировка ряда параметров, обеспечивающая наглядное представление текущего статуса каждого инцидента. Буква «Д» указывает на этап передачи УКИО диспетчеру: красный цвет сигнализирует о том, что передача ещё не осуществлена. Символ «Г» обозначает территориальную принадлежность происшествия — городскую или областную. Параметр «П» определяет установленный приоритет реагирования. Поле «Состояние» информирует о текущем уровне обработки карточки.

Приоритет реагирования устанавливается оператором ДДС 03 в ручном режиме либо автоматически системой 112. Приоритет УКИО маркируется цветовой схемой: приоритетные заявки со сложными опасными заболеваниями, травмами выделяются насыщенными цветами, остальные — ненасыщенными [9; 10; 12].

АРМ оператора службы 03 интегрирован с геоинформационной системой [17; 19]. Карта в нижней части экрана отображает УКИО службы 03 специальной меткой

(рис. 6).

При наведении курсора на метку на карте активируется всплывающее окно, содержащее краткое описание соответствующего инцидента. Для перехода к расширенной информации пользователь может щёлкнуть по данной метке, после чего система автоматически откроет полную версию карточки с развернутыми данными о происшествии.

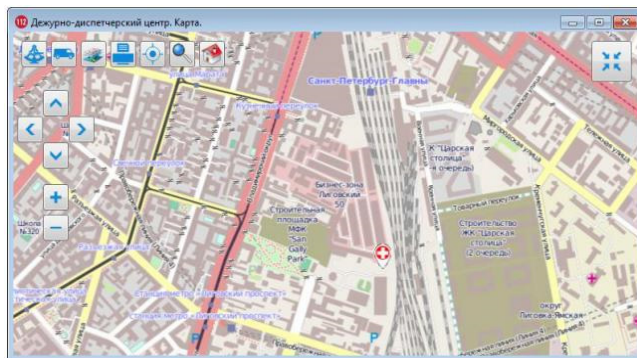


Рисунок 6. ГИС ДДС 03 системы 112 в отдельном окне.

Среди элементов управления геоинформационной системой предусмотрены функции, обладающие практической значимостью при анализе и планировании [13; 16; 18]. Одна из них — определение расстояния между двумя точками на карте по прямой линии (

). Активация соответствующего режима осуществляется нажатием специализированной кнопки, после чего карта переходит в режим измерения. Установка первой контрольной точки выполняется одиночным нажатием правой кнопки мыши, повторное нажатие формирует вторую точку и соединяет обе флажками, образующими прямую. При наведении курсора на любой из установленных флажков отображается расстояние между точками в метрах.

Другая функция — построение маршрута между

двумя заданными точками (

). Переход в данный режим инициируется нажатием отдельной управляющей кнопки. Установка начальной точки маршрута выполняется одиночным нажатием правой кнопки мыши, повторное нажатие размещает конечную точку, после чего система автоматически прокладывает путь, отображая оптимальный маршрут между ними. При наведении курсора на одну из точек пользователь может просмотреть общую протяжённость маршрута в метрах.

оператором ДДС 03 диспетчеру отмечается белым цветом, непередача — красным, приоритет УКИО со сложными опасными заболеваниями и травмами выделяется насыщенными цветами, место происшествия маркируется соответствующим цветом, на карте УКИО обозначаются соответствующим значком и цветом. Данный подход улучшает условия для спасения жизней и выздоровления людей, оказывая многостороннее влияние на индивидуума и общество в целом.

Литература

1. Бородин М. Инновационные аспекты подготовки персонала системы-112 по дистанционным образовательным технологиям. Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 5 (155).
2. Бородин М. Основные современные аспекты подготовки персонала системы-112 по дистанционным образовательным технологиям. Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 2 (152).
3. Бородин М.П. Инновационные направления профессиональной подготовки персонала дежурно-диспетчерских служб 01 системы 112 по дистанционным образовательным технологиям. Экономическое развитие России. 2025. № 6.
4. Бородин М.П. История становления и развития системы связи профессиональной пожарной охраны (XIX - начало XX в.в.) / М.П. Бородин. Дисс. канд. ист. наук. —СПб.: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. Санкт-Петербург. 2012.
5. Бородин М.П. Некоторые аспекты информационных технологий системы «112». Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. 2024. № 10.
6. Бородин М.П. Некоторые современные аспекты профессионального образования персонала дежурно-диспетчерских служб 01 системы 112 с применением дистанционных учебных технологий. Экономическое развитие России. 2025. № 5.
7. Бородин М.П. Применение инновационных педагогических технологий при обучении персонала дежурно-диспетчерских служб 02 системы 112. Журнал «Современное педагогическое образование». № 5-2022.
8. Бородин М.П. Профессиональная подготовка персонала системы – 112 на базе учебно-тренажерного комплекса со специальным программным обеспечением – 112. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2022. – Сетевое издание.
9. Бородин М.П., Васютина Т.Л., Зуев А.В. Информационный оперативный режим визуализации при работе с электронными карточками системы «112». Педагогический журнал. 2024. Т. 14. № 4-1.
10. Бородин М.П., Губанова О.А. Информационная среда вебинаров по отработке алгоритмов действий персонала 112 в соответствии с унифицированной программой системы «112». Научно-аналитический журнал. Инновации и инвестиции. № 9 2021.
11. Бородин М.П., Захаров А.Е., Картавец Д.В. Некоторые аспекты создания и развития системы

обеспечения вызова экстренных оперативных и иных служб жизнеобеспечения по единому номеру «112». Научно-аналитический журнал «Проблемы управления рисками в техносфере» №2 (34) – 2015.

12. Бородин М.П., Зуев А.В. Роль системы -112 при комплексном реагировании экстренных оперативных и иных служб жизнеобеспечения в случае угрозы и совершения террористических актов Современное педагогическое образование. 2024. № 10.

13. Бородин М.П., Зуев А.В., Васютина Т.Л. Применение информационно-навигационной системы в подготовке специалистов экстренных оперативных служб МЧС России как одно из перспективных направлений развития IT- технологий. Современное педагогическое образование. 2024. № 10.

14. Бородин М.П., Зуев А.В., Горбаренко Е.А., Платонов А.В., Рубцов С.Н. Инклюзивное обучение лиц с ограниченными физическими возможностями в учебных заведениях системы МЧС Российской Федерации. Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2023. № 2 (216).

15. Бородин М.П., Зуев А.В., Лёвин Д.А., Рубцов С.Н., Билашенко Е.В. Инклюзивные инновационные технологии подготовки персонала дежурно-диспетчерских служб 01 системы "112". Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2023. № 4 (218).

16. Бородин М.П., Канисев П.В., Левин Д.А. Инновационные технологии подготовки персонала дежурно- диспетчерских служб 01 «Системы 112». Журнал «Современное педагогическое образование». № 2-2022.

17. Бородин М.П., Селифанов Д.С. Инновационные методы развития компетенций персонала дежурно-диспетчерской службы 01: на примере Санкт-Петербурга. Журнал «Современное педагогическое образование». № 7-2022.

18. Мironьчев А.В., Бородин М.П., Селифанов Д.С. Подготовка персонала дежурно-диспетчерской службы-01 интегрированной в систему вызова экстренных оперативных служб по единому номеру "112". Учебное пособие / Санкт-Петербург, 2024.

19. Руководство пользователя (диспетчера ДДС-103) ПАМР.425 790.145.ИЗ.4 в рамках сегмента системы 112 с использованием УСПО-112 «Протей»-СПб:2015.

The role of the information visualization mode of the duty dispatch service -03 when performing tasks within the -112 system
Borodin M.P.

St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia named after Hero of the Russian Federation, General of the Army E.N. Zinichev

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This study focuses on the analysis of the information operational visualization mode implemented when using electronic cards in the work of the duty dispatch service of emergency medical care (DDS-03) in the context of the functioning of the emergency call system on a single number "112". The subject of study is the information and analytical database of this system. The purpose of the study is to determine the most effective approaches to the development of professional skills of the dispatch staff, ensuring high efficiency in the performance of official tasks in the emergency response system of the Russian Federation, as well as improving the level of qualification of specialists based on already formed competencies.

Keywords: automated workplace, action algorithm, rapid response, task priority.

References

1. Borodin M. Innovative aspects of training personnel of the 112 system using distance learning technologies. International research journal. 2025. No. 5 (155).

2. Borodin M. Main modern aspects of training personnel of the 112 system using distance learning technologies. International research journal. 2025. No. 2 (152).
3. Borodin M.P. Innovative directions of professional training of personnel of duty-dispatch services of the 01 system 112 using distance learning technologies. Economic development of Russia. 2025. No. 6.
4. Borodin M.P. History of the formation and development of the professional fire protection communication system (19th - early 20th centuries) / M.P. Borodin. Diss. Cand. of History. Sciences. – St. Petersburg: Russian State Pedagogical University named after A.I. Herzen. Saint Petersburg. 2012.
5. Borodin M.P. Some aspects of information technologies of the "112" system. Modern science: current problems of theory and practice. Series: Natural and technical sciences. 2024. No. 10.
6. Borodin M.P. Some modern aspects of professional education of personnel of duty-dispatch services of the 01 system 112 using distance learning technologies. Economic development of Russia. 2025. No. 5.
7. Borodin M.P. Application of innovative pedagogical technologies in training personnel of duty-dispatch services of the 02 system 112. Journal "Modern pedagogical education". No. 5-2022.
8. Borodin M.P. Professional training of personnel of the system - 112 on the basis of a training and simulator complex with special software - 112. Study guide - M.: World of science, 2022. - Online publication.
9. Borodin M.P., Vasyutina T.L., Zuev A.V. Information operational visualization mode when working with electronic cards of the "112" system. Pedagogical journal. 2024. Vol. 14. No. 4-1.
10. Borodin M.P., Gubanova O.A. Information environment of webinars on practicing algorithms for actions of 112 personnel in accordance with the unified program of the "112" system. Scientific and analytical journal. Innovations and investments. No. 9 2021.
11. Borodin M.P., Zakharov A.E., Kartavtsev D.V. Some aspects of the creation and development of a system for calling emergency operational and other life support services by a single number "112". Scientific and analytical journal "Problems of Risk Management in the Technosphere" No. 2 (34) - 2015.
12. Borodin M.P., Zuev A.V. The role of the -112 system in the comprehensive response of emergency operational and other life support services in the event of a threat and commission of terrorist acts Modern pedagogical education. 2024. No. 10.
13. Borodin M.P., Zuev A.V., Vasyutina T.L. Application of the information and navigation system in the training of specialists of emergency operational services of the Ministry of Emergency Situations of Russia as one of the promising areas of development of IT technologies. Modern pedagogical education. 2024. No. 10.
14. Borodin M.P., Zuev A.V., Gorbarenko E.A., Platonov A.V., Rubtsov S.N. Inclusive education of individuals with disabilities in educational institutions of the Russian Emergencies Ministry. Scientific notes of the Lesgaft University. 2023. No. 2 (216).
15. Borodin M.P., Zuev A.V., Levin D.A., Rubtsov S.N., Bilashenko E.V. Inclusive innovative technologies for training personnel of the 01 duty dispatch services of the "112" system. Scientific notes of the Lesgaft University. 2023. No. 4 (218).
16. Borodin M.P., Kanisev P.V., Levin D.A. Innovative technologies for training personnel of the 01 duty dispatch services of the "112 System". Journal "Modern Pedagogical Education". No. 2-2022.
17. Borodin M.P., Selifanov D.S. Innovative methods of developing the competencies of the personnel of the duty-dispatch service 01: on the example of St. Petersburg. Journal "Modern pedagogical education". No. 7-2022.
18. Mironchev A.V., Borodin M.P., Selifanov D.S. Training of personnel of the duty-dispatch service-01 integrated into the system of calling emergency operational services by a single number "112". Study guide / St. Petersburg, 2024.
19. User's manual (DDS-103 dispatcher) PAMR.425 790.145.IZ.4 within the framework of the 112 system segment using the USPO-112 "Protey" - SPb: 2015.

Изменение возрастной структуры профессорско-преподавательского состава российских вузов: тенденции и риски

Ильина Ирина Юрьевна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, plesheeva6@yandex.ru

Бакулина Анна Александровна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, aabakulina@fa.ru

Бутова Татьяна Витальевна

д.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, tvbratarchuk@fa.ru

Попадюк Никита Кириллович

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, nkpoadyuk@fa.ru

Еремин Сергей Геннадьевич

к.ю.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, sgeremin@fa.ru

Статья посвящена проблемам трансформации возрастной структуры профессорско-преподавательского состава российских вузов на современном этапе. Предмет исследования – динамика возрастных характеристик преподавателей вузов. Цель исследования – выявить основные тенденции трансформации возрастной структуры профессорско-преподавательского состава вузов, а также оценить риски происходящих изменений. В ходе исследования установлено, что процесс «старения» профессорско-преподавательского состава вузов в последние годы не идет так активно, как раньше, но одной из важнейших проблем по-прежнему является нехватка молодых преподавателей. Выделены основные риски, связанные с проблемами разрушения кадрового возрастного баланса в вузах. Сделан вывод о необходимости разработки и реализации политики по сохранению и развитию кадрового потенциала вузов, которая должна быть ориентирована не только на привлечение к преподавательской деятельности молодежи, но и на сбережение и рациональное использование научно-педагогического капитала преподавателей старшего возраста.

Ключевые слова: возрастная структура, преподаватели высшей школы, кадровый потенциал вузов, «омоложение» профессорско-преподавательского состава, модернизация высшей школы

Процесс модернизации российского высшего образования предполагает не только трансформацию качественных и структурных характеристик системы подготовки студентов, но и изменение многих аспектов профессиональной деятельности преподавателей. В этих условиях возрастают требования к профессорско-преподавательскому составу вузов, и актуализируется проблематика развития кадрового потенциала высшей школы.

Обновление кадрового потенциала вузов рассматривается как один из факторов развития системы высшего образования в национальном проекте «Образование» (федеральный проект «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)»), в котором поставлена задача увеличения доли научно-педагогических работников вузов в возрасте до 35 лет до 20 %.

Различные аспекты формирования и развития кадрового потенциала вузов привлекают внимание многих исследователей. Обсуждаются проблемы внедрения инновационных технологий в учебный процесс, адаптации преподавателей в условиях цифровизации образования, активизации научно-педагогической деятельности с учетом актуальных тенденций развития высшей школы [1,2,3]. Выделяются основные направления развития кадрового потенциала высшей школы в условиях новых социально-экономических вызовов [4,5]. Особый интерес исследователей вызывают изменения возрастной структуры профессорско-преподавательского состава вузов [6,7]. Раскрываются региональные особенности возрастной динамики представителей научно-педагогического сообщества, а также взаимосвязь возрастных характеристик преподавателей с уровнем конкурентоспособности вузов [8,9]. Анализируется опыт вузов, осуществляющих поиск управленческих решений по «омоложению» профессорско-преподавательского состава, прежде всего за счет привлечения и удержания молодых специалистов [10,11]. Но анализ управленческой практики вузов свидетельствует, что эффективных механизмов по корректировке возрастной структуры преподавателей в настоящее время не существует.

Данные статистики отражают основные тенденции и направленность изменений возрастных характеристик преподавателей вузов. Так, в период с 2010 по 2024 гг. существенно изменился удельный вес преподавателей различных возрастных групп. Наиболее заметное снижение характерно для преподавателей молодого возраста. Доля преподавателей, относящихся к возрастным сегментам до 34 лет, в рассматриваемый период снизилась примерно в 2 раза, причем, чем моложе преподаватели,

- тем более существенное снижение фиксирует статистика. Незначительно сократился удельный вес преподавателей 35-39 лет.

В то же время в период с 2010 по 2024 гг. в структуре численности профессорско-преподавательского состава вузов идет активный процесс повышения доли лиц, относящихся к возрастным сегментам 40-44 и 45-49 лет. Удельный вес преподавателей данных категорий вырос в 1,5 раза.

Выявленные изменения имеют большое значение для общего возрастного распределения преподавателей. Очевидно, что сокращение удельного веса молодых преподавателей в течение последних 15 лет обусловило рост доли лиц более старшего возраста. Но замещение преподавательских позиций в вузах молодыми сотрудниками осуществляется недостаточно активно, что не позволяет заменить «повзрослевших» преподавателей. Следует признать, что существенное увеличение удельного веса лиц 40-49 лет (в настоящий момент они составляют более 27 % всех преподавателей) нельзя оценивать однозначно негативно. Преподаватели данной категории представляют собой социально и профессионально активную группу, обладающую, с одной стороны, значительным опытом педагогической и научной деятельности, а с другой, - перспективами дальнейшего профессионально-квалификационного роста.

Следует также учитывать, что в период с 2010 по 2024 гг. немного сократилась доля лиц, относящихся к возрастной группе от 55 до 64 лет. При этом удельный вес преподавателей старше 65 лет вырос в 1,3 раза. В настоящий момент почти каждый пятый преподаватель вуза относится к категории 65 лет и старше (хотя в последние 5 лет этот показатель постепенно снижается). Безусловно, именно высокая доля преподавателей старшего возраста является причиной многих негативных оценок развития кадрового потенциала высшей школы.

Таблица 1.

Структура численности ППС по возрастным группам (без внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера, на начало учебного года, %)

Возрастная группа	2010–2011	2019–2020	2021–2022	2023/2024
До 25 лет	2,3	0,5	0,5	1,1
25–29 лет	9,5	4,7	4,2	5,0
30–34 лет	13,1	9,0	8,3	7,4
35–39 лет	11,3	12,1	11,4	10,7
40–44 лет	8,7	13,7	14,0	13,1
45–49 лет	9,3	11,5	13,2	14,2
50–54 лет	10,4	9,2	9,8	11,1
55–59 лет	10,5	10,0	9,6	9,1
60–64 лет	10,1	9,8	9,6	9,3
65 лет и старше	14,8	19,5	19,4	19,0

Источник: составлено автором на основе Индикаторы образования: 2023: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ; 2023. С.317; Индикаторы образования: 2025 : статистический сборник. М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. С. 337.

Изменение возрастных характеристик преподавателей отражается и в должностной структуре профессорско-преподавательского состава вузов. В период с 2016 по 2024 гг. изменился возрастной состав лиц, занимающих различные должности в высшей

школе, - например, деканов факультетов. В 2016-2017 учебном году более 15 % деканов составляли лица в возрасте 55-59 лет - по объему это была самая большая возрастная группа. В 2023-2024 учебном году максимальный удельный вес составили деканы в возрасте 45-49 лет (21,4 %). Но говорить о существенном «омоложении» деканского корпуса нельзя, - за последние 10 лет выросла доля деканов в возрасте 65 лет и старше. Также выросла доля лиц старшего возраста среди заведующих кафедрами, директоров институтов. При этом состав директоров институтов частично «омолодился», - в начале рассматриваемого периода почти 35 % директоров составляли лица 55-64 лет, а в конце – удельный вес лиц данной возрастной категории на должности директора снизился в 1,4 раза. Такая противоречивая направленность изменений в возрастной структуре не позволяет однозначно подтвердить процесс активного «старения» административно-управленческих работников вузов, скорее наоборот – отражает признаки постепенного обновления управленческих команд вузов.

Таблица 2.

Структура численности ППС организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования в 2016/2017уч. г., %

Должности	Возраст, лет									
	до 25	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65 и старше
Деканы факультетов	0.0	0.6	4.0	11.8	15.1	12.8	14.1	15.1	13.7	12.9
Заведующие кафедрами	0.0	0.3	2.6	7.8	10.8	10.1	12.3	15.7	15.3	25.0
Директора институтов	0.0	0.1	3.7	8.6	14.0	11.0	15.1	17.8	17.1	12.6
Профессора	0.0	0.0	0.4	2.0	5.2	6.0	8.8	12.8	16.2	48.7
Доценты	0.0	1.9	9.5	16.0	15.0	10.9	10.3	10.7	9.9	15.7
Старшие преподаватели	0.4	9.8	17.2	16.5	12.7	9.8	9.3	8.8	7.1	8.3
Преподаватели	7.7	29.5	21.3	12.4	8.5	5.3	5.0	3.7	2.6	3.8
Ассистенты	8.1	33.5	23.1	12.5	7.6	4.2	3.3	2.7	1.9	3.1

Источник: составлено автором на основе Индикаторы образования: 2023: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ. 2023. С.317

За последние годы вырос удельный вес профессоров в возрасте 65 лет и старше, но снизился в возрасте 55-64 лет. Такое распределение может свидетельствовать о наличии проблемы, связанной с замещением наиболее статусных научно-педагогических должностей в вузовской иерархии. Есть возрастные изменения и среди лиц, занимающих должность доцентов. Например, в 2016-2017 учебном году 16 % доцентов составляли люди в возрасте 35-39 лет, а в 2023-2024 гг. удельный вес представителей данного возрастного сегмента снизился в 1,4 раза. Аналогичное «смещение» можно отметить и среди работников, занимающих должности старших

преподавателей, преподавателей, ассистентов. В начале рассматриваемого периода каждый десятый старший преподаватель относился к возрастному сегменту до 29 лет, в настоящее время удельный вес лиц самого молодого возраста среди занимающих данную должность составляет только 6 %.

Таблица 3.

Структура численности ППС, осуществляющего образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, по возрастным группам и должностям: 2023/2024, %

Должности	Возраст, лет									
	до 25	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65 и старше
Деканы факультетов	0,0	0,0	1,6	7,9	14,9	21,4	16,4	13,4	10,9	13,4
Заведующие кафедрами	0,0	0,0	0,6	4,3	10,4	16,0	14,3	12,4	14,5	27,5
Директора институтов	0,0	0,2	1,9	8,4	17,0	18,7	14,7	13,2	12,1	13,8
Профессора	0,0	0,0	0,3	1,4	3,9	7,3	8,8	10,1	13,6	54,7
Доценты	0,0	0,4	5,1	11,8	16,3	17,7	13,0	9,8	9,6	16,1
Старшие преподаватели	0,2	5,8	14,7	16,2	14,6	13,1	10,0	8,4	7,5	9,6
Преподаватели	7,3	30,3	18,8	12,4	8,3	6,7	5,6	4,3	3,7	2,6
Ассистенты	11,0	37,1	20,2	11,8	6,6	4,3	2,7	2,2	1,8	2,3

Источник: составлено автором на основе Индикаторы образования: 2025: статистический сборник. М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. С. 337.

В целом, данные статистики отражают более высокий уровень доли лиц старшего возраста в структуре профессорско-преподавательского состава вузов, если сравнивать с аналогичными показателями 2010-2011 учебного года. Но следует отметить, что в последние годы удельный вес преподавателей 65 лет и старше снижается. На наш взгляд, в настоящее время вряд ли можно фиксировать признаки «старения» профессорско-преподавательского состава, которые оказывали бы критически важное воздействие на профессионально-должностную структуру вузов. Данные статистики свидетельствуют о «старении» некоторых категорий преподавателей, например, профессоров. Но в отношении возрастных характеристик лиц, относящихся к административно-управленческому персоналу, складывается неоднозначная ситуация. Фактически происходит смещение индивидуальных траекторий карьерного и профессионального роста преподавателей. Есть признаки постепенного обновления и омоложения управленческих команд в вузах.

Безусловно, именно высокая доля преподавателей старшего возраста является причиной многих негативных оценок и прогнозов в отношении развития кадрового потенциала высшей школы, также вызывает опасения снижение доли молодых преподавателей. На наш взгляд, сохранение баланса между

преподавателями вузов, представляющими разные возрастные категории, должно рассматриваться как актуальная управленческая задача.

Негативные тенденции последних десятилетий, связанные с повышением среднего возраста профессорско-преподавательского состава вузов, пока не удалось преодолеть в полной мере, хотя многие вузы разрабатывают и реализуют специальные программы омоложения профессорско-преподавательского состава.

Можно выделить следующие риски, связанные с динамикой возрастной структуры преподавателей:

- разрушение кадрового возрастного баланса и классической модели преемственности поколений преподавателей в системе высшего образования;
- снижение качества подготовки студентов, основанного на объединении ресурсов, с одной стороны, профессоров – носителей академической культуры и уникального опыта, а с другой, - молодых преподавателей, восприимчивых к новым технологиям и моделям коммуникации;
- увеличение финансовых затрат, обусловленное необходимостью повышения уровня оплаты труда молодых преподавателей, а также совершенствования всей системы привлечения, стимулирования и удержания молодежи в вузах;
- возможное возникновение дефицита высококвалифицированных преподавателей (на позициях «доцента» и «профессора») в перспективе из-за существенного снижения доли лиц в возрасте до 34 лет среди профессорско-преподавательского состава.

Подводя итоги, необходимо отметить, что деятельность по сохранению и развитию кадрового потенциала вузов должна быть ориентирована не только на привлечение к преподавательской деятельности молодежи, (хотя значимость такой работы крайне высока, особенно в условиях системной модернизации и цифровизации образовательного процесса). Не менее важным направлением деятельности является сбережение и рациональное использование научно-педагогического капитала преподавателей старшего поколения, без участия которых невозможно становление молодых исследователей и педагогов. Формирование механизмов постепенного омоложения профессорско-преподавательского состава должно быть основано на таких принципах, как дифференцированный подход к различным категориям преподавателей, возможность выбора индивидуальных профессиональных траекторий, прозрачность и объективность критериев оценки, недопустимость дискриминации по возрастному признаку.

В современном российском вузе должны быть созданы условия для всестороннего взаимодействия преподавателей разных поколений в целях обеспечения высокого качества подготовки специалистов.

Литература

1. Власова О.В. Влияние трансформационных процессов в системе высшего образования на численность ее кадрового состава. *Балтийский гуманитарный журнал*. 2021. №34 (1). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/vliyaniye-transformatsionnyh-protsessov-v-sisteme-vysshego-obrazovaniya-na-chislennost-ee-kadrovogo-sostava>.

2. Ильина И.Ю. Занятость и статусные характеристики преподавателей российских вузов // Социальная политика и социология. 2017. № 16(5). С. 34–41.

3. Шпортько Ю. В. Искусственный интеллект в сфере высшего образования: проблемы и перспективы // Экономика образования. 2025. № 2(147). С. 61–67.

4. Булей Н. В., Бабкина Е. В. Направления политики управления человеческим капиталом и кадровое обеспечение научно-образовательной сферы Донецкой Народной Республики // Экономика образования. 2025. № 1(146). – С. 22–34.

5. Myrzabayev A.B., Tnimova G.T., Sokolova G.G., Bodeyev M.T., Kabdolla E. The study of the biological age of university teachers in the period of urgent transition to distance education as a result of pandemic // Bulletin of the Karaganda university. Biology. Medicine. Geography Series. 2023. T. 112. № 4. pp. 88–93.

6. Эзрох Ю.С. Кадровые перспективы российских университетов: кто будет преподавать в недалеком будущем? // Образование и наука. 2019 № 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovye-perspektivy-rossiyskih-universitetov-kto-budet-prepodavat-v-nedalekom-buduschem>

7. Рудаков В. Н. Различия в положении профессорско-преподавательского состава вузов по возрастным группам. Мониторинг экономики образования: 2020: в 2 т.. М.: НИУ ВШЭ; 2021.

8. Лобанова, О. Б., Шмульская Л. С. Развитие кадрового потенциала регионального педагогического вуза в 1940–1980 годы // Экономика образования. 2025. № 2(147). С. 12–20.

9. Кальмай О.М., Юдина Е.С., Шерина О.А., Латышев А.С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 101(1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-sovremennogo-universiteta>.

10. Вережун В. Д., Исаева Т. Е., Челохьян А. В. Оптимизация кадрового состава университета: достигнутые результаты и обозначившиеся задачи // Университетское управление: практика и анализ. 2021. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-kadrovogo-sostava-universiteta-dostignutyie-rezultaty-i-oboznachivshiesya-zadachi>

11. Кармаева Н.Н., Кармаев Н.А. Молодые преподаватели в условиях дифференциации в российском высшем образовании: практики сотрудничества // Социологические исследования. 2019. № 3. С. 63–72.

Changes in the age structure of the teaching staff of Russian universities: trends and risks

Ilyina I.Yu., Bakulina A.A., Butova T.V., Popadyuk N.K., Eremin S.G.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article is devoted to the problems of transformation of the age structure of the teaching staff of Russian universities at the present stage. The subject of the study is the dynamics of age characteristics of university teachers. The purpose of the study is to identify the main trends in the transformation of the age structure of the teaching staff of universities, as well as to assess the risks of the changes taking place. The study found that the process of "aging" of the teaching staff of universities in recent years has not been as active as before, but one of the most important problems is still the shortage of young teachers. The main risks associated with the problems of the destruction of the personnel age balance in universities are identified. A conclusion is made about the need to develop and implement a policy for the preservation and development of the human resources of universities, which should be focused not only on attracting young people to teaching, but also on saving and rationally using the scientific and pedagogical capital of older teachers.

Keywords: age structure, higher education teachers, human resources potential of universities, "rejuvenation" of the teaching staff, modernization of higher education

References

1. Vlasova O.V. The Impact of Transformation Processes in the Higher Education System on the Number of Its Personnel. Baltic Humanitarian Journal. 2021. No. 34 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyaniye-transformatsionnyh-protsessov-v-sisteme-vysshego-obrazovaniya-na-chislennost-ee-kadrovogo-sostava>.
2. Ilyina I.Yu. Employment and Status Characteristics of Teachers of Russian Universities. Social Policy and Sociology. 2017. No. 16 (5). pp. 34–41.
3. Shportko Yu.V. Artificial Intelligence in Higher Education: Problems and Prospects // Economics of Education. 2025. No. 2 (147). pp. 61–67.
4. Buley N.V., Babkina E.V. Directions of human capital management policy and staffing of the scientific and educational sphere of the Donetsk People's Republic // Education Economics. 2025. No. 1 (146). - pp. 22–34.
5. Myrzabayev A.B., Tnimova G.T., Sokolova G.G., Bodeyev M.T., Kabdolla E. The study of the biological age of university teachers in the period of urgent transition to distance education as a result of pandemic // Bulletin of the Karaganda University. Biology. Medicine. Geography Series. 2023. Vol. 112. No. 4. pp. 88–93.
6. Ezrokh Yu.S. Personnel prospects of Russian universities: who will teach in the near future? // Education and Science. 2019 No. 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovye-perspektivy-rossiyskih-universitetov-kto-budet-prepodavat-v-nedalekom-buduschem>
7. Rudakov V. N. Differences in the position of the teaching staff of universities by age groups. Monitoring the economics of education: 2020: in 2 volumes. Moscow: National Research University Higher School of Economics; 2021.
8. Lobanova, O. B., Shmul'skaya L. S. Development of the human resources potential of a regional pedagogical university in the 1940–1980s // Economics of education. 2025. No. 2 (147). pp. 12–20.
9. Kalmai O. M., Yudina E. S., Sherina O. A., Latyshev A. S. Personnel reserve as a factor in increasing the competitiveness of a modern university // University management: practice and analysis. 2016. No. 101 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-sovremennogo-universiteta>.
10. Vereskun V. D., Isaeva T. E., Chelokhyan A. V. Optimization of the university staffing: achieved results and identified tasks // University management: practice and analysis. 2021. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-kadrovogo-sostava-universiteta-dostignutyie-rezultaty-i-oboznachivshiesya-zadachi>
11. Karmaeva N. N., Karmaev N. A. Young teachers in the context of differentiation in Russian higher education: cooperation practices // Sociological studies. 2019. No. 3. pp. 63–72.

Цифровизация управления производственными цепочками: вызовы и перспективы для устойчивого развития бизнеса

Исмаилов Рашид Назимович

независимый исследователь, ismailovrashid@yandex.ru

Целью статьи является комплексное осмысление цифровизации управления производственными цепочками как основы устойчивого развития бизнеса в условиях глобальных вызовов. Рассматриваются ключевые технологии Индустрии 4.0 — промышленный интернет вещей, искусственный интеллект, облачные вычисления, цифровые двойники — и их роль в повышении эффективности, гибкости и прозрачности логистических процессов. Выявлены институциональные и социальные барьеры цифровой трансформации, включая кадровый дефицит, фрагментированность ИТ-инфраструктуры и риски цифрового неравенства. Особое внимание уделено интеграции ESG-принципов в цифровые стратегии компаний. На основе анализа отраслевых кейсов обоснована необходимость формирования комплексных цифровых стратегий, способных обеспечить как экономическую результативность, так и экологическую и социальную устойчивость бизнеса. Делается вывод о системной роли цифровизации как инструмента адаптации к нестабильной среде и платформы для построения долгосрочных конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: цифровизация, устойчивое развитие, ESG, производственные цепочки, логистика, бизнес-модели, цифровая трансформация, Индустрия 4.0, технологии, управление.

Цифровизация управления производственными цепочками представляет собой не просто модернизацию логистических и производственных процессов, а качественное преобразование всей архитектуры деловой активности, основанное на использовании технологий нового технологического уклада. Современные производственные системы функционируют в условиях высокой нестабильности внешней среды, что требует от бизнеса способности к адаптации, устойчивости и стратегической гибкости. Цепочки поставок становятся всё более сложными, разветвлёнными и чувствительными к сбоям, что актуализирует задачу их цифрового переосмысления. В этой связи цифровая трансформация приобретает системообразующее значение, меняя сами принципы взаимодействия между участниками логистических процессов, распределения ресурсов, обмена данными и принятия управленческих решений.

Интеграция таких технологий, как интернет вещей, большие данные, машинное обучение и облачные платформы, позволяет выстраивать сквозную прозрачность на всех этапах движения материальных и нематериальных потоков — от первичной заготовки до конечного потребления. При этом цифровые инструменты трансформируют не только техническую сторону процессов, но и институциональные механизмы: формируются новые модели координации, распределения ответственности и оценки эффективности. Такая трансформация неразрывно связана с понятием устойчивого развития, предполагающего баланс экономических, экологических и социальных факторов в долгосрочной перспективе.

Цифровизация становится необходимым условием достижения устойчивости в условиях возрастающих рисков — климатических, геополитических, эпидемиологических и технологических. Она позволяет строить адаптивные бизнес-модели, минимизировать транзакционные издержки, повысить прослеживаемость и управляемость цепей поставок. Однако процесс цифрового перехода сопряжён с рядом вызовов: технологическая и инфраструктурная фрагментированность, дефицит квалифицированных кадров, недостаточная зрелость нормативной базы и риски социальной напряжённости, связанные с автоматизацией. Эти проблемы приобретают особую значимость в контексте необходимости интеграции ESG-принципов — охраны окружающей среды, социального баланса и эффективного корпоративного управления.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ цифровизации управления производственными цепочками в контексте устойчивого развития бизнеса. В фокусе — не только технологические аспекты, но и институциональные, социаль-

ные и стратегические последствия цифровой трансформации. Особое внимание уделяется идентификации вызовов, структурированию перспектив и обоснованию направлений развития, способных обеспечить сбалансированную и результативную модернизацию производственных систем.

Переход к цифровому управлению производственными цепочками отражает глубокую эволюцию деловой практики: от фрагментарных автоматизированных решений к интегрированным цифровым экосистемам. На первый план выходит необходимость синхронизации потоков информации, материальных ресурсов и управленческих решений в режиме реального времени. Основой такой трансформации служат технологии Четвёртой промышленной революции — от промышленного интернета вещей (IIoT) до цифровых двойников, искусственного интеллекта, облачных вычислений и больших данных [1; 3; 13].

Концепция Industry 4.0 открывает возможность полного подключения всех элементов производства и логистики к единой цифровой сети, создавая условия для сквозной прослеживаемости и предиктивного управления. Благодаря сенсорам, интеллектуальным алгоритмам и автоматизированной аналитике, достигается оптимизация как производственных, так и логистических процессов. Ключевыми преимуществами цифровизации в этом контексте являются повышение производительности, снижение издержек, минимизация простоев и повышение адаптивности цепей поставок к внешним шокам [2; 6; 13].

Цифровая трансформация затрагивает не только технический контур, но и институциональный. Управление производственными цепями переходит от вертикальной иерархии к сетевой модели, основанной на взаимной прозрачности, обмене данными и распределённой ответственности. Возникают новые роли — от аналитиков данных до координаторов цифровых экосистем. В парадигме устойчивого развития такое перераспределение функций становится особенно важным: оно позволяет учитывать не только экономические, но и социальные и экологические факторы при принятии решений [5].

Анализ российских реалий показывает, что уровень цифровой зрелости в ключевых отраслях остаётся неоднородным. Металлургические предприятия, несмотря на высокую ресурсную интенсивность, демонстрируют динамичное внедрение цифровых решений. Пример ПАО «Северсталь» показывает, как системный подход к цифровизации (через создание самостоятельной структуры — «Северсталь Диджитал») позволяет не только оптимизировать производственные процессы, но и формировать устойчивые конкурентные преимущества в условиях санкционного давления и нарушения логистических цепочек [1; 4; 8].

Результаты эмпирических исследований подтверждают прямую связь между уровнем цифровизации и рентабельностью: по данным экспертной оценки, предприятия, внедрившие цифровые решения в ключевых звеньях производственного про-

цесса, показали рост прибыльности до 11% в горизонте двух лет. Это связано с более точным планированием, снижением потерь и сокращением времени на принятие решений [1; 7; 9].

Не менее значимой становится интеграция цифровизации с задачами устойчивого развития. В ряде отраслей — особенно в энергетике, транспорте и градостроительстве — цифровые технологии становятся проводниками экологически ориентированных решений. Цифровые платформы способствуют оптимизации потребления ресурсов, мониторингу выбросов и формированию «зелёных» цепочек поставок. В этой логике цифровизация рассматривается как инфраструктура «зелёного» роста [8; 10].

На уровне городской инфраструктуры реализуются решения, направленные на сопряжение цифровых и экологических приоритетов: «умные» транспортные системы, цифровой контроль за выбросами, автоматизированное управление ресурсами. Это расширяет поле применения цифровых технологий — от бизнеса к пространственным формам организации экономической активности [8].

Признание цифровизации как ключевого элемента стратегического управления закреплено не только в корпоративных моделях, но и в государственной политике. В рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» акцент сделан на внедрение сквозных цифровых технологий, унификацию стандартов и развитие платформенных решений. Эти меры направлены на формирование единого цифрового пространства и ускорение цифровой трансформации в базовых секторах экономики. Наиболее заметные результаты были достигнуты в тех отраслях, где ранее существовала высокая степень автоматизации и доступ к инвестиционным ресурсам. К 2020 году наивысший уровень цифровой зрелости демонстрировали финансы, телекоммуникации и энергетика, тогда как инфраструктурно сложные и традиционные сектора, такие как сельское хозяйство и строительство, отставали в темпах перехода (рис. 1) [1; 12; 13].

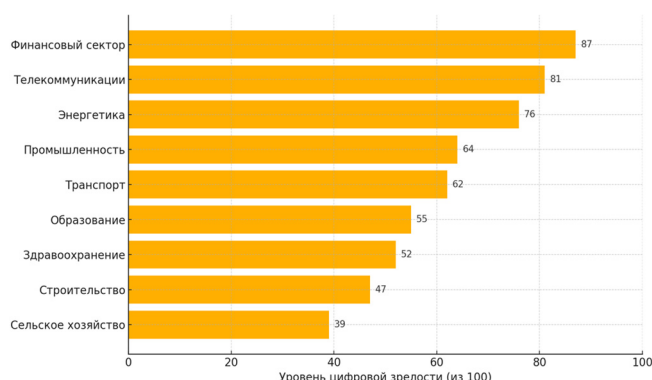


Рис. 1. Уровень цифровой зрелости отраслей в России

В научной литературе акцент делается на необходимости концептуального различения цифровизации и цифровой трансформации. Первая связана с автоматизацией и оптимизацией текущих процессов, вторая — с переосмыслением бизнес-моделей, архитектуры взаимодействия и логики создания ценности [5; 11; 14].

Переход к цифровому управлению производственными цепочками — это не одноразовая модернизация, а поступательная трансформация, требующая согласованности технологических, организационных и ценностных изменений. В долгосрочной перспективе это открывает возможность не просто повысить эффективность, но и создать адаптивную, прозрачную и экологически устойчивую бизнес-экосистему, способную выживать и развиваться в условиях глобальной турбулентности [5; 10].

Цифровая трансформация производственных цепочек немыслима без учёта принципов устойчивого развития, обозначаемых международной аббревиатурой ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление). На современном этапе ESG-факторы перестают быть добровольной инициативой компаний и становятся интегральной частью стратегического управления. Принципиально важно, что их внедрение всё чаще происходит именно через цифровые инструменты, позволяющие количественно оценить воздействие бизнеса на экологическую и социальную сферы и оперативно управлять рисками [15].

Устойчивое развитие требует, чтобы компании не просто декларировали экологические и социальные ценности, но и встраивали их в архитектуру цифровых систем управления. Цифровизация позволяет автоматизировать процессы мониторинга выбросов, отслеживания условий труда, аудита поставщиков по экологическим критериям. Такие технологии, как блокчейн, дают возможность обеспечить прозрачность на всех этапах производственной цепи — от закупки сырья до доставки конечному потребителю. Особенно актуальной становится функция сквозной ESG-отчётности, которую невозможно эффективно реализовать без цифровой среды [2].

В контексте устойчивости цифровизация становится не только технологическим, но и управленческим инструментом. Упор делается на разработку гибких стратегий, адаптирующих бизнес-модели под требования устойчивого развития. Например, в нефтегазовой отрасли, где экологические риски особенно велики, цифровые решения помогают моделировать сценарии выбросов, оценивать эффективность перехода к возобновляемым источникам энергии и оптимизировать логистику в сторону сокращения углеродного следа [12].

Несмотря на очевидные преимущества, интеграция ESG в цифровую трансформацию сопровождается существенными вызовами. Среди них — угроза цифрового неравенства, вызванная тем, что не все участники цепочки обладают одинаковым уровнем цифровой зрелости. Это приводит к фрагментарности данных и снижению эффективности внедрения ESG-инициатив. Также наблюдается сопротивление внутрикорпоративным изменениям: автоматизация ряда процессов вызывает риски высвобождения персонала и обостряет социальную напряжённость [14].

Одним из действенных ответов на эти вызовы становится формирование цифровых стратегий, в которых ESG-принципы встроены как изначальные параметры. Успешные кейсы показывают, что

устойчивые бизнес-модели предполагают не только переход на более «чистые» технологии, но и переосмысление роли потребителя и поставщика, усиление горизонтальных связей и управление по ценностям. Примером выступает практика X5 Retail Group, внедряющей цифровую ESG-архитектуру для отслеживания поставок, управления продовольственными отходами и автоматизации социальной политики [15].

Рост значимости ESG-факторов в международной инвестиционной повестке способствует переосмыслению роли цифровых решений не только как инструментов автоматизации, но и как средств оценки и управления устойчивостью. По данным глобального исследования PwC, 79% инвесторов ориентируются на зрелость и качество цифровых ESG-инструментов компаний при принятии инвестиционных решений. Это подтверждает, что цифровая трансформация цепочек поставок перестаёт быть исключительно внутренней задачей и превращается в важный элемент внешней привлекательности бизнеса. Применяемые цифровые инструменты охватывают широкий спектр задач — от мониторинга эмиссий до прозрачности происхождения продукции и автоматизации отчётности. Наиболее востребованные из них представлены в таблице 1 [15].

Таблица 1
Основные цифровые инструменты реализации ESG-принципов в производственных цепочках

Инструмент	Применение	Связь с ESG-принципами
Big Data и аналитика	Мониторинг выбросов, потребления ресурсов, условий труда	Обеспечение экологической и социальной отчётности
IoT (интернет вещей)	Сбор данных в реальном времени о работе оборудования и логистике	Экологический контроль, повышение энергоэффективности
Блокчейн	Прослеживаемость поставок, контроль происхождения сырья	Гарантия этичности и прозрачности цепочки поставок
Цифровые двойники	Моделирование ESG-сценариев, прогнозирование последствий решений	Управление устойчивостью процессов
Облачные платформы	Интеграция ESG-данных и автоматизация отчётности	Повышение прозрачности корпоративного управления
AI и машинное обучение	Оптимизация маршрутов, снижение потребления энергии	Уменьшение углеродного следа и затрат

Цифровизация способствует трансформации понятий устойчивого развития. Ставка делается не только на снижение негативного воздействия, но и на создание новых форм бизнес-моделей, включающих циклическую экономику, замкнутые производственные циклы, повторное использование ресурсов. При этом цифровые платформы позволяют объединять заинтересованные стороны — бизнес, государство, потребителей — в единую систему принятия решений на основе данных [8].

Региональный аспект также приобретает особое значение. В условиях глобальных вызовов именно

регионы становятся полигоном для опробования цифровых ESG-практик, особенно в таких сферах, как транспорт, ЖКХ, управление отходами и урбанистика. Пример Москвы и Санкт-Петербурга демонстрирует, как цифровые технологии могут быть направлены на реализацию принципов «умного и зелёного города», усиливая не только экономическую, но и социальную и экологическую устойчивость территорий [2; 8].

Таким образом, цифровизация цепочек поставок и производственных систем в логике ESG — это не просто тренд, а необходимое условие адаптации бизнеса к новым реалиям. Формируется новая парадигма, в которой цифровые технологии перестают быть исключительно инструментом повышения эффективности, превращаясь в носителя ценностей устойчивого развития, интегрированного управления и долгосрочной устойчивости бизнеса [11; 15].

Реализация цифровой трансформации производственных цепочек сталкивается с рядом технологических, организационных и институциональных ограничений, требующих согласованной работы на всех уровнях управления. Ключевым препятствием остаётся нехватка квалифицированных кадров, обладающих компетенциями в области больших данных, промышленного интернета вещей и кибербезопасности. Кроме того, значительная доля предприятий продолжает функционировать на устаревшем оборудовании, не предназначенном для интеграции с цифровыми платформами [14].

Наибольшее распространение получили решения, связанные с использованием платформ Business Process Management (BPM), ERP-систем, инструментов анализа больших данных и цифровых двойников. Эти технологии позволяют моделировать производственные процессы, отслеживать отклонения в режиме реального времени и прогнозировать риски. Например, система цифрового мониторинга логистических цепочек, основанная на алгоритмах машинного обучения, может автоматически перенастраивать маршруты поставок при возникновении внешних сбоев [13].

Кейс ПАО «Северсталь» демонстрирует, что централизованный подход к цифровизации, реализуемый через собственный цифровой центр, позволяет не только оптимизировать внутренние процессы, но и формировать экспортно-ориентированные цифровые сервисы. Предприятие активно внедряет системы на базе искусственного интеллекта, включая предиктивное обслуживание оборудования, что снижает аварийность и увеличивает производственные циклы [1].

Нефтегазовая отрасль, несмотря на консервативность, демонстрирует масштабные пилотные проекты в сфере цифровизации. По данным исследований, уровень цифровизации ключевых бизнес-процессов в сегменте СПГ остаётся низким по сравнению с международными конкурентами. Вместе с тем, предприятия, такие как ПАО «НОВАТЭК», начинают использовать цифровые инструменты для построения экспортно-ориентированных моделей бизнеса с возможностью адаптации к санкционным ограничениям и рыночным колебаниям [12; 8].

Металлургический сектор также проходит фазу активного цифрового переосмысления. Стратегии цифровизации на предприятиях отрасли выстраиваются на основе SWOT-анализа с учётом внутренних и внешних рисков. Например, в исследовании, проведённом на базе ПАО «Северсталь», зафиксирована прямая зависимость между уровнем цифровой зрелости предприятия и его рентабельностью. Это указывает на то, что цифровизация становится не вспомогательным, а стратегически определяющим фактором устойчивого роста [1; 2].

Региональная специфика также влияет на глубину цифровой трансформации. В ряде субъектов РФ наблюдается активное внедрение «умных» решений в производственные цепочки, при этом ключевую роль играют государственные программы поддержки. Региональные стратегии устойчивого развития, реализуемые в контексте ESG, способствуют цифровизации инфраструктурных объектов и стимулируют малый и средний бизнес к адаптации новых технологий [2].

Углубление цифровизации бизнес-процессов требует учёта не только технологических возможностей, но и сопутствующих рисков. Проведённый экспертный анализ показывает, что наибольшую угрозу представляют кадровые, технологические и институциональные факторы. Автоматизация производственных и управленческих функций провоцирует высвобождение персонала, что может нарушить внутреннюю устойчивость организации. Кроме того, фрагментированность ИТ-среды и отсутствие единых стандартов создают риски несовместимости и затрудняют масштабирование решений. Ошибки при переходе к цифровой модели, правовая неопределённость и сопротивление изменениям со стороны сотрудников формируют комплекс угроз, которые следует учитывать при разработке цифровой стратегии. Основные риски цифровой трансформации представлены в таблице 2 [14].

Таблица 2
Основные риски цифровой трансформации бизнес-процессов на основе экспертного анализа

Тип риска	Описание	Последствия для бизнеса
Кадровый риск	Сокращение персонала вследствие автоматизации и роботомеханизации	Рост социальной напряжённости, потеря компетенций
Технологический риск	Фрагментированность цифровой инфраструктуры, несовместимость ИТ-систем	Снижение эффективности интеграции, рост затрат на поддержку
Ошибки при внедрении	Недооценка масштабов и сложности цифровизации	Сбой процессов, потери данных, отклонение от сроков
Институциональный риск	Отсутствие нормативных стандартов и единых требований	Правовая неопределённость, риск санкций и штрафов
Информационный риск	Низкая киберустойчивость и угроза утечки данных	Утрата доверия со стороны партнёров и клиентов
Культурный риск	Сопротивление изменениям со стороны персонала	Снижение вовлечённости, торможение цифровой трансформации

В ответ на эти вызовы предлагается формировать адаптивные цифровые стратегии, включающие поэтапное внедрение технологий, диверсификацию инструментов обучения и повышение цифровой зрелости сотрудников. Ряд компаний создают внутренние акселераторы цифровых решений и инвестируют в развитие корпоративных цифровых университетов, что позволяет поддерживать устойчивость изменений в долгосрочной перспективе [5].

Таким образом, успешная реализация цифровой трансформации производственных цепочек требует не столько технологической модернизации, сколько комплексного переосмысления всей архитектуры бизнеса, включая процессы, роли, инструменты и ценности. Примеры отраслевых практик доказывают: без чёткого стратегического видения и гибкого управленческого инструментария цифровизация рискует остаться поверхностным экспериментом, не способным обеспечить устойчивость и конкурентоспособность в новых экономических условиях [5; 8].

Анализ цифровизации производственных цепочек в контексте устойчивого развития бизнеса позволил установить ряд принципиальных закономерностей. Во-первых, цифровая трансформация выступает не как инструмент локальной автоматизации, а как стратегическая модель, изменяющая характер производственно-логистических процессов. Её эффективность определяется не только технологическим уровнем предприятия, но и степенью согласованности управленческих решений, архитектуры данных и ESG-ориентированных целей.

Во-вторых, установлена прямая зависимость между уровнем цифровой зрелости компании и её экономической результативностью. Интеграция цифровых решений в управление производственными потоками способствует росту рентабельности, снижению транзакционных издержек и усилению адаптивности к внешним шокам. Эта взаимосвязь подтверждается как в металлургическом, так и в энергетическом секторах экономики.

В-третьих, выявлены ключевые барьеры цифровизации: дефицит квалифицированных кадров, фрагментарность ИТ-инфраструктуры, институциональные ограничения и несбалансированность нормативной базы. Их преодоление возможно только при наличии адаптивной цифровой стратегии, сочетающей инвестиции в технологии с преобразованием управленческих подходов.

В-четвёртых, доказана роль цифровизации как канала реализации ESG-повестки. Цифровые платформы обеспечивают не только прозрачность и подотчётность, но и позволяют учитывать экологические и социальные параметры в режиме реального времени. Это превращает цифровую трансформацию в основу устойчивой бизнес-модели, способной функционировать в условиях ограниченности ресурсов и высоких ожиданий со стороны стейкхолдеров.

В-пятых, отраслевые кейсы показывают, что эффект от цифровизации максимален в условиях стратегической координации действий всех участников цепочки создания стоимости. Результативность усиливается при наличии региональной и федеральной

поддержки, развитии инфраструктуры и горизонтальной интеграции цифровых сервисов.

Итоговый вывод: цифровизация производственных цепочек — это не одноразовое решение, а последовательный процесс, требующий системной трансформации. Без включения ESG-принципов, межотраслевого взаимодействия и долгосрочного стратегического планирования цифровая трансформация не может служить полноценной основой устойчивого развития.

Литература

1. Анисимов, А. Ю. Цифровизация бизнес-процессов металлургического предприятия как направление обеспечения устойчивого развития / А. Ю. Анисимов, М. А. Плахотникова, А. А. Грабский // Вестник Сургутского государственного университета. — 2023. — Т. 11, № 4. — С. 6-15. — DOI 10.35266/2949-3455-2023-4-1. — EDN CLQAMB.
2. Воронина, Е. В. Особенности реализации стратегий устойчивого развития на региональном уровне управления в условиях глобальных вызовов / Е. В. Воронина, Е. В. Ушакова, Т. А. Дмитриева // Креативная экономика. — 2023. — Т. 17, № 6. — С. 2061-2080. — DOI 10.18334/ce.17.6.118240. — EDN WIRHJC.
3. Инновационные тренды и драйверы устойчивого развития социально-экономических процессов в условиях перехода к цифровому обществу : сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 16–17 октября 2023 года. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2023. — 854 с. — EDN KTWSVS.
4. Никифорова, Г. И. Цифровизация цепей поставок / Г. И. Никифорова, Д. А. Мироненкова // Техник транспорта: образование и практика. — 2022. — Т. 3, № 1. — С. 63-69. — DOI 10.46684/2687-1033.2022.1.63-69. — EDN EAQXUG.
5. Пасечко, В. В. Цифровизация как фактор устойчивого развития: концептуальные подходы к исследованию, теоретическое обоснование / В. В. Пасечко // Экономика, управление и финансы в цифровом обществе : материалы международных научно-практических конференций, Курск, 05–06 апреля 2022 года. — Курск: Курский институт кооперации (филиал) Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования "Белгородский университет кооперации, экономики и права", 2022. — С. 102-106. — EDN XBVCYG.
6. Проблемы и перспективы развития системы учета, аудита и государственного управления в условиях цифровой экономики : материалы IV Международной научно-практической конференции, Симферополь, 24 мая 2024 года. — Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2024. — 983 с. — ISBN 978-5-907819-76-4. — EDN QXNQFX.
7. Романова, Л. Е. Устойчивость развития хозяйствующих субъектов в условиях цифровой экономики / Л. Е. Романова, Д. М. Коршунова // Давыдовские чтения. Тренды и перспективы цифровой экономики : финансовые технологии и безопасность :

Материалы I Всероссийской научно-практической конференции, Орёл, 20 июня 2022 года. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2022. – С. 172-179. – EDN XVGYNU.

8. Савченко, А. Б. Цифровизация как инструмент развития зеленой экономики урбанизированных территорий / А. Б. Савченко, Т. Л. Бородин // Проблемы современной урбанизации: преемственность и новации : Сборник статей Международной конференции, Москва, 22–23 марта 2022 года. – Москва: Географический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, 2022. – С. 227-232. – EDN ZLBFYJ.

9. Сироткин, А. А. Цифровизация управления цепями поставок / А. А. Сироткин // История и перспективы развития транспорта на севере России. – 2020. – № 1. – С. 134-138. – EDN JHLEPS.

10. Сулыма, А. И. Особенности формирования цифровой стратегии предприятия / А. И. Сулыма, Н. Л. Джаппарова // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации : Сборник трудов XXII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 19–20 ноября 2020 года / Под научной редакцией В.М. Ячменевой. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. – С. 291-296. – EDN VZGGRW.

11. Тинякова, В. И. Устойчивое развитие цифровой экономики: современное состояние, проблемы и перспективы развития / В. И. Тинякова, Н. И. Морозова // Экосистемы в цифровой экономике: драйверы устойчивого развития. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 242-277. – DOI 10.18720/IEP/2021.4/11. – EDN IRMEBR.

12. Титков, И. А. Цифровизация бизнес-моделей предприятий, осуществляющих производство и экспорт сжиженного газа, как платформа развития нефтегазовой отрасли в России и в мировой экономике / И. А. Титков // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 9. – С. 2243-2254. – DOI 10.18334/erpp.11.9.113421. – EDN AQRHON.

13. Цифровизация и устойчивое развитие / С. А. Зенченко, Н. Н. Горбачев, Ч. Вейди, Д. П. Бригадин // Управление цифровой трансформацией бизнеса : Коллективная монография. – Минск : Информационно-вычислительный центр Министерства финансов Республики Беларусь, 2022. – С. 192-203. – EDN BWMWUU.

14. Чекунова, В. А. Управление бизнес-процессами в организации в рамках цифровой трансформации / В. А. Чекунова, В. А. Рычков, В. Давыденко // Цифровая экономика в контексте национальной безопасности : материалы IV Международной научно-практической конференции, Москва, 14 декабря 2021 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ", 2022. – С. 114-120. – EDN OGUNUP.

15. Чикуров, Е. В. Учет ESG факторов в цифровой трансформации бизнеса / Е. В. Чикуров // Наука без границ : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 24

марта 2022 года. – Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2022. – С. 214-217. – EDN MSYVYO.

Digitalization of supply chain management: challenges and prospects for sustainable business development
Ismailov R.N.

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article aims to provide a comprehensive understanding of the digitalization of supply chain management as a foundation for sustainable business development amid global challenges. It explores key Industry 4.0 technologies—industrial Internet of Things, artificial intelligence, cloud computing, and digital twins—and their role in enhancing the efficiency, flexibility, and transparency of logistics processes. The study identifies institutional and social barriers to digital transformation, including talent shortages, fragmented IT infrastructure, and risks of digital inequality. Special attention is given to the integration of ESG principles into corporate digital strategies. Based on sector-specific case studies, the paper substantiates the need to develop comprehensive digital strategies that ensure economic performance alongside environmental and social sustainability. The conclusion emphasizes the systemic role of digitalization as a tool for adaptation to uncertainty and a platform for building long-term competitive advantages.

Keywords: digitalization, sustainable development, ESG, supply chains, logistics, business models, digital transformation, Industry 4.0, technologies, management.

References

1. Anisimov, A. Yu. Digitalization of business processes of a metallurgical enterprise as a direction for ensuring sustainable development / A. Yu. Anisimov, M. A. Plakhotnikova, A. A. Grabsky // Bulletin of Surgut State University. - 2023. - Vol. 11, No. 4. - Pp. 6-15. - DOI 10.35266/2949-3455-2023-4-1. - EDN CLQAMB.
2. Voronina, E. V. Features of the implementation of sustainable development strategies at the regional level of management in the context of global challenges / E. V. Voronina, E. V. Ushakova, T. A. Dmitrieva // Creative Economy. - 2023. - Vol. 17, No. 6. - Pp. 2061-2080. - DOI 10.18334/ce.17.6.118240. - EDN WIRHJC.
3. Innovative trends and drivers of sustainable development of socio-economic processes in the context of transition to a digital society: collection of scientific articles based on the materials of the International scientific and practical conference, Stavropol, October 16-17, 2023. – Stavropol: Stavropol State Agrarian University, 2023. – 854 p. – EDN KTWVSU.
4. Nikiforova, G. I. Digitalization of supply chains / G. I. Nikiforova, D. A. Mironenkova // Transport technician: education and practice. – 2022. – Vol. 3, No. 1. – P. 63-69. – DOI 10.46684/2687-1033.2022.1.63-69. – EDN EAQXUG.
5. Pasechko, V. V. Digitalization as a factor of sustainable development: conceptual approaches to research, theoretical justification / V. V. Pasechko // Economy, management and finance in the digital society: materials of international scientific and practical conferences, Kursk, April 5–6, 2022. – Kursk: Kursk Institute of Cooperation (branch) of the Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Professional Education "Belgorod University of Cooperation, Economics and Law", 2022. – P. 102–106. – EDN XBVCYG.
6. Problems and prospects for the development of the accounting, audit and public administration systems in the digital economy: materials of the IV International Scientific and Practical Conference, Simferopol, May 24, 2024. – Simferopol: Limited Liability Company "Izdatelstvo Tipografiya "Ariall", 2024. – 983 p. – ISBN 978-5-907819-76-4. – EDN QXNXFX.
7. Romanova, L. E. Sustainability of Development of Economic Entities in the Digital Economy / L. E. Romanova, D. M. Korshunova // Davydovskie Readings. Trends and Prospects of the Digital Economy: Financial Technologies and Security: Proceedings of the I All-Russian Scientific and Practical Conference, Orel, June 20, 2022. – Orel: Oryol State University named after I.S. Turgenev, 2022. – P. 172–179. – EDN XVGYNU.
8. Savchenko, A. B. Digitalization as a tool for developing a green economy in urbanized areas / A. B. Savchenko, T. L. Borodina // Problems of modern urbanization: continuity and innovation: Collection of articles from the International Conference, Moscow, March 22–23, 2022. – Moscow: Faculty of Geography, Moscow State University. Lomonosov, 2022. – Pp. 227–232. – EDN ZLBFYJ.
9. Sirotkin, A. A. Digitalization of supply chain management / A. A. Sirotkin // History and prospects for transport development in the north of Russia. – 2020. – No. 1. – Pp. 134–138. – EDN JHLEPS.
10. Sulyma, A. I. Features of the formation of the digital strategy of the enterprise / A. I. Sulyma, N. L. Dzhabbarova // Sustainable development of the socio-economic system of the Russian Federation: Collection of works of the XXII All-Russian scientific and practical conference, Simferopol, November 19–20, 2020 / Under the scientific editorship of V. M. Yachmeneva. – Simferopol: Limited Liability Company "Ariall Publishing House Tipografiya", 2020. – Pp. 291–296. – EDN VZGGRW.
11. Tinyakova, V. I. Sustainable development of the digital economy: current state, problems and development prospects / V. I. Tinyakova, N. I. Morozova // Ecosystems in the digital economy: drivers of sustainable development. – St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2021. – Pp. 242–277. – DOI 10.18720/IEP/2021.4/11. – EDN IRMEBR.

12. Titkov, I. A. Digitalization of business models of enterprises engaged in the production and export of liquefied gas as a platform for the development of the oil and gas industry in Russia and in the global economy / I. A. Titkov // *Economy, entrepreneurship and law*. - 2021. - Vol. 11, No. 9. - P. 2243-2254. - DOI 10.18334/epp.11.9.113421. - EDN AQRHON.
13. Digitalization and sustainable development / S. A. Zenchenko, N. N. Gorbachev, C. Weidi, D. P. Brigadin // *Managing digital transformation of business: Collective monograph*. - Minsk: Information and Computing Center of the Ministry of Finance of the Republic of Belarus, 2022. - P. 192-203. - EDN BWMWUU.
14. Chekunova, V. A. Business Process Management in an Organization within the Framework of Digital Transformation / V. A. Chekunova, V. A. Rychkov, V. Davydenko // *Digital Economy in the Context of National Security: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*, Moscow, December 14, 2021. - Moscow: National Research Nuclear University MEPhI, 2022. - P. 114-120. - EDN OGUNUP.
15. Chikurov, E. V. Accounting for ESG Factors in the Digital Transformation of Business / E. V. Chikurov // *Science Without Borders: Collection of Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference*, Moscow, March 24, 2022. - Moscow: Moscow State University of Humanities and Economics, 2022. - P. 214-217. - EDN MSYVYO.

Разработка механизма использования инноваций и создание инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов

Кириякова Марина Васильевна

старший преподаватель кафедры прикладной экономики Высшей школы управления Российского Университета Дружбы Народов имени Патриса Лумумбы, kiriakova_mv@pfur.ru.

Захаров Виталий Игоревич

аспирант кафедры прикладной экономики Высшей школы управления Российского Университета Дружбы Народов имени Патриса Лумумбы, 1142220602@rudn.ru.

Пимкина Анна Михайловна

старший преподаватель Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, pimkinaanna@yandex.ru

Данная статья посвящена исследованию разработки механизма использования инноваций, которые могут стать основой создания инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. В статье отмечается, что в настоящее время в силу высокой динамичности рынка, ужесточения предпочтений потребителей, внедрения современных цифровых технологий возникает такая проблема, как несогласованность между этапами разработки, производства и сбыта продукции хозяйствующих субъектов, которая произведена с использованием инноваций. По мнению автора, необходима разработка такого механизма использования инноваций как интеграция в единую систему всех этапов жизненного цикла продукции хозяйствующих субъектов. В современном мире примерами подобного рода механизмов могут считаться идеальные производственные системы (Ideal Production Systems) и подход Lean New Product Development (LNPD), который основан на принципах бережливого производства, адаптированных к разработке новых продуктов. Наряду со своими преимуществами эти инструменты так же способствуют совершенствованию повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, так как они обеспечивают осознание ценности для потребителей и управление бесшовным потоком этой ценности. В заключении автор приходит к выводу, что ценностное предложение определяет восприятие продукта потребителем и является основой для выделения среди конкурентов.

Ключевые слова: инновации, конкурентоспособность, хозяйствующие субъекты, бережливое производство, Идеальные производственные системы (Ideal Production Systems,) подход Lean New Product Development (LNPD), ценностное предложение

В условиях глобализации и ускорения технологического прогресса конкурентоспособность предприятий хозяйствующих субъектов во многом зависит механизмов использования инноваций, от способности хозяйствующих субъектов минимизировать издержки, сокращать сроки разработки и производства, сохраняя при этом высокое качество продукции. Однако традиционные подходы использования инноваций и создания инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов зачастую оказываются недостаточно гибкими и эффективными, что приводит к потерям ресурсов, снижению рентабельности и ухудшению рыночных позиций хозяйствующих субъектов [1].

Современные рынки продукции характеризуются высокой динамичностью, сокращением жизненного цикла изделий и ужесточением требований потребителей. Это создает необходимость в новых методах использования инноваций и создание инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Внедрение цифровых технологий открывает новые возможности для разработки механизма использования инноваций и создания инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, однако существующие механизмы часто не учитывают комплексного взаимодействия всех этапов использования инноваций – от проектирования до сбыта продукции [2].

По данной причине возникает несогласованность между этапами разработки, производства и сбыта продукции, которая произведена с использованием инноваций. В частности, проблемы заключаются в увеличении сроков вывода продукции на рынок, росту затрат и снижению адаптивности предприятий к изменениям спроса. Это особенно критично для совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, так как запаздывание с выходом продукта может привести к потере конкурентных преимуществ [3].

Решить данную проблему может разработка механизма использования инноваций как интеграция в единую систему всех этапов жизненного цикла продукции хозяйствующих субъектов, который в дальнейшем может стать инструментом совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Главная задача состоит в том, чтобы обеспечить сквозную оптимизацию всех этапов жизненного цикла продукции хозяйствующих субъектов (логистика, проектирование, маркетинг) с учетом экономических и технологических факторов.

Значимость разработки механизма использования инноваций и создания инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, направленной на создание слаженной, экономически эффективной и адаптивной системы управления всеми этапами жизненного цикла продукции хозяйствующих субъектов может быть обоснована следующими преимуществами [4]:

- сокращение временных и финансовых затрат на разработку и производство продукции хозяйствующих субъектов;
- повышение гибкости и адаптивности хозяйствующих субъектов к изменениям рыночного спроса;
- улучшение качества и функциональности изделий за счет раннего учета потребностей потребителей;
- усиление конкурентоспособности компании за счет оптимизации всей цепочки создания стоимости.

Интеграция в единую систему всех этапов жизненного цикла продукции хозяйствующих субъектов строится на создании максимально эффективных организационно-экономических систем, позволяющих оптимизировать все этапы — от разработки и производства до реализации продукта. Этот подход ориентирован на идею минимизации затрат и времени при сохранении высокого качества и функциональности продукции хозяйствующих субъектов [5].

Необходимо всегда учитывать потребности конечного потребителя с самого начала конструирования, внедряя современные технологии, такие как автоматизация и цифровизация, для улучшения процессов. Идея разработки механизма использования инноваций состоит в том, чтобы провести интеграцию всех аспектов, начиная от исследования рынка и проектирования, заканчивая производственными процессами и стратегиями сбыта, тем самым создавая максимально слаженную и быструю цепочку поставок. В результате применения данного механизма использования инноваций становится возможным не только сократить затраты, но и повысить гибкость производственной системы, что особенно важно для продукции хозяйствующих субъектов, чьи характеристики и востребованность могут быстро меняться [6]. Это, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности и улучшению общих экономических показателей хозяйствующих субъектов.

Далее приведем пример подобного механизма использования инноваций как интеграция в единую систему всех этапов жизненного цикла продукции хозяйствующих субъектов. В 1950-е годы японский специалист Тайити Оно впервые использовал концепцию «идеальных производственных систем» (Ideal Production Systems) для компании Toyota — Toyota Production System (TPS). В настоящее время ее называют Lean production, Lean manufacturing, Lean (бережливое производство).

Идеальные производственные системы (Ideal Production Systems) представляют собой концепцию, направленную на формирование оптимальной

производственной среды, в которой процессы функционируют с высочайшей степенью эффективности, непрерывности и предсказуемости.

На рис. 1 представлены основные принципы таких систем, как Идеальные производственные системы (Ideal Production Systems).

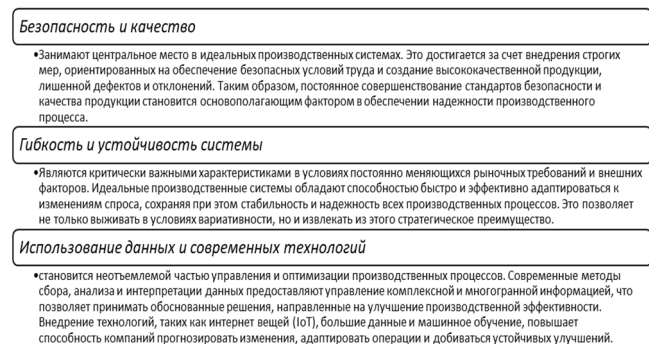


Рис. 1 Основные принципы таких систем, как Идеальные производственные системы (Ideal Production Systems)

Источник: составлено автором.

Все эти принципы в совокупности создают мощный механизм для формирования гибкой и адаптивной бизнес-модели, где заказчик (потребитель) занимает центральное место.

Таким образом, идеальные производственные системы строятся на фундаменте цельной интеграции безопасности, гибкости и инновационных технологических решений, что обеспечивает их рост и успешное функционирование в долгосрочной перспективе.

Согласно рассмотренным основным принципам можно выстроить концепцию Идеальной производственной системы (Ideal Production Systems) которая представляет собой интеграцию всех процессов, связанных с производством и сбытом продукции, с акцентом на максимальную эффективность и снижение потерь. В контексте бережливого производства Идеальные производственные системы (Ideal Production Systems) охватывает весь цикл — от проектирования товара до его доставки конечному потребителю, создавая оптимальные условия для работы предприятия, включая прозрачность, гибкость и адаптивность, что позволяет хозяйствующим субъектам не только выживать, но и развиваться в меняющейся рыночной среде.

В табл. 1 представлены различные подходы по использованию Идеальных производственных систем (Ideal Production Systems) как механизма использования инноваций и создания инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Из анализа табл. 2 становится ясным, что внедрение инновационных решений должно производиться на основе таких современных технологий, как искусственный интеллект и автоматизация производства. Данные действия должны быть синхронизированы по причине того, что они дают возможность эффективного управления работы с заказами потребителей и цепочками поставок. Наряду с

этим преимуществами идеальная производственно-сбытовая система становится гарантией обеспечения качества продукции, снижения расходов предприятия, гибкости к изменениям условий рынка, адаптивности к новым условиям конкуренции.

Таблица 1

Подходы по использованию Идеальных производственных систем (Ideal Production Systems) как механизма использования инноваций и создания инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов

1. Фокус на ценности для клиента	Эта система должна концентрироваться на потребностях и ожиданиях клиентов; это предполагает постоянное изучение рынка, анализ предпочтений и адаптацию продукции в соответствии с изменениями в спросе. Методологии бережливого производства предполагают тесное взаимодействие с клиентами, что помогает понять, какие функции и характеристики продукта действительно добавляют для них максимальную ценность. Удовлетворение этих потребностей не только повышает конкурентоспособность, но и формирует долгосрочные отношения между предприятием и его клиентами.
2. Оптимизация процессов.	В рамках ИПС все производственные процессы проектируются таким образом, чтобы минимизировать потери и затраты, что включает в себя использование таких методов, как потоковое планирование, подход «6 сигм» для контроля качества и современные технологии, позволяющие отслеживать и управлять производственными этапами в реальном времени. Оптимизация процессов ведет к сокращению временных и материальных затрат, что, в свою очередь, позволяет улучшить рентабельность и повысить общую эффективность бизнеса.
3. Гибкость и адаптивность	Система должна быть способна быстро реагировать на изменения рыночного спроса и внедрять инновации. Это требует от производства высокой степени автоматизации и гибкости, что позволяет оперативно перенастраивать линии, изменять объемы производства или адаптировать продукцию под новые требования. В условиях непредсказуемости современного рынка способность быстро адаптироваться становится важным конкурентным преимуществом.
4. Интеграция информационных технологий	Современные информационные технологии, используемые для управления данными, бухгалтерией, прогнозированием спроса и контроля качества, становятся критически важными. Эти системы не только помогают отслеживать производственные цепочки, но и обеспечивают более точное планирование ресурсов. Эффективное использование технологий позволяет предприятиям повысить свою реактивность и сократить время на принятие решений.
5. Непрерывное улучшение	Это предполагает создание культуры, в которой все сотрудники участвуют в процессах оптимизации. Регулярные тренинги, семинары, а также внедрение методов, таких как кайдзен и Kaizen Events, помогают выявлять и устранять ненужные операции и улучшать текущие процессы. Таким образом, организация создает устойчивую атмосферу для инноваций и улучшений, что крайне необходимо для поддержания конкурентоспособности в условиях постоянных изменений.
6. Сетевой подход	Идеальная система включает в себя создание партнерских отношений с поставщиками и клиентами, что позволяет оптимизировать всю цепочку добавленной стоимости. Установление прочных связей с ключевыми партнерами усиливает кооперацию, прозрачность и совместное планирование, что, в свою очередь, улучшает взаимодействие и снижает риски в операционной деятельности.

Источник: составлено автором.

В настоящее время Идеальные производственные системы (Ideal Production Systems) успешно применяются в России в холдинге «Росатом» и отдельных его хозяйствующих субъектах, как машиностроительный завод в Электростали и ЗИО «Подольск», также зарубежных авиационных и технологических компаниях, как Boeing, General Electric и Siemens. Использование Идеальной производственной системы (Ideal Production Systems) это не только путь к повышению производственной эффективности, но и важный шаг к обеспечению устойчивого конкурентного преимущества хозяйствующих субъектов на международном уровне [7]. Таким образом, интеграция всех вышеперечисленных элементов позволяет создать производственно-сбытовую систему, способную адаптироваться к быстроменяющимся условиям рынка и обеспечивать долгосрочный успех организации.

Далее рассмотрим еще один пример механизма использования инноваций как интеграция в единую систему всех этапов жизненного цикла продукции хозяйствующих субъектов – подход Lean New Product Development (LNPD), который основан на

принципах бережливого производства, адаптированных к разработке новых продуктов. Он фокусируется на сокращении потерь через оптимизацию процессов, что позволяет избежать лишних шагов и сэкономить ресурсы. Итеративная разработка предполагает тестирование идей на ранних этапах и быструю обратную связь, обеспечивая гибкость в ответ на изменяющиеся запросы потребителей.

Важнейшие аспекты LNPD включают непрерывное совершенствование продукта на основании полученного опыта и отзывов. Использование ценностного предложения в сочетании с этим подходом помогает минимизировать различные риски, связанные с продуктом. Продуктовые риски возникают из-за потенциальной несостоятельности продукта удовлетворить потребности рынка, что можно смягчить через итеративное создание прототипов и активное получение обратной связи [8].

Потребительские риски связаны с недостаточным пониманием целевой аудитории, что можно уменьшить с помощью рыночных исследований. Рыночные риски, выступающие в виде несоответствия продукта требованиям конкурентного рынка, можно снизить через тестирование и анализ конкурентов [9].

Таким образом, соединение четкого ценностного предложения с LNPD создает эффективную структуру для разработки продуктов, минимизируя риски и улучшая удовлетворение потребностей потребителей. В условиях постоянных изменений в отрасли данный подход становится актуальным, предоставляя конкурентные преимущества и обеспечивая долгосрочный успех.

На рис. 2 представлены виды работ согласно принципам качества.

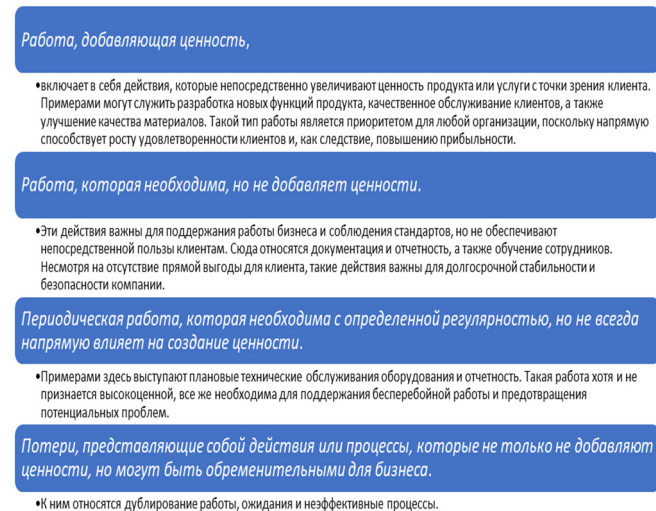


Рис.2. Классификация видов работ согласно принципам качества

Источник: составлено автором.

Как становится понятно из анализа рис. 2 в бизнес-процессах различают несколько категорий работы, каждая из которых играет специфическую роль в создании ценности.

Цель любых хозяйствующих субъектов заключается в минимизации потерь и оптимизации процессов для создания ценности для потребителей. Методы бережливого производства помогают выявлять и устранять недостатки, что способствует повышению эффективности и качества. Эти инструменты позволяют лучше оценивать процессы и приоритеты, находя пути для улучшения бизнеса [10]. Важно отметить, что потери — это любые действия, использующие ресурсы без создания ценности для заказчика. Они существенно снижают эффективность и прибыльность компании.

В табл. 2 представлены семь основных видов потерь, известных как «7 видов потерь» в бережливом производстве.

Таблица 2
Структура видов потерь или неэффективности в бизнес-процессах

№	Тип потерь	Описание
1	Перепроизводство	Создание продуктов в количестве, превышающем потребности потребителей, что ведет к излишкам и заторам на складе.
2	Ожидание	Время, когда сотрудники, машины или материалы простаивают в ожидании выполнения следующих действий или процессов.
3	Транспортировка	Ненужные перемещения материалов или продуктов, что увеличивает время доставки и риск повреждения.
4	Избыточные процессы	Бесполезные действия или этапы в процессе, которые не добавляют ценности для пользователя.
5	Запасы	Излишние запасы сырья, полуфабрикатов или готовой продукции, которые требуют хранения и управления.
6	Дефекты	Ошибки или нерегулярности, которые требуют переработки или замены, что делает процессы менее эффективными.
7	Неэффективное использование ресурсов	Нерациональное использование человеческого потенциала, технологий или оборудования.

Источник: составлено автором.

Из анализа табл. 2 следует, что подробное изучение многочисленных видов потерь на производстве позволяет исключить, оптимизировать и улучшить подобные виды ошибок и несовершенств в бизнес-процессах предприятия.

В качестве заключения можно сделать вывод, что обе рассмотренные производственные системы механизма использования инноваций в полной мере могут стать основой создания инструментов совершенствования повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Это связано с тем, что обе системы основаны на принципах бережливого производства, которое обеспечивает мягкую адаптацию предприятия к разработке новых видов продукции и развитию новых аспектов успешной хозяйственной деятельности, особенно в рамках нарастающей конкуренции, увеличении потребностей клиентов и запросов рынка.

Рассмотренные производственные системы направлены на формирование ценностного предложения для клиентов на стадии ее разработки, что

очень важно для обеспечения конкурентных преимуществ уже на начальных этапах развития рынка. Для успешной реализации своей стратегии поведения на рынке, установления долгосрочных отношений с клиентами предприятию необходимо глубоко понять потребности целевой аудитории, а также постоянно проверять соответствие предложения ожиданиям потребителей.

Создание значимого ценностного предложения требует глубокого анализа проблем потребителей, акцентирования на уникальных особенностях продукта и четкого определения решений для выявленных проблем. Таким образом, разработка ценностного предложения строго связана с вниманием к потребностям потребителей и их ожиданиям, что в дальнейшем становится основой повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Литература

1. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 945 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 608 с.
3. Влияние характеристик реального сектора на формирование противоположных типов хозяйственных систем / под ред. Д.Ю. Миропольского. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022. - 353 с.
4. Каширин А.И., Назюта С.В., Окадьев Н.А., Островская А.А., Чурсин А.А. Управление инновациями: опережающее развитие и технологическое превосходство. - М.: Экономика, 2023. - 319 с.
5. Таржманова Р.Ш., Марченко Р.А., Строева М.С. Некоторые подходы по созданию инструментов управления проектами в наукоемких организациях // Горизонты экономики. - 2024. - №3(83). - С.30-38.
6. Шиболденков В.А., Таржманова Р.Ш., Кондратенко Н.А., Шевчук Е.Р. Анализ инновационности корпоративной культуры организации: обзор подходов и моделей // Горизонты экономики. 2024. №6(87). - С. 63-69.
7. Назюта С. В., Островская А. А., Таржманова Р. Ш. Основные подходы к развитию инновационной деятельности организаций в Российской Федерации // Креативная экономика. - 2024. - Т. 18, № 3. - С. 555-574.
8. Горлачева Е. Н., Шиболденков В. А., Герцик Ю. Г. Когнитивная экономика: монография / Горлачева Е. Н., Шиболденков В. А., Герцик Ю. Г. - М.: Первое экономическое издательство, 2024. - 182 с. - С. 149-165.
9. Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью в обеспечение национальной технологической безопасности М.: Экономика, 2024. - 543 с.
10. Чурсин А. А., Богинский А. И., Должиков Д. С., Назюта С. В. Разработка теоретических и практических аспектов усовершенствования систем поддержки принятия решений для устойчивого развития высокотехнологичных организаций // Креативная экономика. - 2024. - Т. 18, № 2. - С. 357-372.

Developing a mechanism for using innovations and creating tools for improving the competitiveness of business entities

Kiryakova M.V., Zakharov V.I., Pimkina A.M.

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article is devoted to the study of the development of a mechanism for using innovations that can become the basis for creating tools for improving the competitiveness of business entities. The article notes that currently, due to the high dynamism of the market, the tightening of consumer preferences, and the introduction of modern digital technologies, there is such a problem as inconsistency between the stages of development, production, and marketing of products of business entities that are produced using innovations. According to the author, it is necessary to develop such a mechanism for using innovations as integration into a single system of all stages of the product lifecycle of business entities. In the modern world, Ideal Production Systems and the Lean New Product Development (LNPD) approach, which is based on lean manufacturing principles adapted to the development of new products, can be considered examples of such mechanisms. Along with their advantages, these tools also contribute to improving the competitiveness of business entities, as they ensure that consumers are aware of the value and manage the seamless flow of this value. In conclusion, the author comes to the conclusion that the value proposition determines the consumer's perception of the product and is the basis for distinguishing it from competitors.

Keywords: innovation, competitiveness, business entities, lean manufacturing, Ideal Production Systems, Lean New Product Development (LNPD) approach, value proposition

References

1. Porter M. Competitive advantage: how to achieve high results and ensure their sustainability. Translated from English. - M.: Alpina Publisher, 2020. - 945 p.
2. Porter M. Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors. Translated from English. - M.: Alpina Publisher, 2020. - 608 p.
3. The influence of the characteristics of the real sector on the formation of opposite types of economic systems / edited by D. Yu. - St. Petersburg: Publishing house of St. Petersburg State University of Economics, 2022. - 353 p.
4. Kashirin A. I., Nazyuta S. V., Okatyev N. A., Ostrovskaya A. A., Chursin A. A. Innovation management: advanced development and technological superiority. - M.: Economy, 2023. - 319 p.
5. Tarzhmanova R.Sh., Marchenko R.A., Stroeve M.S. Some approaches to the creation of project management tools in knowledge-intensive organizations // Horizons of Economics. - 2024. - No. 3 (83). - P. 30-38.
6. Shiboldenkov V.A., Tarzhmanova R.Sh., Kondratenko N.A., Shevchuk E.R. Analysis of the innovativeness of the corporate culture of the organization: a review of approaches and models // Horizons of Economics. 2024. No. 6 (87). - P. 63-69.
7. Nazyuta S.V., Ostrovskaya A.A., Tarzhmanova R.Sh. The main approaches to the development of innovative activities of organizations in the Russian Federation // Creative Economy. - 2024. - V. 18, No. 3. - P. 555-574.
8. Gorfacheva E. N., Shiboldenkov V. A., Gertsik Yu. G. Cognitive Economics: monograph / Gorfacheva E. N., Shiboldenkov V. A., Gertsik Yu. G. - M.: First Economic Publishing House, 2024. - 182 p. - P. 149-165.
9. Chursin A. A. Competitiveness Management in Ensuring National Technological Security M.: Economy, 2024. - 543 p.
10. Chursin A. A., Boginsky A. I., Dolzhikov D. S., Nazyuta S. V. Development of theoretical and practical aspects of improving decision support systems for sustainable development of high-tech organizations // Creative Economy. - 2024. - T. 18, No. 2. - P. 357-372.

Барьеры цифровой трансформации в российских корпорациях: сравнительный анализ готовности государственных и частных структур к технологическим изменениям

Куриков Владимир Михайлович

доктор экономических наук, профессор, Югорский государственный университет, v_kurikov@ugrasu.ru

Шичиях Рустем Адамович

кандидат экономических наук, доцент, начальник отдела планирования и организации учебного процесса учебно-методического управления, доцент кафедры менеджмента, Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, shichiyax.r@kubsau.ru

Хадасевич Наиля Ракиповна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного, муниципального управления и управления персоналом, Сургутский государственный университет, khadasevich_nr@surgu.ru

Рубинов Павел Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры "Природопользование и защита окружающей среды", преподаватель Многопрофильного колледжа, Тамбовский государственный технический университет, rubinov.p.v@mail.ru

Настоящее исследование посвящено сравнительному анализу барьеров цифровой трансформации в российских государственных и частных корпорациях. На основе эмпирических данных, полученных посредством анкетирования 380 руководителей высшего звена, проведен статистический анализ различий в уровне организационной готовности к технологическим изменениям. Результаты исследования демонстрируют статистически значимые секторальные различия: частные корпорации характеризуются более высоким уровнем готовности к цифровизации, в то время как государственные организации испытывают повышенную интенсивность барьеров во всех исследуемых категориях. Выявлена доминирующая роль регуляторных препятствий в государственном секторе и критическое влияние организационных факторов на успешность цифровой трансформации. Теоретическая значимость работы заключается в развитии концептуального аппарата анализа барьеров цифровизации применительно к российскому институциональному контексту.

Ключевые слова: цифровая трансформация, организационные барьеры, государственный сектор, частные корпорации, технологическая модернизация.

Введение

Цифровая трансформация представляет собой комплексный процесс интеграции цифровых технологий во все сферы деятельности организации, фундаментально изменяющий способы функционирования корпораций и создания ценности для потребителей [1]. В современных условиях глобальной экономики данный процесс выходит за рамки технологической модернизации, представляя собой системное преобразование организационных структур, бизнес-процессов и корпоративной культуры [2; 3].

Международные исследования демонстрируют критическую важность цифровой трансформации как фактора обеспечения конкурентоспособности организаций [4]. Согласно глобальным опросам периода 2015-2025 годов, девять из десяти организаций реализовали крупномасштабные инициативы цифровой трансформации, однако значительная часть не достигает ожидаемых результатов в области операционной эффективности [5]. Анализ международного опыта выявляет существенную дифференциацию результативности: 70-80% государственных цифровых проектов не достигают запланированных целей, в то время как частный сектор демонстрирует более высокие показатели успешности [6].

В российском контексте проблематика цифровой трансформации приобретает особую актуальность в связи с необходимостью обеспечения технологического суверенитета. Российский информационно-технологический сектор демонстрирует устойчивую динамику роста с ежегодным увеличением объемов на 12%, превышающую среднемировые показатели [7]. Для России характерна лидирующая роль государства в развитии цифровой экономики, при этом государство выступает "идейным вдохновителем", изменяя регулирование для стимулирования цифровизации [8].

Систематический анализ научной литературы позволяет идентифицировать основные категории барьеров цифровой трансформации: технологические (недостаточность инфраструктурных решений, проблемы интеграции устаревших систем), организационные (сопротивление изменениям, дефицит цифровых компетенций) и ресурсные ограничения (недостаточность финансового обеспечения, дефицит квалифицированных кадров) [9; 10].

В России барьеры характеризуются дополнительной спецификой. Главным препятствием является отсутствие специалистов необходимой квалификации, а также консервативность корпоративных

культур, склонных избегать резких изменений [11]. Недостаточные компетенции и знания (64,1%), нехватка квалифицированных кадров (60,9%), низкая мотивация персонала (61%) и отсутствие стратегии (53,2%) представляют основные барьеры российских организаций [12].

Сравнительный анализ секторов выявляет специфические различия. В государственном секторе работа проектных офисов носит преимущественно формальный характер, наблюдается тенденция информационной закрытости органов власти [13]. Частные корпорации сталкиваются с проблемами согласования инициатив с бизнес-стратегией, однако для малого и среднего предпринимательства характерна большая гибкость во внедрении инноваций при повышенных рисках [14; 15], а успех цифровой трансформации определяется готовностью топ-менеджмента к изменениям [16].

Анализ степени научной разработанности проблемы выявляет существенные пробелы в исследованиях, посвященных сравнительному анализу барьеров и готовности к цифровой трансформации в российских государственных и частных корпорациях. Несмотря на значительное количество международных исследований в данной области, специфика российского институционального контекста требует углубленного изучения с учетом национальных особенностей организационных структур и регуляторной среды.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении специфических различий в характере и интенсивности барьеров цифровой трансформации между российскими государственными и частными корпорациями, а также в определении факторов, детерминирующих уровень организационной готовности к технологическим изменениям в различных секторах российской экономики.

Методы исследования

Исследование выполнено с использованием смешанного дизайна, объединяющего количественные и качественные методы анализа и проведено в период с октября 2023 по июнь 2024 года. Проведено сравнение двух групп организаций: государственных структур и частных корпораций. Единицей анализа выступают российские организации, дифференцированные по формам собственности и отраслевой принадлежности.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе первичных данных, полученных посредством анкетирования руководителей высшего звена российских корпораций. Как видно из данных, представленных в таблице 1, структура выборки исследования демонстрирует сбалансированное распределение респондентов по основным организационным характеристикам.

Полученное распределение обеспечивает репрезентативность выборки и возможность корректного сравнительного анализа между секторами.

Формирование выборки осуществлялось методом стратифицированного отбора с пропорциональным распределением по отраслевому признаку и

региональной принадлежности. Валидизация инструментария проведена посредством пилотного исследования (n=35). Коэффициент отклика составил 67,3% для государственного сектора и 71,8% для частного сектора, что соответствует принятым стандартам организационных исследований.

Таблица 1
Характеристики выборки исследования

Параметр	Государственные организации (n=156)	Частные корпорации (n=224)	Всего (n=380)
Крупные организации (>500 сотр.)	89 (57,1%)	112 (50,0%)	201 (52,9%)
Средние организации (100-499 сотр.)	45 (28,8%)	78 (34,8%)	123 (32,4%)
Малые организации (<100 сотр.)	22 (14,1%)	34 (15,2%)	56 (14,7%)
Промышленность	62 (39,7%)	95 (42,4%)	157 (41,3%)
Услуги	54 (34,6%)	89 (39,7%)	143 (37,6%)
Прочие отрасли	40 (25,7%)	40 (17,9%)	80 (21,1%)

Ключевые переменные исследования включали уровень готовности к цифровой трансформации и интенсивность барьеров цифровизации. Основная группирующая переменная представлена формой собственности организации. Дополнительные характеристики охватывают размер организации и отраслевую принадлежность.

Статистический анализ данных выполнен с применением непараметрических методов: расчет медианы и интерквартильного размаха для центральных тенденций, частотные распределения для категориальных переменных и графические методы визуализации; сравнительный анализ проведен с использованием критерия Манна-Уитни для сопоставления двух независимых групп, критерия Краскела-Уоллиса для множественных сравнений и критерия Вилкоксона для связанных выборок.

Анализ взаимосвязей выполнен с использованием ранговой корреляции Спирмена и коэффициента конкордации Кендалла для оценки согласованности экспертных мнений.

Обеспечение качества данных достигнуто через валидизацию измерительных инструментов и контроль надежности результатов. Внутренняя согласованность шкал оценена посредством коэффициента альфа Кронбаха ($\alpha > 0,75$ для всех конструкторов). Контроль систематических ошибок осуществлен через процедуры рандомизации порядка вопросов и проверку на наличие социально желательных ответов.

Исследование проведено в соответствии с принципами научной этики и требованиями национального законодательства о персональных данных. Обеспечены анонимность и конфиденциальность собранной информации, данные деперсонализированы и хранятся в защищенной информационной системе. Методологические ограничения включают кросс-секционный характер основной части данных

и потенциальное влияние фактора социальной желательности ответов. Представленная методология обеспечивает достижение поставленных исследовательских целей и получение научно обоснованных результатов.

Результаты исследования

Эмпирический анализ данных позволил выявить ключевые различия в характеристиках цифровой трансформации между государственными и частными корпорациями.

Анализ дескриптивной статистики, представленный в таблице 2, раскрывает различия в показателях готовности к цифровой трансформации между исследуемыми группами.

Таблица 2
Дескриптивная статистика уровня готовности к цифровой трансформации

Сектор	Медиана	Q1	Q3	Минимум	Максимум
Государственные организации	4,2	3,1	5,4	1,8	7,0
Частные корпорации	5,1	4,0	6,2	2,1	7,0
Общая выборка	4,7	3,6	5,8	1,8	7,0

Данные свидетельствуют о более высоком уровне готовности к цифровой трансформации в частном секторе по сравнению с государственными организациями.

Результаты сравнительного анализа интенсивности барьеров цифровизации, отраженные в таблице 3, демонстрируют секторальные различия по основным категориям препятствий.

Таблица 3
Интенсивность основных барьеров цифровой трансформации по секторам

Категория барьеров	Государственные (Медиана)	Частные (Медиана)	U-критерий Манна-Уитни	p-значение
Технологические	5,8	4,9	13247.5	0,002**
Организационные	6,1	5,2	12890.0	0,001**
Ресурсные	5,9	5,1	13156.0	0,003**
Регуляторные	6,3	4,6	11234.5	<0,001***

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Таблица 4
Сравнительный анализ готовности к цифровой трансформации между секторами

Показатель	Статистика	Значение
U-критерий Манна-Уитни	U	12456.5
Z-статистика	Z	-3.847
p-значение (двусторонний)	p	<0,001
Размер эффекта (r)	r	0,197
Медиана различий	Δ	0,9

Государственные организации характеризуются статистически значимо более высокой интенсивностью барьеров во всех исследуемых категориях, с

наиболее выраженными различиями в области регуляторных препятствий.

Данные таблицы 4 представляют результаты статистического сравнения уровня готовности к цифровой трансформации между государственными и частными организациями.

Статистический анализ подтверждает наличие значимых различий между секторами с умеренным размером эффекта.

Как показывают данные корреляционного анализа в таблице 5, между основными переменными исследования выявлены систематические взаимосвязи различной интенсивности.

Таблица 5
Корреляционный анализ основных переменных исследования (р Спирмена)

Переменные	1	2	3	4	5
1. Готовность к ЦТ	1,000				
2. Технологические барьеры	-0,486***	1,000			
3. Организационные барьеры	-0,524***	0,673***	1,000		
4. Ресурсные барьеры	-0,412***	0,598***	0,641***	1,000	
5. Размер организации	0,298***	-0,234**	-0,267**	-0,189*	1,000

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Результаты демонстрируют наиболее выраженные обратные взаимосвязи между готовностью к цифровой трансформации и организационными барьерами, что подчеркивает критическую роль внутриорганизационных факторов в процессах цифровизации.

Обсуждение результатов

Полученные эмпирические данные подтверждают и расширяют существующие теоретические представления о специфике цифровой трансформации в российском организационном контексте. Выявленные различия в уровне готовности к цифровизации между государственными и частными корпорациями согласуются с международными исследованиями [6], которые документировали систематические различия в результативности цифровых инициатив между секторами. Установленное в настоящем исследовании превышение медианных значений готовности частных корпораций (5,1) над государственными организациями (4,2) коррелирует с данными о 70-80% неуспешных государственных цифровых проектов, представленными в указанной работе.

Структура барьеров цифровой трансформации, выявленная в ходе эмпирического анализа, демонстрирует частичное соответствие классификации, предложенной в международной литературе. Результаты исследования подтверждают значимость

технологических, организационных и ресурсных препятствий, идентифицированных [9; 10; 17] соответственно. Вместе с тем, обнаруженная в настоящей работе доминирующая роль регуляторных барьеров в государственном секторе (медиана 6,3 против 4,6 в частных корпорациях) расширяет существующие теоретические модели, подчеркивая специфику российского институционального контекста.

Выявленная интенсивность организационных барьеров в государственных структурах (медиана 6,1) согласуется с наблюдениями [13] относительно формального характера работы муниципальных проектных офисов и тенденций информационной закрытости органов власти. Полученные данные также корреспондируют с исследованием [11], документировавшей консервативность корпоративных культур российских предприятий как значимый барьер цифровизации. Примечательно, что в настоящем исследовании культурные барьеры не продемонстрировали статистически значимых различий между секторами ($p = 0,089$), что может указывать на универсальность данного препятствия в российском организационном контексте.

Корреляционный анализ выявил наиболее выраженную обратную взаимосвязь между готовностью к цифровой трансформации и организационными барьерами ($p = -0,524$), что согласуется с выводами [12] о критической роли недостаточных компетенций персонала (64,1%) и низкой мотивации сотрудников (61%) в процессах цифровизации российских организаций. Данные результаты также подтверждают наблюдения [16] о определяющей роли готовности топ-менеджмента к изменениям в успешности цифровой трансформации.

Установленные в исследовании различия в интенсивности технологических барьеров между секторами (5,8 против 4,9) частично объясняются спецификой российского контекста, описанной [7]. Несмотря на общий рост ИТ-сектора на 12% ежегодно, государственные организации демонстрируют более высокую степень зависимости от устаревших информационных систем и ограниченные возможности их модернизации в условиях бюджетных ограничений.

Выявленная положительная корреляция между размером организации и готовностью к цифровой трансформации ($p = 0,298$) соответствует международным тенденциям, однако демонстрирует относительно умеренную силу связи. Данный результат частично контрастирует с наблюдениями [15] о большей гибкости субъектов малого и среднего предпринимательства во внедрении инновационных процессов, что может указывать на различия в методологических подходах к оценке готовности к цифровизации.

Полученные результаты подтверждают концептуальную модель [1] о комплексном характере цифровой трансформации, выходящем за рамки технологической модернизации. Выявленные взаимосвязи между различными категориями барьеров (технологическими, организационными и ресурсными с коэффициентами корреляции от 0,598 до

0,673) демонстрируют системный характер препятствий цифровизации и необходимость холистического подхода к их преодолению, что согласуется с выводами [2] о потребности в системном преобразовании организационных структур и бизнес-процессов.

Особое внимание заслуживает выявленная роль государства как "идейного вдохновителя" цифровизации, описанная [8]. Парадоксальность ситуации заключается в том, что, несмотря на лидирующую роль государства в стимулировании цифровой экономики, государственные организации демонстрируют более низкую готовность к цифровой трансформации и более высокую интенсивность барьеров по сравнению с частными корпорациями. Данное противоречие требует дальнейшего теоретического осмысления и может свидетельствовать о различиях между декларируемыми приоритетами и реальной организационной практикой.

Заключение

Настоящее исследование внесло значимый вклад в развитие теоретических представлений о специфике цифровой трансформации российских организаций посредством систематического сравнительного анализа государственных и частных корпораций. Полученные эмпирические данные подтверждают гипотезу о существенных секторальных различиях в характере и интенсивности барьеров цифровизации.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии концептуального аппарата анализа барьеров цифровой трансформации применительно к российским условиям, включая идентификацию регуляторных препятствий как специфической категории, наиболее выраженной в государственном секторе. Практическая ценность исследования определяется возможностью использования полученных результатов для разработки дифференцированных стратегий цифровизации, учитывающих секторальную специфику организационных структур.

Методологические ограничения исследования включают кросс-секционный характер данных и потенциальное влияние фактора социальной желательности ответов. Перспективные направления дальнейших исследований предполагают проведение лонгитюдного анализа динамики барьеров цифровой трансформации, углубленное изучение механизмов воздействия регуляторных факторов на процессы цифровизации, а также расширение географических рамок исследования для обеспечения большей применимости результатов.

Литература

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
2. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading digital: Turning technology into business transformation*. – Boston: Harvard Business Press, 2014.

3. Гапсаламов А.Р., Васильев В.Л., Бочкарева Т.Н., Ахметшин Э.М., Анисимова Т.И. Формирование цифровой экономики в России: эволюция нормативно-правовой базы // Современные проблемы экономики, права и бизнеса посткоронавирусного кризиса. Сборник научных трудов Международной научно-практической онлайн-конференции. – М.: Знание-М, 2020. С. 160-167.
4. Abduvakhidov A.M., Mannapova E.T., Akhmetshin E.M. Digital development of education and universities: global challenges of the digital economy // *International Journal of Instruction*. 2021. Т. 14. № 1. С. 743-760. DOI: 10.29333/iji.2021.14145a
5. Kidschun F., Budde F., Soar Gomes A. Assessing the state of corporate digital transformation: Results and implications from a global survey // *Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance*. 2023. Vol. 19. No. 1. P. 187-197. DOI: 10.34190/ecmlg.19.1.1959
6. Gil-Garcia J.R., Zhang J., Puron-Cid G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view // *Government Information Quarterly*. 2018. Vol. 33. No.34. P. 524-534. DOI: 10.1016/j.giq.2016.03.002
7. Petrov O, Bunchuk M, Rudkovskaya A, Rossotto C.M., Deasy, D., Miller C.D., Nielson D.J., Enkenberg A., Maria C., Prasanna L.D., Sudan R., Dzhusupova Z., Hakobyan A., Natarajan H., Nicoli M., Gromova E., Silbert S., Hohlov Y., Ershova T., Eferin Ya., Plaksenkov E.. Competing in the digital age: Policy implications for the Russian Federation – Russia Digital Economy Report. – Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2018.
8. Хаджи К.Р. Цифровые продукты в России: перспективы развития и экспортный потенциал // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2019. № 12. С. 51-64.
9. Margit C. C. Unleashing the digital barrier: Obstacles and challenges of digital transformation amidst technological roadblocks // *Multidiszciplináris Tudományok*. 2023. Vol. 13. No. 4. P. 120-132. DOI: 10.35925/j.multi.2023.4.10
10. Packmohr S., Paul F.-H., van den Brink H. Unpacking differences in perceptions of barriers to digital transformation – A socio-demographic analysis // *Digital economy. Emerging technologies and business innovation. ICDEc 2023 / ed. by R. Jallouli, M.A. Bach Tobji, M. Belkhir, A.M. Soares, B. Casais*. – Cham: Springer, 2023. P. 39-54. DOI: 10.1007/978-3-031-42788-6_3
11. Галимова М.П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика*. 2019. № 1 (27). С. 27-37.
12. Мызрова К.А., Половова Т.А., Панько Ю.В., Авдеева Т.В. Цифровая культура как фактор устойчивого развития организации в период цифровой трансформации // *Креативная экономика*. 2025. Т. 19. № 3. С. 523-540. DOI: 10.18334/ce.19.3.122808
13. Пумбрасова Н.В., Упадышева Е.В. Цифровая трансформация межведомственного взаимодействия как инструмент совершенствования государственного проектного управления // *Научные проблемы водного транспорта*. 2021. № 67. С. 123-134.
14. Yildirim E.S., Ovacı C. Ready or not, here comes the digitalization: Assessment of workforce readiness and change perception // *Istanbul Business Research*. 2022. Vol. 51. No. 2. P. 607-626. DOI: 10.26650/ibr.2022.51.806691
15. Селиверстов Ю.И., Рудычев А.А., Дмитриева Ю.А. Цифровая трансформация бизнеса субъектами малого и среднего предпринимательства как фактор роста конкурентоспособности // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2020. Т. 11. С. 531-539.
16. Сурков С., Апшай К., Мицук Ф. Цифровая трансформация: факторы успеха и барьеры на пути // *Рексофт Консалтинг*. Декабрь 2024. URL: <https://www.reksoft.ru/blog/2024/12/12/12-factors-for-digital-transformation-success/>
17. Sánchez-Quinde M.A., Proaño-González E.A., Urresta Yépez R.F. La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales // *Management & Communication Journal*. 2024. Vol. 2. No. 2. P. 34-54. DOI: 10.70881/mcj/v2/n2/34

Barriers to digital transformation in Russian corporations: A comparative analysis of the readiness of public and private structures for technological change

Kurikov V.M., Shichiyakh R.A., Khadasevich N.R., Rubinov P.V.
Yugra State University, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Surgut State University, Tambov State Technical University
JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This study is devoted to a comparative analysis of barriers to digital transformation in Russian public and private corporations. Based on empirical data obtained through a survey of 380 senior executives, a statistical analysis of differences in the level of organizational readiness for technological change was conducted. The results of the study demonstrate statistically significant sectoral differences: private corporations are characterized by a higher level of readiness for digitalization, while public organizations experience an increased intensity of barriers in all categories studied. The dominant role of regulatory barriers in the public sector and the critical influence of organizational factors on the success of digital transformation are revealed. The theoretical significance of the work lies in the development of a conceptual apparatus for analyzing barriers to digitalization in relation to the Russian institutional context.

Keywords: digital transformation, organizational barriers, public sector, private corporations, technological modernization.

References

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
2. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. – Boston: Harvard Business Press, 2014.
3. Gapsalamov A.R., Vasiliev V.L., Bochkareva T.N., Akhmetshin E.M., Anisimova T.I. Formation of the digital economy in Russia: evolution of the regulatory framework // *Modern problems of economics, law and business of the post-coronavirus crisis. Collection of scientific papers of the International scientific and practical online conference*. – М.: Knowledge-M, 2020. P. 160-167.
4. Abduvakhidov A.M., Mannapova E.T., Akhmetshin E.M. Digital development of education and universities: global challenges of the digital economy // *International Journal of Instruction*. 2021. Т. 14. No. 1. P. 743-760. DOI: 10.29333/iji.2021.14145a
5. Kidschun F., Budde F., Soar Gomes A. Assessing the state of corporate digital transformation: Results and implications from a global survey // *Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance*. 2023. Vol. 19.No. 1. P. 187-197. DOI: 10.34190/ecmlg.19.1.1959
6. Gil-Garcia J.R., Zhang J., Puron-Cid G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view // *Government Information Quarterly*. 2018. Vol. 33. No.34. P. 524-534. DOI: 10.1016/j.giq.2016.03.002
7. Petrov O, Bunchuk M, Rudkovskaya A, Rossotto C.M., Deasy, D., Miller C.D., Nielson D.J., Enkenberg A., Maria C., Prasanna L.D., Sudan R.,

- Dzhusupova Z., Hakobyan A., Natarajan H., Nicolì M., Gromova E., Silbert S., Hohlov Y., Ershova T., Eferin Ya., Plaksenkov E.. Competing in the digital age: Policy implications for the Russian Federation – Russia Digital Economy Report. – Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2018.
8. Hadji K.R. Digital products in Russia: development prospects and export potential // Russian Foreign Economic Bulletin. 2019. No. 12. P. 51-64.
 9. Margit C. C. Unleashing the digital barrier: Obstacles and challenges of digital transformation amidst technological roadblocks // Multidisciplinária Tudományok. 2023. Vol. 13.No. 4. P. 120-132. DOI: 10.35925/j.multi.2023.4.10
 10. Packmohr S., Paul F.-H., van den Brink H. Unpacking differences in perceptions of barriers to digital transformation – A socio-demographic analysis // Digital economy. Emerging technologies and business innovation. ICDEc 2023/ed. by R. Jallouli, M.A. Bach Tobji, M. Belkhir, A.M. Soares, B. Casais. – Cham: Springer, 2023. P. 39-54. DOI: 10.1007/978-3-031-42788-6_3
 11. Galimova M.P. Readiness of Russian enterprises for digital transformation: organizational drivers and barriers // Bulletin of Ufa State Petroleum Technical University. Science, education, economics. Series: Economics. 2019. No. 1 (27). P. 27-37.
 12. Myzrova K.A., Polovova T.A., Panko Yu.V., Avdeeva T.V. Digital culture as a factor in sustainable development of an organization during digital transformation // Creative Economy. 2025. Vol. 19. No. 3. P. 523-540. DOI: 10.18334/ce.19.3.122808
 13. Pumbrasova N.V., Upadysheva E.V. Digital transformation of interdepartmental interaction as a tool for improving public project management // Scientific problems of water transport. 2021. No. 67. P. 123-134.
 14. Yıldırım E.S., Ovacı C. Ready or not, here comes the digitalization: Assessment of workforce readiness and change perception // Istanbul Business Research. 2022. Vol. 51. No. 2. P. 607-626. DOI: 10.26650/ibr.2022.51.806691
 15. Seliverstov Yu.I., Rudychev A.A., Dmitrieva Yu.A. Digital transformation of business by small and medium-sized businesses as a factor in the growth of competitiveness // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. Vol. 11. Pp. 531-539.
 16. Surkov S., Apshai K., Mitsuk F. Digital transformation: success factors and barriers along the way // Reksoft Consulting. December 2024. URL: <https://www.reksoft.ru/blog/2024/12/12/12-factors-for-digital-transformation-success/>
 17. Sánchez-Quinde M.A., Proaño-González E.A., Urresta Yépez R.F. La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales // Management & Communication Journal. 2024. Vol. 2.No. 2. P. 34-54. DOI: 10.70881/mcj/v2/n2/34

Оценка критериев готовности организации в сфере здравоохранения к трансферу цифровых технологий в ее систему управления

Ларин Александр Сергеевич

аспирант кафедры прикладной экономики Высшей школы управления, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, 1142230015@rudn.ru

Чурсин Александр Александрович

д.э.н., профессор, профессор-консультант кафедры прикладной экономики Высшей школы управления, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), chursin-aa@rudn.ru

В статье проведен анализ системы определения критерием готовности организации здравоохранения к процессу внедрения цифровых информационных систем. Проанализировав различные методы многокритериальных оценок, разработана авторская методика оценки, основанная на системе контрольных списков. Автор приходит к выводу, что применение разработанной методики оценки позволит снизить процент неуспешных внедрений информационных систем управления в деятельности медицинских организаций и избежать ошибок при их внедрении.

Ключевые слова: информационные системы управления, ERP-системы, цифровое управление.

Введение

На современных, все более конкурентных, рынках бизнес и предприятия все больше полагаются на свои информационные системы для достижения своих целей эффективности и результативности. Новые технологии открывают новые возможности для улучшения бизнес-операций и взаимодействий. Информационные системы (ИС) внедряются с единственной целью — повысить полезность и эффективность бизнес-операций и взаимодействий. Современная российская экономика, которая вынуждена работать в условиях неопределенности и кризиса имеет шанс устоять лишь при условии максимально эффективного использования ресурсов, как материальных и трудовых, так и временных. Медицина и здравоохранение, несмотря на то, что они являются частью системы социального обеспечения, тем не менее, существуют в рамках рыночной экономики и так же в полной мере ощущают на себе все трудности современной экономической ситуации. Кадровый голод и дефицит ресурсов сказывается на качестве медицинских услуг, вызывая общественное недовольство, снижение качества жизни населения, рост заболеваемости и смертности, снижение рождаемости другие, крайне негативные социальные последствия. Преодоление этой ситуации возможно при эффективном трансфере цифровых технологий в систему здравоохранения в целом и внедрении информационных систем управления в каждую медицинскую организацию в частности.

В настоящее время существует множество цифровых методов, которые уже достаточно хорошо зарекомендовали себя в здравоохранении. Методы отдаленной диагностики заболеваний, онлайн консилиумы, методы дистанционных операций, роботизированная медицина - все это уже успешно применяется в передовых медицинских организациях и уже доказало свою эффективность. Практика показывает, что необходимо более широкое внедрение цифровых технологий в организациях сферы здравоохранения, однако, процесс их внедрения наталкивается на тот факт, что большая часть предприятий просто не готовы к этому, ни с точки зрения материально-технической базы, ни со стороны кадров.

В связи с этим, остро встает необходимость определения пула критериев, на основе которого можно определить стоит ли в данный момент конкретному предприятию сферы здравоохранения инициировать проект трансфера цифровых технологий, либо ему следует провести определенный блок подготовительных работ. Такой подход позволит снизить процент неуспешно реализованных проектов. Таким образом, целью данной статьи является разработка

системы критериальной оценки готовности предприятий здравоохранения к внедрению цифровых систем управления.

Литературный обзор

Информационные системы улучшают координацию аппаратного и программного обеспечения для сбора, фильтрации, обработки, создания и распространения данных в пределах ограниченной информационной сети медицинской организации для достижения результата. Информационные системы направлены на поддержку и принятия управленческих решений для достижения высокой производительности и эффективного оказания медицинской помощи. Это касается не только инфраструктуры, но и способа, которым пользователи (как врачи, так и пациенты) взаимодействуют с технологиями. Как отмечено в работе Г. Саймона, практическое использование существующих методов поддержки и помощи в принятии решений в большей мере осложняется тем, что их разработка осуществлялась без понимания того процесса, которому они призваны помогать. Проще говоря, это означает, что не всегда внедрение информационных систем приводит к тому результату, на который изначально рассчитывают заинтересованные стороны. Многие проекты внедряются бездумно и принося больше вреда, чем пользы.

Практически в любой современной организации, в том числе и организации здравоохранения, мы можем наблюдать тесное переплетение информационных технологий и процессов основной деятельности. Поэтому внедрение (как и замена) информационной системы оказывается серьезным преобразованием, зачастую затрагивающим разнообразные сферы деятельности предприятия. Как следствие, во многих случаях оно становится сложным и болезненным процессом. Тем не менее, проблемы, возникающие при внедрении системы, уже достаточно хорошо изучены, и в настоящее время созданы эффективные методики их решения, объединенные в соответствующих стандартах и методологиях).

Задача проекта внедрения информационной системы включает в себя создание или адаптацию существующей системы и запуск ее в эксплуатацию. В процессе внедрения существует необходимость в реализации единой ИТ-стратегии организации здравоохранения, которая позволит адекватно сочетать развитие (создание) программной и аппаратной частей системы параллельно с комплексом работ по развитию существующей ИТ инфраструктуры организации. В то же время накопленный опыт внедрения информационных систем свидетельствует о наличии устойчивой группы критериев успеха таких проектов, и, как следствие, о возможности формирования технологии успешного управления проектом внедрения с учетом этих факторов (рис.1).

Как видно из рисунка, со стороны организации, ключевыми факторами успеха при внедрении информационных системы являются: перестройка операционных процессов до внедрения, наличие стратегии у организации, участие руководства организации в процессе

внедрения в процессе, участие специалистов от организации. Таким образом, до начала внедрения информационной системы, организация должна быть готова как со стороны организации бизнес процессов, так и со стороны персонала.

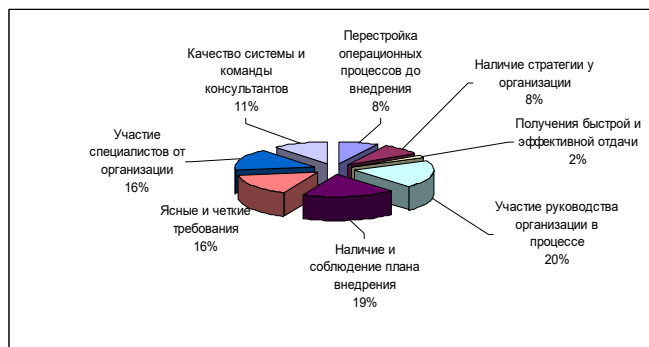


Рисунок 1. Ключевые факторы успешности внедрения информационной системы в деятельность организации

Определению критериев готовности и оценке готовности организации к организационным изменениям посвящено множество исследований, как российских, так и зарубежных специалистов в области менеджмента. Среди них следует перечислить В.В. Подиновского, Ю.Б. Гемейера, И.Ф. Шахнова, В. Парето, Т. Саати, П. Фишберна, А.А. Чурсин и других. Авторами разработано множество многокритериальных методов принятия решений, однако, порой именно их изобилие является основной проблемой для выбора того или иного из многокритериальных методов.

Как отмечает Чечнев В.Б.: «в теории принятия решений имеются различные подходы к классификации методов многокритериального выбора, как при конечном, так и при бесконечном множестве альтернатив. Это связано с различными способами определения ключевого различного критерия и с разработкой новейших математических методов принятия решений».

Подиновский В.В. отмечает, что «принципиальная сложность многокритериальных задач состоит в том, что обычно не существует варианта, который был бы наилучшим сразу по всем критериям: если по одному из критериев вариант очень хорош, то по другому, как правило, он будет далеко не лучший». Он отмечает, что наиболее распространенными методами анализа многокритериальных задач являются такие методы как агрегированный, интегральный, глобальный и т.п. критерии, которые основываются на свертывании набора исходных критериев в один обобщенный.

А.А. Чурсин разработал экономико-математические модели взаимосвязей конкурентоспособности и инновационного развития, инструменты повышения конкурентоспособности на разных уровнях управления.

Академик Российской академии наук О.И. Ларицев посвятил большое количество исследования сфере принятия решений и искусственного интеллекта. В статье «Психологические проблемы принятия решений в задачах многокритериального выбора» автор утверждает, что «удовлетворительной

дескриптивной модели, описывающей поведение ЛПР в процессе классификации, пока не создано. Исследователи должны оценить возможности человека при решении задач классификации и разработки адекватных методических приемов их исследования».

Таким образом, можно сделать вывод, что для каждой конкретной задачи, разработка собственной математической модели принятия решения является, на данный момент необходимо, так как универсального метода не существует.

Разработка многофакторной модели оценки готовности медицинской организации к внедрению информационной системы

В качестве авторской методики для оценки готовности медицинской организации к внедрению информационной системы, было предложено использовать различные системы показателей, которые будут соответствовать трем ключевым блокам.



Рисунок 2. Критерии готовности предприятия к внедрению информационной системы

Ключевое требование к математической модели оценки критериев заключается в первую очередь в простоте ее применения, а так же возможности получить в открытом доступе все необходимые показатели деятельности предприятия. На основании данного требования нами была разработана авторская математическая модель оценки критериев готовности .

Разработанная автором многофакторная модель использует многокритериальный показатель готовности на основе выделения зон экономической, социальной и технологической готовности организации:

$$R_0 = \sqrt[3]{R_э * R_c * R_t}, (1)$$

где $R_{0ур}$ – обобщенный показатель готовности;
 $R_э$ – интегральный показатель экономической готовности;
 R_c – показатель социальной готовности;
 $R_т$ – показатель технологической готовности;
Рассмотрим, факторы, которые было решено включить в данную модель.

- На практике основным критерием достижения состояния устойчивого развития организации является система финансовых показателей результативности деятельности организации. Основываясь

на методике корпорации «Дюпон», финансовый результат, его компонентный и факторный анализ изменения уровня финансовой результативности деятельности сводится к следующей формуле:

$$У_{ЭР} (ROE) = ЧП/СК = (ЧП/ВР) * (ВР/А) * (А/СК) = P_n * O_a * \Phi_l, (2)$$

где:
ЧП – чистая прибыль;
ВР – выручка (от продаж);
А – совокупные активы (постоянная или средняя хронологическая);
СК – капитал и резервы (раздел III бухгалтерского баланса согласно РСБУ; постоянная или средняя хронологическая);
 P_n – рентабельность продаж по чистой прибыли;
 O_a – общая оборачиваемость совокупных активов;
 Φ_l – коэффициент (плечо) финансового левериджа.

Показатели социальной готовности включают оценку взаимоотношений с основными группами заинтересованных сторон.

Система показателей оценки социальной готовности, относится к индивидуальным, и разрабатывается только для медицинской организации, исходя из того, что их состав зависит от задач, ставивших руководством в целях выполнения функций управления и измерения социальной деятельности.

Обобщенно система показателей оценки социальной готовности, представлена в таблице 1

Таблица 1
Система показателей оценки социальной устойчивости

Определяющий фактор	Показатель	Данные для расчета
Готовность коллектива	Более 70 % сотрудников	Анкета для опроса коллектива
Готовность пациентов	Более 70 % процентов пиментов	Анкета для опроса пациентов

$$R_c = \sqrt[2]{R_k * R_p}, (3)$$

где:
 R_c – двухфакторный интегральный показатель социальной готовности;
 R_k - Коэффициент готовности коллектива;
 R_p – коэффициент готовности пациентов.

Таблица 2.
Система показателей оценки технологической готовности

Определяющий факторы	Показатель	Метод получения информации
Соответствие организационной структуры медицинской организации архитектуре информационной системы	Более 90%	$K_{орг} = \text{Орг(факт)} / \text{Орг(мин)}$ Коэффициент организационной готовности показывает насколько фактическая организационная структура организации соответствует архитектуре внедряемо ИС
Техническая оснащенность организации	Более 90% оснащенности	$K_{тех} = \text{Тех(факт)} / \text{Тех(мин)}$ К тех определяется путем деления фактически имеющихся технических средств в организации на минимально необходимое для внедрение количество технических средств.

Разработка системы критериев технологической готовности должна включать элементы сохранности баланса между различными индикаторами, то есть увеличение одного показателя может привести к снижению другого показателя. Так, рост эффективности использования ресурсов может привести к внедрению новых технологий и дополнительному высвобождению рабочей силы для производства заданного уровня продукта. В обобщенном виде, в таблице 2. представлены варианты показателей оценки технологической готовности.

$$R_T = 2\sqrt{\text{Корг} \cdot \text{Ктех}}, (4)$$

где:

R_T – двухфакторный интегральный показатель технологической готовности;

Корг. - коэффициент организационного соответствия;

Ктех. – коэффициент технической оснащенности.

Итоговый показатель готовности организации позволит выявить тенденции развития и определить влияние составляющих в общей величине показателя готовности и, как уже отмечалось, рассчитывается по формуле (1).

Конечный результат интерпретирует оцениваемое состояние общей устойчивости организации с шагом 0,1 в диапазоне от 0,3 ($R_o \leq 0,3$ – организация не готова ко внедрению) до 0,9–1,0 ($0,9 \leq R_o \leq 1,0$ – организация абсолютно готова).

Заключение

Данная методика может быть использована при оценке показателей готовности медицинской организации к внедрению информационных систем управления. Таким образом, в результате осуществления расчета интегрального показателя готовности предприятия к цифровой трансформации, по данной методике, основанной на покомпонентном исследовании факторов, можно определить уровень готовности отдельных организаций отрасли, при этом снизив риски неуспешности внедрения информационной системы.

Для исключения рисков неуспешного внедрения информационной системы необходимо уделить особое внимание людям, которые являются самым главным активом любого предприятия. Во-первых, необходимо построить открытое общение с сотрудниками до запуска проекта по внедрению информационной системы. Руководители всех уровней, а также рядовые сотрудники должны принять идею планируемого внедрения информационной системы и искренне поддерживать данный проект. Для достижения этого согласия может потребоваться немало времени и усилий. Но в результате значительно повышаются шансы успеха проекта. Открытое двухстороннее общение с персоналом предприятия должно быть выстроено на всех этапах реализации проекта, включая ввод информационной системы в промышленную эксплуатацию. Сотрудники должны получить необходимую поддержку и обучение при переходе на новую информационную систему.

В ходе эксплуатации внедренной информационной систем также необходимо развивать и расширять линии коммуникации с сотрудниками и пациентами, так как они являются ключевыми пользователями системы. Обратную связь от людей следует тщательно анализировать и оперативно принимать соответствующие меры для урегулирования проблемных вопросов. Это будет мотивировать людей принимать и поддерживать внедренные изменения. Во-вторых, необходимо изменить организационную структуру в соответствии с моделью информационной систем. Организационная структура должна поддерживать оптимизированные процессы. Изменение организационной структуры следует рассматривать как отдельный проект, так как это связано с мотивацией, интересами и ожиданиями людей. Любая информационная система представляет собой инструмент помощи сотрудникам в решении производственных задач. От того, как персонал будет использовать данный инструмент, зависит успех проектов автоматизации и достижение стратегических показателей предприятия.

Литература

1. Simon H. The shape of automation for man and management. N. Y., 1965.
2. Ларичев О. И., Ребрик С. Б. Психологические проблемы принятия решений в задачах многокритериального выбора // Психологический журнал. — 1988. — Т. 9, № 5. — С. 45–52. // [Электронный ресурс] - режим доступа: https://raai.robobob.ru/about/persons/larichev/papers/text/Larichev_Rebrik_1988.pdf
3. Мурадов И.В. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий на основе системы сбалансированных показателей // Экономика в промышленности. – 2017. – Т. 10. – № 4. – С. 329–334.
4. Подиновский В.В. Идеи и методы теории важности критериев в многокритериальных задачах принятия решений / В.В. Подиновский. – М. : Наука, 2019. – 103 с
5. Причины неудач внедрения ERP-систем в России// Логинфо, №7-8 2001
6. Управление конкурентоспособностью в условиях инновационного развития экономики [Текст] / А. А. Чурсин. - Москва : Экономика, 2017. – 606 с.
7. Чечнев В.Б. Анализ и классификация многокритериальных методов принятия решений. Онтология проектирования. 2024. Т.14, №4(54). С. 607–624. DOI:10.18287/2223-9537-2024- 14-4-607-624

Assessing the criteria for the readiness of a healthcare organization to transfer digital technologies to its management system

Larin A.S., Chursin A.A.

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article analyzes the system for determining the criteria for the readiness of a healthcare organization to implement digital information systems. Having analyzed various methods of multi-criteria assessments, the author developed an assessment methodology based on a checklist system. The author concludes that the application of the developed assessment methodology will reduce the percentage of unsuccessful implementations of information management systems in the activities of medical organizations and avoid errors in their implementation.

Keywords: management information systems, ERP systems, digital management.

References

1. Simon H. The shape of automation for man and management. N. Y., 1965.
2. Larichev O. I., Rebrik S. B. Psychological problems of decision-making in multicriteria choice problems // Psychological journal. -1988. -Vol. 9, No. 5.- P. 45–52.// [Electronic resource] - access mode: https://raai.robobob.ru/about/persons/larichev/papers/text/Larichev_Rebrik_1988.pdf
3. Muradov I. V. Ensuring sustainable development of industrial enterprises based on the balanced scorecard // Economy in industry. - 2017. - Vol. 10. - No. 4. - P. 329-334.
4. Podinovsky V. V. Ideas and methods of the theory of criteria importance in multicriteria decision-making problems / V.V. Podinovsky. - M.: Science, 2019. - 103 p
5. Reasons for the failures of ERP-systems implementation in Russia // Loginfo, No. 7-8 2001
6. Competitiveness management in the context of innovative development of the economy [Text] / A.A. Chursin. - Moscow: Economica, 2017. - 606 p.
7. Chechnev V.B. Analysis and classification of multicriteria decision-making methods. Design Ontology. 2024. Vol. 14, No. 4 (54). P. 607-624. DOI: 10.18287/2223-9537-2024- 14-4-607-624

Анализ проблем и перспектив в реализации механизмов сотрудничества государства и бизнеса для развития ИТ-инфраструктуры в России

Литовченко Дмитрий Андреевич
независимый исследователь, 1dmitrylitovchenko@gmail.com

В статье рассматриваются проблемы и перспективы реализации механизмов взаимодействия государства и бизнеса в контексте развития ИТ-инфраструктуры в России. Проведён системный анализ текущего состояния цифровой среды, выделены ключевые институциональные и технологические барьеры, препятствующие эффективному партнёрству. Особое внимание уделено правовым, организационным и кадровым ограничениям, а также недостаточной гибкости действующих моделей государственно-частного взаимодействия. На основе отечественного и международного опыта сформулированы перспективные направления развития: цифровые песочницы, региональные хабы, платформенные решения, модернизация нормативной базы и поддержка инженерных компетенций. Делается вывод о необходимости перехода от фрагментарных инициатив к целостной архитектуре цифрового партнёрства, ориентированной на устойчивость, масштабируемость и стратегическую сопряжённость интересов всех участников цифровой экономики.

Ключевые слова: ИТ-инфраструктура, цифровая трансформация, государственно-частное партнёрство, цифровая экономика, цифровые платформы, институциональные барьеры, инновации, региональные хабы, цифровой суверенитет.

Развитие информационно-технологической инфраструктуры стало ключевым фактором, определяющим не только уровень цифровой зрелости государства, но и его экономическую устойчивость в условиях глобальной конкуренции. Стратегия цифровой трансформации, инициированная в России в последние годы, сформировала институциональные рамки для формирования цифровой среды, однако практическая реализация инфраструктурных проектов сталкивается с системными ограничениями. К числу определяющих выступает качество взаимодействия между государственными структурами и частным сектором.

Сотрудничество государства и бизнеса в цифровой сфере не ограничивается субсидиями, налоговыми преференциями или отдельными элементами государственно-частного партнёрства. Оно формирует основу технологического суверенитета, задаёт темп модернизации производственных и управленческих процессов, влияет на распределение ресурсов в экономике знаний. При этом уровень синергии между публичными и частными акторами во многом определяет, сможет ли страна выйти за рамки фрагментарной цифровизации и перейти к комплексной системе, в которой ИТ-инфраструктура будет не только инструментом, но и драйвером развития.

Несмотря на институциональное оформление цифровой повестки — от нацпроекта «Цифровая экономика» до программ «Цифровой регион» и «Приоритет 2030» — межсекторное взаимодействие в ИТ-сфере в России остаётся неравномерным. Государственные инвестиции часто адресуются преимущественно инфраструктурным или оборонным сегментам, в то время как рынок облачных решений, дата-центров, платформенной экономики и искусственного интеллекта требует большей гибкости и инклюзивности с точки зрения бизнес-участия. Это приводит к технологическому разрыву между регионами, усиливает цифровое неравенство и снижает эффективность масштабных ИТ-инвестиций.

Наиболее остро встаёт проблема отсутствия согласованной модели распределения рисков и выгод между государством и частными структурами. Без устойчивых механизмов интеграции НИОКР, совместного доступа к инфраструктуре, цифровых регуляторных песочниц и гибких форм контрактов партнёрство остаётся декларативным. Добавляется кадровый дефицит, институциональная инерция, а также рискованные настроения инвесторов в условиях геополитической нестабильности.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ системных проблем, сдерживающих развитие устойчивого и результативного сотрудничества государства и бизнеса в сфере ИТ-инфраструктуры, а также оценка перспектив этого взаимодействия с учётом текущих вызовов и технологических тенденций. Для достижения этой цели необходимо рассмотреть текущее состояние ИТ-инфраструктуры, выявить ключевые барьеры во взаимодействии публичного и частного секторов, и обозначить направления, в которых возможен качественный рост на основе согласованных интересов и стратегических решений.

Информационно-технологическая инфраструктура в России развивается неравномерно: высокие темпы внедрения отдельных решений сочетаются с фрагментированностью систем, разрозненностью стандартов и значительными региональными различиями. Уровень цифровизации экономики определяется не только степенью проникновения интернет-сервисов или количеством автоматизированных процессов, но и наличием базовых условий — широкополосного доступа, защищённых каналов передачи данных, вычислительных мощностей, облачных сервисов и соответствующей инженерной поддержки. Несмотря на общую положительную динамику, сохраняется дисбаланс между центром и регионами, крупными корпорациями и малым бизнесом, а также между отраслями с высоким уровнем цифровой зрелости и секторами, где инфраструктура по-прежнему находится в зачаточном состоянии [10, 13].

В ведущих городах и столичных агломерациях уже сформированы кластеры цифровой экономики, интегрированные в мировые потоки данных. Здесь активно развиваются облачные платформы, технологии интернета вещей, цифровые двойники, а также элементы искусственного интеллекта. В регионах ситуация иная: неустойчивость телекоммуникационного покрытия, высокая стоимость оборудования, кадровый дефицит и институциональные ограничения сдерживают создание полноценной ИТ-инфраструктуры. Отдельные попытки тиражирования федеральных решений в субъекты ограничены отсутствием сквозной поддержки и гибкой локальной политики. Вследствие этого формируется ситуация, при которой цифровой разрыв внутри страны сопоставим по масштабу с внешним технологическим отставанием [7, 8].

На фоне общей цифровизации бизнес-моделей сохраняется зависимость от зарубежных решений, особенно в сфере промышленного ПО, микропроцессоров, платформенных архитектур и облачных сред. Попытки импортозамещения дают частичный результат: при наличии инженерного потенциала и технологических компетенций российские компании сталкиваются с нехваткой масштабируемых инфраструктурных решений и ограниченным доступом к международным цифровым рынкам. Кроме того, остаётся неустойчивым правовой режим регулирования ИТ-инфраструктуры — отсутствие единых стандартов, сложность интеграции новых решений в старые технологические цепочки, фрагментарная

практика применения требований по безопасности препятствуют последовательной цифровой трансформации [2, 6].

Одним из критических факторов, тормозящих инфраструктурное развитие, является кадровый дефицит. В период с 2014 по 2018 год численность исследователей в России сократилась на 9,5%, несмотря на рост их числа в Китае, Южной Корее и ЕС [11]. Отток ИТ-специалистов и исследовательского кадрового резерва в другие страны усилился в условиях глобального спроса на квалифицированные цифровые компетенции. Внутренние меры по стимулированию подготовки и удержания специалистов дают ограниченный эффект в силу отсутствия комплексной экосистемы — от образования и научных школ до гибких рынков труда и корпоративных программ развития. Это снижает способность российской экономики создавать устойчивые ИТ-продукты и обслуживать инфраструктуру в долгосрочной перспективе [5].

На уровне бизнеса отмечается высокая концентрация цифровой активности в отдельных сегментах. Крупные компании, особенно в телекоммуникационном и финансовом секторах, инвестируют в инфраструктурные обновления и формируют собственные платформы. Малый и средний бизнес, напротив, ограничен в возможностях подключения к высокопроизводительным цифровым решениям. Причиной выступает не только стоимость, но и недостаток образовательной и методологической поддержки, а также нехватка доверия к государственным инициативам. При этом потенциал цифровизации МСП остаётся значительным: именно этот сегмент способен обеспечить гибкое внедрение технологических новшеств и адаптацию решений под локальные потребности [2].

Сектор государственных услуг показывает смешанные результаты. С одной стороны, развивается экосистема электронных госуслуг, внедряются системы межведомственного взаимодействия, формируются цифровые платформы здравоохранения, образования и социальной поддержки. С другой — техническая устарелость серверных решений, ограниченность распределённых вычислений и отсутствие единой архитектуры тормозят их масштабирование. При этом повышенные требования к защите персональных данных и отсутствие доверия пользователей к цифровым каналам усиливают фрагментацию. Без устойчивого ядра инфраструктуры дальнейшее развитие государственных цифровых сервисов сталкивается с рисками изоляции, недогрузки и регресса по качественным параметрам [13].

Обобщённо, текущее состояние ИТ-инфраструктуры в России характеризуется несбалансированным ростом, высоким потенциалом развития и одновременно множеством институциональных и технологических ограничений. Для устранения системного разрыва между регионами, секторами и уровнями управления требуется комплексная реорганизация подходов к инфраструктурному развитию с акцентом на доступность, масштабируемость, устойчивость и сопряжённость интересов всех участников цифровой среды.

Несмотря на институциональное закрепление цифровой трансформации как одного из национальных приоритетов, механизмы взаимодействия между государством и бизнесом в сфере развития ИТ-инфраструктуры остаются фрагментарными. Основным препятствием выступает слабая институциональная скоординированность: федеральные стратегии и нормативные документы редко синхронизируются с региональной политикой, а их реализация в большинстве случаев не опирается на комплексную оценку инфраструктурной емкости частного сектора. Отсутствие единой цифровой архитектуры ведёт к несогласованности стандартов, что, в свою очередь, затрудняет унификацию решений и повышает транзакционные издержки как для частных компаний, так и для государственных структур [13].

Существенным ограничением выступает и нормативно-правовая неустойчивость. Несмотря на принятие в 2015 году федерального закона о государственно-частном партнёрстве, действующая регуляторная база не охватывает специфику ИТ-проектов в полной мере. Законодательные пробелы в части защиты интеллектуальной собственности, цифровых платформ, облачных вычислений и стандартов кибербезопасности снижают готовность бизнеса участвовать в долгосрочных инфраструктурных инициативах. Дополнительные сложности создаёт наличие противоречий между федеральными и региональными актами, а также отсутствие четких правовых моделей распределения ответственности и рисков между сторонами [3, 9].

Одной из системных проблем остаётся ограниченное доверие между государством и бизнесом. Частный сектор нередко воспринимает цифровые государственные инициативы как потенциально затратные или навязанные сверху, в то время как государственные структуры склонны трактовать интересы бизнеса с позиций административного контроля, а не партнерства. Такая асимметрия ожиданий приводит к низкому уровню вовлечённости частных инвесторов в долгосрочные цифровые проекты и ограниченному числу публично значимых инициатив, реализуемых с частным капиталом. По данным центра развития ГЧП, средняя длительность концессионных соглашений в России составляет 13 лет, однако в ИТ-сфере подобные примеры единичны, а доля цифровых проектов в общем портфеле — менее 2% [1, 9].

Сложность структурирования проектов цифровой инфраструктуры усугубляется высокой степенью технологической неопределённости. Быстрая смена платформенных решений, различие в жизненных циклах технологий и долгие процедуры закупок снижают гибкость государственного заказчика и делают крупные проекты уязвимыми для морального устаревания ещё до завершения. В условиях, когда крупные ИТ-инициативы могут потребовать от 3 до 5 лет на проектирование и реализацию, государственные процедуры часто оказываются не адаптированы к скорости изменений на цифровом рынке. Компании, в свою очередь, рискуют вло-

житься в инфраструктуру, которая станет нерентабельной из-за смены технологических трендов. Это обостряет проблему инвестиционной инертности и приводит к ситуации, при которой большинство новых решений реализуется вне формата ГЧП — через прямые субсидии, без механизма разделения прибыли и рисков [2].

Отдельной проблемой выступает несбалансированное распределение экономических стимулов. Государственные субсидии и гранты нередко ориентированы на крупные предприятия или приоритетные регионы, в то время как малый и средний бизнес оказывается исключённым из процессов цифровой трансформации. При этом именно малые компании обладают высоким потенциалом гибкого реагирования на технологические тренды, способностью к пилотированию решений и разработке нишевых цифровых сервисов. Недостаток прозрачных конкурсов, ограниченность доступа к инструментам софинансирования и отсутствие специализированных программ поддержки снижают эффективность партнёрства с этим сегментом. Усилению дисбаланса способствует также региональная неоднородность инвестиционного климата, что делает перспективные решения локальными и ограничивает их масштабируемость [13].

Таблица 1
Типология рисков при реализации ГЧП-проектов в сфере ИТ-инфраструктуры

Категория риска	Описание риска	Подходы к управлению
Регуляторные риски	Изменение законодательства, противоречия между уровнями регулирования, задержки с выдачей разрешений	Временные регламенты, цифровые песочницы, участие бизнеса в разработке норм
Технологические риски	Быстрое устаревание технологий, несовместимость с существующими решениями, отсутствие технических стандартов	Адаптивное планирование, модульная архитектура, пилотные проекты
Институциональные риски	Низкая квалификация управленцев, слабая координация между государственными органами и подрядчиками	Создание специализированных агентств, цифровая грамотность, аудит партнёрства
Финансовые риски	Недостаток долгосрочного финансирования, валютные колебания, рост стоимости привлечённых ресурсов	Механизмы гарантирования, индексирование платежей, распределение рисков между сторонами

Для преодоления указанных ограничений требуется системный подход к управлению рисками, возникающими на всех этапах реализации ИТ-проектов в формате государственно-частного партнёрства. На практике эффективность подобных инициатив зависит от того, насколько точно стороны способны идентифицировать потенциальные угрозы и выработать сбалансированные модели их распределения. В контексте ИТ-инфраструктуры такие риски

охватывают широкий спектр — от нормативных и технологических до институциональных и финансовых, каждый из которых требует специфических инструментов управления. В целях наглядности основные группы рисков, их характеристика и применяемые в России и странах ОЭСР подходы к их нейтрализации представлены в таблице 1. Это позволяет систематизировать ключевые уязвимости инфраструктурных проектов и выделить те зоны, где требуется дополнительное институциональное укрепление партнёрства.

Инфраструктурные барьеры дополняются кадровыми ограничениями. Большинство региональных администраций и муниципальных образований не располагают специалистами, способными структурировать ИТ-проекты с учётом как технологических параметров, так и правовых особенностей. Это приводит к передаче таких функций внешним консультантам, росту издержек и снижению управляемости. Более того, непонимание специфики цифровых решений на стороне государственных заказчиков нередко приводит к завышенным требованиям, неадекватному техзаданию или несопоставимым с рисками условиям контракта. В результате происходит формальное выполнение проектов без создания добавленной цифровой стоимости [3].

Таким образом, реализация механизмов сотрудничества между государством и бизнесом в сфере цифровой инфраструктуры сталкивается с комплексом барьеров — от институциональных до культурных. Без устранения указанных ограничений невозможно сформировать устойчивую модель партнёрства, способную поддерживать развитие цифровой среды, технологическое обновление и региональную связанность. Решение задач этого уровня требует как пересмотра нормативной архитектуры, так и укрепления каналов коммуникации между секторами, создания цифровых песочниц и внедрения гибких контрактных моделей.

Перспективы развития механизмов сотрудничества государства и бизнеса в ИТ-сфере напрямую связаны с переходом к гибким моделям взаимодействия, в которых приоритет смещается от традиционного административного регулирования к сетевым, координированным подходам. Одним из ключевых направлений трансформации выступает усиление роли институтов коллективного действия — цифровых платформ, консорциумов, отраслевых альянсов и технологических кластеров. Такие формы позволяют распределять риски, объединять ресурсы и компетенции, а также ускорять внедрение инноваций за счёт синергии участников. В частности, развитие цифровых промышленных платформ на основе модели «тройной спирали» (наука — бизнес — государство) обеспечивает устойчивость ИТ-проектов даже в условиях высокой технологической турбулентности [8, 9].

Разработка и внедрение цифровых песочниц, в рамках которых возможно тестирование новых решений без риска нарушения действующего законодательства, представляет собой ещё одно перспективное направление. Такой формат доказал свою

эффективность в странах с развитой цифровой экономикой и постепенно адаптируется в российских условиях. Он особенно важен для апробации новых форм контрактов, оценки жизненного цикла цифровых решений и тестирования регуляторных инноваций. Поддержка таких механизмов может обеспечить запуск пилотных проектов на основе распределённого финансирования, в том числе с участием венчурных фондов и программ акселерации [2, 11].

В условиях децентрализации цифровой среды и усиления региональных дисбалансов перспективной представляется политика создания территориально-ориентированных цифровых хабов. Эти структуры призваны адаптировать федеральные стратегии к спецификам регионов, формируя локальные ИТ-экосистемы с активным участием малого бизнеса, научных центров и органов власти. Подобная архитектура соответствует принципам смарт-специализации и позволяет концентрировать ресурсы в точках роста, минимизируя неэффективные вложения. Уже действующие центры цифрового развития в Республике Татарстан, Калужской и Новосибирской областях демонстрируют устойчивую динамику, позволяя формировать экспортно-ориентированные ИТ-продукты [8, 10].

В области нормативного регулирования наметилась тенденция к переходу от отраслевых стандартов к сквозным регуляторным рамкам, охватывающим все стадии жизненного цикла цифровых решений — от прототипа до эксплуатации. Перспективными здесь выступают проекты по разработке регуляторных карт, цифровых двойников нормативных процессов и умных контрактов на основе распределённых реестров. Это особенно актуально в ИТ-проектах с участием нескольких ведомств или реализуемых в формате публично-частного партнёрства, где необходима прозрачность, доверие и высокая управляемость. Поддержка нормативной гибкости может включать введение временных регламентов, адаптивных процедур сертификации и платформ для обратной связи между регуляторами и участниками проектов [9].

Наиболее эффективным инструментом опробования новых нормативных подходов в ИТ-сфере становятся цифровые песочницы и пилотные проекты, которые позволяют не только протестировать технологию, но и оценить её соответствие будущим регуляторным требованиям в контролируемой среде. Именно такие форматы обеспечивают регулятору гибкость и адаптивность, а бизнесу — снижение неопределённости и издержек на вход в масштабные цифровые инициативы. В странах с высококоразвитой цифровой политикой такие механизмы становятся частью национальных стратегий цифровой трансформации, а их внедрение позволяет выявить правовые пробелы ещё до масштабирования технологий. В России подобные практики пока развиты точечно и преимущественно в рамках финансовых и телекоммуникационных отраслей. Расширение применения цифровых песочниц и институционализация пилотных проектов может стать факто-

ром повышения доверия между государством и бизнесом, особенно при создании инфраструктуры с высокой долей технологических и правовых рисков.

На рисунке 1 представлена доля цифровых песочниц и пилотных проектов в общем массиве стратегических цифровых инициатив по странам G20, что позволяет оценить относительную зрелость этих инструментов в международной практике.

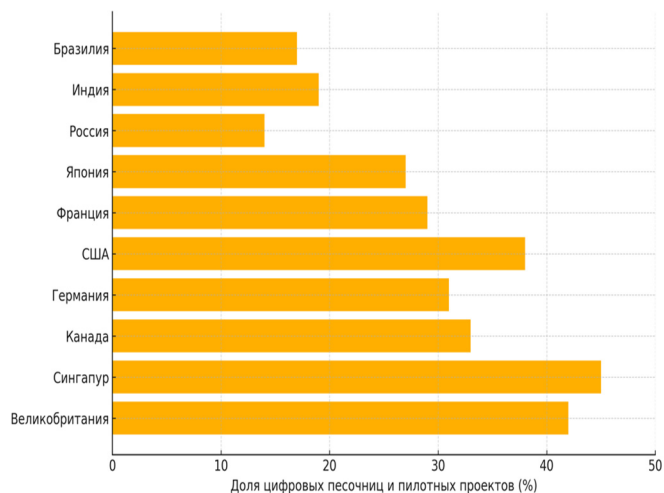


Рис. 1. Доля цифровых песочниц и пилотных проектов в реализации стратегий цифровой трансформации по странам G20

В рамках образовательной и научной политики перспективным направлением остаётся развитие программ дуального и сетевого обучения, направленных на формирование цифровых компетенций, применимых в реальных инфраструктурных проектах. Важно интегрировать бизнес-ориентированные модули в программы высшего образования, а также развивать платформенные решения, позволяющие моделировать процессы цифровизации и тестировать управленческие сценарии. Такой подход позволяет формировать у студентов и молодых специалистов представление не только о технологиях, но и об институциональной логике ИТ-инфраструктуры. Особое внимание должно уделяться развитию инженерной культуры в ИТ-среде, включающей системное мышление, междисциплинарность и этику цифрового проектирования [4, 13].

Наконец, в центре перспективного партнёрства между государством и бизнесом должна находиться концепция цифрового суверенитета. В условиях внешнеполитической и технологической турбулентности именно устойчивость внутренних цифровых платформ, наличие отечественных компонентов и управляемость критической инфраструктуры становятся базовыми требованиями. Реализация этой повестки невозможна без перераспределения стимулов, поддержки экспортных амбиций, создания сквозных цепочек добавленной стоимости на базе цифровых решений. Примером может служить стратегия импортонезависимости в области процессоров и облачных платформ, предполагающая государственные инвестиции в инфраструктуру и гарантированные заказы для бизнеса с последующей трансляцией решений в смежные отрасли [2, 14].

Комплексная реализация обозначенных направлений требует переосмысления самой архитектуры цифрового партнёрства: от фрагментарных соглашений к институционализированным системам взаимодействия, где каждая сторона — государство, бизнес и научное сообщество — обладает не только ответственностью, но и возможностью влиять на формирование стратегической повестки. Только при таких условиях можно выстроить устойчивую модель развития ИТ-инфраструктуры, способную не просто догонять технологические тренды, а формировать собственную цифровую траекторию.

Проведённый анализ показал, что развитие ИТ-инфраструктуры в России невозможно без согласованного и институционально оформленного взаимодействия государства и бизнеса. Структурные ограничения в виде нормативной фрагментарности, кадрового дефицита и отсутствия единой архитектуры цифрового пространства являются системными барьерами, которые не преодолеваются изолированными инициативами. Проблема доверия между секторами усугубляется несовпадением ожиданий, различием инвестиционных горизонтов и неравномерным распределением инфраструктурных рисков.

Ключевой задачей остаётся формирование устойчивой модели партнёрства, в которой бизнес получает не только стимулы, но и институциональные гарантии участия, а государство — управляемую и технологически зрелую цифровую среду. Эффективность такой модели возможна при условии включения в неё механизмов цифровых песочниц, территориальных хабов, гибких форм регуляции и образовательных программ, интегрированных с производственными задачами.

Стратегический фокус должен быть смещён с фрагментарного субсидирования на институциональное сопряжение усилий: через создание цифровых платформ с равным доступом, долгосрочные контракты с привязкой к результатам, развитие научно-инженерных компетенций и продвижение отечественных решений на внешние рынки. Приоритетами остаются цифровой суверенитет, экспортоспособность, масштабируемость инфраструктуры и её сопряжённость с реальными потребностями экономики.

Формирование зрелой цифровой среды требует не декларативного, а архитектурного подхода к партнёрству, где каждый элемент — от нормативной базы до инженерной школы — встроен в систему с измеримыми результатами. Без этого преодоление инфраструктурного разрыва и включение России в глобальные технологические цепочки останется недостижимым.

Литература

1. Анализ состояния и перспективы развития экономики России : Материалы V Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием); В 2-х томах, Иваново, 30 апреля 2021 года. Том 1. – Иваново: Ивановский государственный энергетический университет им.

- В.И. Ленина, 2021. – 168 с. – ISBN 978-5-00062-468-5. – EDN HSTKYG.
2. Апатова, Н. В. Интернет и бизнес / Н. В. Апатова, О. В. Бойченко, О. Л. Королев. – Симферополь : ИП Зуева Т. В., 2022. – 190 с. – (Экономика Интернет ; 1). – ISBN 978-5-6049078-2-5. – EDN CEQRID.
3. Баланов, А. Н. Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития в России / А. Н. Баланов // Russian Economic Bulletin. – 2021. – Т. 4, № 2. – С. 133-141. – EDN ICJOVT.
4. Блатова, Т. А. Проблемы и перспективы развития ит-инфраструктуры российских предприятий / Т. А. Блатова, В. В. Макаров, А. В. Федоров // Труды ЦНИИС. Санкт-Петербургский филиал. – 2020. – Т. 2, № 10. – С. 79-87. – EDN CVEERY.
5. Бугаенко, Р. А. Проблемы взаимодействия государства и частного бизнеса в рамках государственно-частного партнерства / Р. А. Бугаенко // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 3-2. – С. 619-622. – DOI 10.34755/IROK.2020.51.41.115. – EDN WKRQPC.
6. Бургонов, О. В. Проблемы и перспективы развития частно-государственного предпринимательства / О. В. Бургонов, А. В. Семенов // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 9(179). – С. 993-1004. – DOI 10.35854/1998-1627-2020-9-993-1004. – EDN ITKBCG.
7. Гольчевский, Ю. В. Некоторые проблемы модернизации ИТ-инфраструктуры в образовательных организациях / Ю. В. Гольчевский, М. А. Виноградов // Новые информационные технологии в образовании и науке. – 2020. – № 3. – С. 32-36. – DOI 10.17853/2587-6910-2020-03-32-36. – EDN PSOQHM.
8. Кузнецова, Е. П. О взаимодействии науки, бизнеса и государства в развитии экономики территории / Е. П. Кузнецова // Проблемы развития территории. – 2021. – Т. 25, № 5. – С. 71-87. – DOI 10.15838/ptd.2021.5.115.5. – EDN QXDWLF.
9. Назарова, И. Б. Государственно-частное партнерство: проблемы и перспективы / И. Б. Назарова // Modern Economy Success. – 2021. – № 4. – С. 199-204. – EDN DTIVYL.
10. Нигаматьянова, И. Н. Взаимодействие государства и бизнеса: анализ проблем и способы их решения / И. Н. Нигаматьянова // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2021. – № 4(26). – С. 142-156. – EDN TCMOJS.
11. Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний : Материалы XII Международная научно-практическая конференция, Краснодар, 27–28 мая 2022 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. – 752 с. – ISBN 978-5-8209-2184-1. – EDN PESQVI.
12. Папоян, Р. А. Проблемы взаимодействия государства и бизнеса в развитии спортивной инфраструктуры / Р. А. Папоян, А. М. Воротников // Журнал социологических исследований. – 2021. – Т. 6, № 3. – С. 22-30. – EDN APXATE.
13. Тюнин, Е. Б. Проблемы и перспективы развития информационной экономики в России / Е. Б. Тюнин, Е. А. Маркова, И. В. Меретукова // Цифровой

регион: опыт, компетенции, проекты : Сборник трудов V Юбилейной Международной научно-практической конференции, Брянск, 25 ноября 2022 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2023. – С. 913-918. – EDN PEZNNS.

14. Якушева, Д. Р. Проблемы взаимодействия государства, науки и бизнеса / Д. Р. Якушева // Инноватика: современные технологии модернизации общества : Материалы III Региональной научно-практической конференции с международным участием, Пятигорск, 28–30 ноября 2021 года. – Пятигорск: ПИИД УНР ФГБОУ ВО "ПГУ", 2021. – С. 226-233. – EDN BJEZWT.

Analysis of problems and prospects in implementing state-business cooperation mechanisms for it infrastructure development in Russia
Litovchenko D.A.

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article analyzes problems and prospects for implementing state-business cooperation mechanisms in the context of IT infrastructure development in Russia. A systematic analysis of the current state of the digital environment is carried out, identifying key institutional and technological barriers hindering effective partnership. Special attention is paid to legal, organizational, and personnel constraints, as well as insufficient flexibility of existing public-private interaction models. Promising areas of development are formulated based on domestic and international experience: digital sandboxes, regional hubs, platform solutions, regulatory modernization, and support for engineering competencies. The conclusion emphasizes the necessity of transitioning from fragmented initiatives to an integrated digital partnership architecture focused on sustainability, scalability, and strategic alignment of interests among all participants in the digital economy.

Keywords: IT infrastructure, digital transformation, public-private partnership, digital economy, digital platforms, institutional barriers, innovation, regional hubs, digital sovereignty.

References

1. Analysis of the state and development prospects of the Russian economy: Proceedings of the V All-Russian youth scientific and practical conference (with international participation); In 2 volumes, Ivanovo, April 30, 2021. Volume 1. - Ivanovo: Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin, 2021. - 168 p. - ISBN 978-5-00062-468-5. - EDN HSTKYG.
2. Apatova, N. V. Internet and business / N. V. Apatova, O. V. Boychenko, O. L. Korolev. - Simferopol: IP Zueva TV, 2022. - 190 p. - (Internet Economics; 1). - ISBN 978-5-6049078-2-5. - EDN CEQRID.
3. Balanov, A. N. Digital economy: problems and development prospects in Russia / A. N. Balanov // Russian Economic Bulletin. - 2021. - Vol. 4, No. 2. - Pp. 133-141. - EDN ICJOVT.
4. Blatova, T. A. Problems and prospects for the development of the IT infrastructure of Russian enterprises / T. A. Blatova, V. V. Makarov, A. V. Fedorov // Proceedings of the Central Research Institute of Social and Economic Development. St. Petersburg branch. - 2020. - Vol. 2, No. 10. - Pp. 79-87. - EDN CVEERY.
5. Bugayenko, R. A. Problems of interaction between the state and private business within the framework of public-private partnership / R. A. Bugayenko // Issues of sustainable development of society. - 2020. - No. 3-2. - P. 619-622. - DOI 10.34755/IROK.2020.51.41.115. - EDN WKRQPC.
6. Burgonov, O. V. Problems and prospects for the development of public-private entrepreneurship / O. V. Burgonov, A. V. Semenov // Economy and Management. - 2020. - Vol. 26, No. 9(179). - P. 993-1004. - DOI 10.35854/1998-1627-2020-9-993-1004. - EDN ITKBCG.
7. Golchevsky, Yu. V. Some problems of modernization of IT infrastructure in educational organizations / Yu. V. Golchevsky, M. A. Vinogradov // New information technologies in education and science. - 2020. - No. 3. - P. 32-36. - DOI 10.17853/2587-6910-2020-03-32-36. - EDN PSOQHM.
8. Kuznetsova, E. P. On the interaction of science, business and the state in the development of the territory's economy / E. P. Kuznetsova // Problems of territorial development. - 2021. - Vol. 25, No. 5. - P. 71-87. - DOI 10.15838/ptd.2021.5.115.5. - EDN QXDWLF.
9. Nazarova, I. B. Public-private partnership: problems and prospects / I. B. Nazarova // Modern Economy Success. - 2021. - No. 4. - P. 199-204. - EDN DTIVYL.
10. Nigmatyanova, I. N. Interaction of the state and business: analysis of problems and ways to solve them / I. N. Nigmatyanova // Journal U. Economy. Management. Finance. - 2021. - No. 4(26). - P. 142-156. - EDN TCMOJS.
11. Society and knowledge economy, capital management: digital knowledge economy: Proceedings of the XII International Scientific and Practical

- Conference, Krasnodar, May 27–28, 2022. – Krasnodar: Kuban State University, 2022. – 752 p. – ISBN 978-5-8209-2184-1. – EDN PESQVI.
12. Papoyan, R. A. Problems of interaction between the state and business in the development of sports infrastructure / R. A. Papoyan, A. M. Vorotnikov // Journal of sociological research. - 2021. - Vol. 6, No. 3. - Pp. 22-30. - EDN APXATE.
13. Tyunin, E. B. Problems and prospects for the development of the information economy in Russia / E. B. Tyunin, E. A. Markova, I. V. Meretukova // Digital region: experience, competencies, projects: Collection of works of the V Anniversary International Scientific and Practical Conference, Bryansk, November 25, 2022. - Bryansk: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Bryansk State University of Engineering and Technology", 2023. - Pp. 913-918. - EDN PEZNNS.
14. Yakusheva, D. R. Problems of interaction between the state, science and business / D. R. Yakusheva // Innovation: modern technologies for modernizing society: Proceedings of the III Regional Scientific and Practical Conference with international participation, Pyatigorsk, November 28–30, 2021. – Pyatigorsk: PIID UNR FGBOU VO "PSU", 2021. – P. 226–233. – EDN BJEZWT.

Разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием

Малов Иван Владимирович

аспирант кафедры компла Высшей школы управления Российского Университета Дружбы Народов имени Патриса Лумумбы, 1142221626@rudn.ru

Дадалко Василий Александрович

д. э. н., профессор кафедры прикладной экономики Высшей школы управления Российского Университета Дружбы Народов имени Патриса Лумумбы, antikrizis1@bk.ru

В статье подробно исследуется разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. По мнению автора, данный процесс является крайне актуальным, так как внедрение цифровых технологий в систему управления предприятием представляет собой новшество, которое обеспечивает предприятию преимущество в разработке и реализации научных идей, а также в проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, основанных на последних достижениях науки и техники. В исследовании проводится детальный обзор ряда современных методов управления производственными системами успешных мировых и российских корпораций, как "Тойота" (TPS), *Boeing (BPS, Boeing Production System)*, *производственная система Intel*, General Electric, Siemens и производственной системы Росатома (ПСП). Автор, обобщая зарубежный и российский опыт, представляет свой перечень практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. В качестве вывода отмечается, что внедрение цифровых технологий в систему управления предприятием представляет собой перспективное направление, так как в целом любая цифровизация позволяет преодолеть разрозненность процессов разработки, производства и сбыта продукции предприятия. Наряду с данными преимуществами внедрение цифровых технологий способно обеспечить предприятиям значительные конкурентные преимущества за счет повышения эффективности, гибкости и адаптивности.

Ключевые слова: цифровые технологии, система управления предприятием, "Тойота" (TPS), Boeing (BPS, Boeing Production System), производственная система Intel, General Electric, Siemens, Росатома (ПСП).

В условиях активного внедрения и применения цифровых технологий наличие системы управления предприятием, способной эффективно интегрировать информацию и быстро адаптировать стратегию предприятия, позволяет не только минимизировать риск, но и обеспечивает лидерские позиции предприятию в своем сегменте. Важно отметить, что внедрение цифровых технологий в систему управления предприятием не просто способствует развитию технологий, но также играет ключевую роль в снижении затрат. Это делает процесс цифровизации важным аспектом эффективного управления предприятием, так как она напрямую влияет на конкурентоспособность как отдельных предприятий, так и экономики в целом [1].

Современные рынки продукции характеризуются высокой динамичностью, сокращением жизненного цикла изделий и ужесточением требований потребителей. Это создает необходимость в новых методах использования инноваций и внедрении цифровых технологий в систему управления предприятием. Внедрение цифровых технологий открывает новые возможности для повышения конкурентоспособности предприятий, однако существующие механизмы часто не учитывают комплексного взаимодействия всех этапов использования цифровых технологий в производственном процессе – от проектирования до сбыта продукции [2]. По данной причине возникает несогласованность между этапами разработки, производства и сбыта продукции, которая произведена с использованием инноваций и на основе внедрения цифровых технологий. В частности, проблемы заключаются в увеличении сроков вывода продукции на рынок, росту затрат и снижению адаптивности предприятий к изменениям спроса. Это особенно критично для повышения конкурентоспособности предприятий, так как запаздывание с выходом продукта может привести к потере конкурентных преимуществ [3]. Решить данную проблему может разработка практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием. В частности, предлагается интеграция в единую систему всех этапов жизненного цикла продукции предприятия, которая в дальнейшем обеспечит повышение конкурентоспособности предприятия. Главная задача состоит в том, чтобы обеспечить сквозную оптимизацию всех этапов жизненного цикла продукции предприятия (логистика, проектирование, маркетинг) с учетом экономических и технологических факторов.

Для того, чтобы практические предложения по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием были успешными и эффективными необходимо прохождение нескольких важных этапов, представленных в табл. 1.

Таблица 1
Этапы внедрения цифровых технологий в систему управления предприятием

Первый этап	анализ текущего состояния, который включает в себя оценку существующих производственных процессов и идентификацию областей для улучшения.
Второй этап	определение целевых показателей, где устанавливаются четкие цели и ключевые показатели эффективности (KPI), позволяющие оценить прогресс в достижении заявленного идеального состояния.
Третий этап	Обучение сотрудников имеет важное значение, поскольку все уровни работников должны понимать принципы бережливого производства и важность их участия в процессе.
Четвертый этап	внедрение пилотных проектов дает возможность апробировать новые методы и процессы, которые могут быть масштабированы на все производство.
Пятый этап	Завершающим этапом является мониторинг и оценка результатов, что предполагает регулярную проверку эффективности внедренных изменений и корректировку на основе полученных данных.

Источник: составлено автором.

Анализируя данные табл. 1 мы понимаем, что первой системой, в которую внедряются цифровые технологии являются производственные системы на предприятии. Из этого исходит, что успешность и эффективность проведенных мероприятий по внедрению цифровых технологий именно в производственную систему предприятия обеспечивает уровень успешности внедрения цифровых технологий в систему управления предприятием в целом.

В связи с данным тезисом далее рассмотрим ряд современных методов управления производственными системами успешных мировых и российских корпораций.

Первая среди подобных производственных систем выделяется *производственная система "Тойота" (TPS)*, которая играет ключевую роль в оптимизации процессов. TPS, разработанная компанией Toyota после Второй мировой войны, основана на устранении потерь (муда) и минимизации избыточного производства, простоя, ненужных операций и дефектов. Эффективность этого подхода положительно сказывается на себестоимости продукции и финансовых показателях предприятия [4].

Проблемы, связанные с потерями, напрямую влияют на окончательную стоимость товаров. Например, брак и задержки увеличивают производственные затраты, что вынуждает компанию либо снижать цены, чтобы оставаться конкурентоспособной, либо принимать убытки. Управление запасами также критично, поскольку избыточные запасы приводят к дополнительным расходам, связанным с хранением и обработкой товаров. На рис. 1 представлены основные принципы производственной системы "Тойота" (TPS).

TPS зарекомендовала себя как одна из самых влиятельных производственных систем, помогающая улучшить качество, снизить издержки и достичь высокой эффективности, что делает её философией управления для многих отраслей бизнеса.

Далее интересной для изучения представляется *производственная система Boeing (BPS, Boeing Production System)*, которая олицетворяет собой современный подход к организации производствен-

ных процессов, основанный на принципах бережливого производства (Lean Manufacturing) [4], что представлено на рис. 2.

Концепция непрерывного улучшения (kaizen),

- поощряет сотрудников предлагать улучшения.

Метод "just-in-time"

- нацелен на минимизацию запасов, что требует высокой координации поставок.

Стандартизация процессов

- снижает вариативность и облегчает обучение, а вовлечение сотрудников способствует созданию эффективной среды для улучшений.

Рис. 1. Основные принципы производственной системы "Тойота" (TPS)

Источник: составлено автором.

методология Lean+

- расширяет традиционную модель Lean, предлагая дополнительные инструменты, акцент на системность и постоянное улучшение, позволяющее минимизировать потери и выявлять узкие места.

Концепция Lean 10x

- подразумевает десятикратное улучшение процессов с применением передовых технологий и методов управления, что влечет за собой автоматизацию, повышение производительности и снижение издержек. Например, специально разработанная система для сборки Boeing 737 создает непрерывный поток операций, стандартизируя процессы, что улучшает обучение и качество продукции при минимизации потерь.

«Группа быстрого реагирования»

- оперативно решает возникшие проблемы, обеспечивая кросс-функциональное сотрудничество.

Центр глобального ПК для Boeing 787

- управляет поставками, координируя взаимодействие с международными партнерами, что способствует быстрой адаптации производства к изменениям спроса.

Центр лидерства Boeing

- отвечает за развитие управленческих качеств, проводя тренинги и формируя корпоративную культуру сотрудничества.

Рис. 2. Основные принципы Boeing Production System (BPS)

Источник: составлено автором.

Таким образом, BPS иллюстрирует успешную модель управления, основанную на принципах Lean и инновациях, и служит примером для других предприятий, демонстрируя, как системный подход может существенно повысить общую эффективность, в том числе при внедрении цифровых технологий в систему управления предприятием.

Не менее эффективной считается *производственная система Intel*, которая представляет собой образец интеграции современных методов управления качеством и производственными процессами, направленную на максимизацию эффективности производственных операций и минимизацию ошибок и потерь [4].

В результате инновационных методов управления качеством и производственными процессами, Intel сохраняет свои позиции лидера в отрасли, демонстрируя пример эффективного использования ресурсов и актуальных технологий. Эти элементы вместе помогают компании поддерживать высокие стандарты качества продукции, оптимизировать цепочку поставок и совершенствовать производственные процессы, что является критически важным в условиях повсеместного внедрения цифровых технологий в систему управления предприятием.



Рис. 3. Основные принципы производственной системы Intel
Источник: составлено автором.

Производственная система General Electric (GE) известна своей адаптивностью и эффективностью, активно применяя концепции управления качеством для достижения высоких стандартов в своих процессах [5]. На рис. 4 представлены основные принципы производственной системы General Electric (GE):



Рис. 4. Основные принципы производственной системы General Electric (GE)
Источник: составлено автором.

Производственная система General Electric служит примером того, как интеграция менеджмента качества в бизнес-процессы может привести к повышению эффективности, снижению затрат и улучшению удовлетворенности клиентов.

Производственная система Siemens представляет собой хорошо структурированную и многогранную модель, сосредоточенную на высоких стандартах качества и эффективности, что иллюстрирует рис. 5. Компания Siemens применяет системы менеджмента качества, которые поддерживают её

цели и стратегии, гарантируя при этом, что продукция соответствует ожиданиям клиентов и требованиям рынка [5].



Рис. 5. Основные принципы производственной системы Siemens
Источник: составлено автором.

В результате производственная система Siemens в контексте системы менеджмента качества становится образцом сочетания передовых технологий, подходов управления и принципов устойчивого развития. Таким образом, система менеджмента качества Siemens не только соответствует современным требованиям, но и активно формирует устойчивое будущее в производственной сфере.

Производственная система российской организации Росатом, известная как ПСР, представляет собой комплекс подходов и инструментов, который обеспечивает эффективное управление производственными процессами в атомной отрасли [6]. Ориентированная на повышение производительности, качества и безопасности, ПСР интегрирует современные подходы к управлению, обеспечивая соответствие строгим международным стандартам. На рис. 6 продемонстрированы основные принципы производственной системы Росатома (ПСР).

Основные преимущества ПСР включают в себя повышение качества продукции, снижение производственных затрат, увеличение продуктивности и устойчивое развитие. Производственная система Росатома ПСР представляет собой современный и

интегрированный подход к управлению производственными процессами. Она отвечает вызовам времени и предоставляет высокую степень безопасности, качества и эффективности. ПСР является важным инструментом в достижении стратегических целей организации, увеличивая её конкурентоспособность на международной арене в области атомной энергетики и обеспечивая вклад в устойчивое развитие общества и экологии.

Система управления качеством (СМК)

- у Росатома является стратегия, соответствующая международным стандартам, таким как ISO 9001, что обеспечивает доверие к продукции и услугам и создает конкурентные преимущества на рынке. ПСР устанавливает стандарты для технологических процессов, минимизируя риски и создавая прозрачную модель управления.

Современные автоматизированные и цифровые технологии

- оптимизируют производственные процессы, повышая скорость и точность операций, а также позволяя мониторить их на каждом этапе в реальном времени.

Безопасность

- интегрирована во все уровни производства, что соответствует строгим требованиям и обеспечивает защиту работников, потребителей и окружающей среды, что важно для устойчивого развития.

Внедрение принципов бережливого производства

- помогает снижать потери и повышать эффективность, сосредоточив внимание на управлении потоками и запасами.

Развитие персонала через обучение и тренинги

- повышает компетенции и вовлеченность сотрудников, что критически важно для достижения долгосрочных целей компании.

Рис. 6. Основные принципы производственной системы Росатома (ПСР)

Источник: составлено автором.

На основе рассмотренных различных производственных систем, их подходах, стратегиях управления, а также акцентах на инновациях, устойчивом развитии и внедрении цифровых технологий мы поняли, что существует многочисленное разнообразие стратегий и практик, направленных на повышение эффективности деятельности крупных корпораций. И в данных условиях внедрение цифровых технологий только будет способствовать еще более лучшей и эффективной деятельности предприятий за счет снижения затрат и улучшение качества продукции.

На основе проведенного исследования и анализа различных производственных систем крупных корпораций предлагаются следующие практические предложения по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием, способствующих эффективной деятельности предприятия в целом. Перечень практических предложений представлен на рис. 7.

Обобщая предложенный перечень практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием можно сказать, что предлагается использовать комплексный подход, который учитывает маркетинговые исследования на этапе проектирования процессов внедрения цифровых технологий в деятельность предприятия, цифровизацию производственной системы предприятия на основе принципов одних из лучших мировых или российских корпораций либо комплекса принципов, синхронизацию производственных и сбытовых операций, что обеспечивает не только

снижение издержек, но и повышение скорости реагирования на изменения рынка.

Мобилизационный режим

- предполагает сосредоточение ресурсов для достижения целей в условиях ограниченных сроков. Этот режим включает оптимизацию распределения рабочей силы, позволяя оперативно решать возникающие задачи. Важным аспектом также является повышение производительности, требующее внедрения цифровых технологий для поддержания или увеличения объема производства.

Бригадные методы работы

- делают акцент на малых командах с высокой автономией, что способствует улучшению качества работы и сокращению ошибок благодаря более внимательному контролю. Психологический аспект мотивации играет значительную роль, так как вовлеченность сотрудников в процессы увеличивает их удовлетворенность и продуктивность. В условиях внедрения цифровых технологий бригадный метод работы способствует облегченной адаптации персонала предприятия и повышению адаптивности системы управления предприятием в целом.

Система рационализаторских предложений

- вовлекает сотрудников в совершенствование технологических процессов при внедрении цифровых технологий. Необходима поддержка инициатив, включая механизмы вознаграждения, что позволяет эффективно управлять процессом внедрения цифровых технологий.

Оперативно-производственное планирование

- обеспечивает краткосрочное и среднесрочное планирование с гибкостью, позволяющей реагировать на изменения при внедрении цифровых технологий в систему управления предприятием. Адаптация планов сокращает потери и простои, оптимизируя использование ресурсов.

Рис. 7. Перечень практических предложений по внедрению цифровых технологий в систему управления предприятием
Источник: составлено автором на основе [7,8,9,10]

В заключение стоит отметить, что внедрение цифровых технологий в систему управления предприятием представляет собой перспективное направление, так как в целом любая цифровизация позволяет преодолеть разрозненность процессов разработки, производства и сбыта продукции предприятия. Кроме того, внедрение цифровых технологий способно обеспечить предприятиям значительные конкурентные преимущества за счет повышения эффективности, гибкости и адаптивности. Но стоит помнить, что внедрение цифровых технологий в систему управления предприятием требует системного подхода и активного участия всех уровней управления, что, безусловно, приведет к положительным изменениям в практической работе предприятий и заложит основу для устойчивого роста и успеха в будущем.

Литература

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474. — Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 22.05.2025).
2. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 N 16. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/57070.html> (дата обращения: 22.05.2025).
3. Каширин А.И., Назюта С.В., Окатьев Н.А., Островская А.А., Чурсин А.А. Управление инновациями: опережающее развитие и технологическое превосходство. — М.: Экономика, 2023. — 319 с.
4. Чурсин А.А., Пчелинцев А.С., Назюта С.В. Разработка методического инструментария опреде-

ления готовности компании к цифровой трансформации // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 7. С. 1571-1592.

5. Таржманова Р.Ш., Марченко Р.А., Строева М.С. Некоторые подходы по созданию инструментов управления проектами в наукоемких организациях // Горизонты экономики. – 2024. – №3(83). – С.30-38.

6. Шиболденков В.А., Таржманова Р.Ш., Кондратенко Н.А., Шевчук Е.Р. Анализ инновационности корпоративной культуры организации: обзор подходов и моделей // Горизонты экономики. 2024. №6(87). – С. 63-69.

7. Назюта С. В., Островская А. А., Таржманова Р. Ш. Основные подходы к развитию инновационной деятельности организаций в Российской Федерации // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 555-574.

8. Горлачева Е. Н., Шиболденков В. А., Герцик Ю. Г. Когнитивная экономика: монография / Горлачева Е. Н., Шиболденков В. А., Герцик Ю. Г. - М.: Первое экономическое издательство, 2024. - 182 с. - С. 149-165.

9. Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью в обеспечение национальной технологической безопасности М.: Экономика, 2024. – 543 с.

10. Чурсин А. А., Богинский А. И., Должиков Д. С., Назюта С. В. Разработка теоретических и практических аспектов усовершенствования систем поддержки принятия решений для устойчивого развития высокотехнологичных организаций // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 357-372.

Development of practical proposals for the introduction of digital technologies into the enterprise management system

Malov I.V., Dadalko V.A.

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines in detail the development of practical proposals for the introduction of digital technologies into the enterprise management system. According to the author, this process is extremely relevant, since the introduction of digital technologies into the enterprise management system is an innovation that provides the enterprise with an advantage in the development and implementation of scientific ideas, as well as in conducting research and development work based on the latest achievements of science and technology. The study provides a detailed overview of a number of modern methods of managing production systems of successful global and Russian corporations such as Toyota (TPS), Boeing (BPS, Boeing Production System), the production system of Intel, General Electric, Siemens and the production system of Rosatom (PSR). Summarizing the foreign and Russian experience, the author presents the author's list of practical proposals for the introduction of digital technologies into the enterprise management system. As a conclusion, it is noted that the introduction of digital technologies into the enterprise management system is a promising direction, since, in general, any digitalization makes it possible to overcome the fragmentation of the processes of development, production and marketing of enterprise products. Along with these advantages, the introduction of digital technologies can provide enterprises with significant competitive advantages by increasing efficiency, flexibility and adaptability.

Keywords: digital technologies, enterprise management system, Toyota (TPS), Boeing (BPS, Boeing Production System), Intel production system, General Electric, Siemens, Rosatom (PSR).

References

1. On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030: Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 N 474. — Access mode: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (date of access: 22.05.2025).
2. Passport of the national program "Digital Economy of the Russian Federation": approved by the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects of 24.12.2018 N 16. — Access mode: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/57070.html> (date of access: 22.05.2025).
3. Kashirin A.I., Nazyuta S.V., Okatev N.A., Ostrovskaya A.A., Chursin A.A. Innovation Management: Advanced Development and Technological Superiority. - M.: Economy, 2023. - 319 p.
4. Chursin A.A., Pchelintsev A.S., Nazyuta S.V. Development of Methodological Tools for Determining a Company's Readiness for Digital Transformation // Creative Economy. 2024. Vol. 18. No. 7. Pp. 1571-1592.
5. Tarzhmanova R.Sh., Marchenko R.A., Stroeve M.S. Some Approaches to Creating Project Management Tools in Knowledge-Intensive Organizations // Horizons of Economy. - 2024. - No. 3 (83). - Pp. 30-38.
6. Shiboldenkov V.A., Tarzhmanova R.Sh., Kondratenko N.A., Shevchuk E.R. Analysis of the innovativeness of the corporate culture of the organization: a review of approaches and models // Horizons of Economics. 2024. No. 6 (87). - P. 63-69.
7. Nazyuta S. V., Ostrovskaya A. A., Tarzhmanova R. Sh. The main approaches to the development of innovative activities of organizations in the Russian Federation // Creative Economy. - 2024. - Vol. 18, No. 3. - P. 555-574.
8. Gorlacheva E. N., Shiboldenkov V. A., Gertsik Yu. G. Cognitive Economics: monograph / Gorlacheva E. N., Shiboldenkov V. A., Gertsik Yu. G. - M.: First Economic Publishing House, 2024. - 182 p. - P. 149-165.
9. Chursin A. A. Competitiveness Management in Ensuring National Technological Security M.: Economy, 2024. – 543 p.
10. Chursin A. A., Boginsky A. I., Dolzhikov D. S., Nazyuta S. V. Development of theoretical and practical aspects of improving decision support systems for the sustainable development of high-tech organizations // Creative Economy. – 2024. – Vol. 18, No. 2. – P. 357-372.

Методология управления инженерными проектами на основе проектной организации

Никулин Артем Русланович

аспирант кафедры управления инновациями в отраслях промышленности Российского университета дружбы народов, 1132210532@pfur.ru

В статье рассматриваются методологии управления инженерными проектами на основе проектной организации. Анализируются различные подходы, включая каскадную, гибкую и гибридную модели, а также методологии PRINCE2 и PMBOK. Особое внимание уделено структуре проектного управления, включающей инициацию, планирование, организацию, реализацию, контроль и завершение проекта. Подчеркивается важность выбора оптимальной методологии в зависимости от специфики, масштаба и внешних условий проекта. Рассмотрены преимущества и недостатки каскадной модели, такие как её стабильность, чёткая последовательность этапов и ограниченная гибкость.

Отмечена необходимость системного подхода, основанного на стандартизации процессов и эффективном распределении ресурсов. Представленные методики способствуют повышению эффективности проектных работ и снижению рисков. Также описаны этапы проектной деятельности и особенности их реализации в различных моделях. Важным элементом исследования стало обоснование роли проектирования в управлении сложными проектами, обеспечивающего преодоление разрыва между стратегическим решением и его реализацией.

Ключевые слова: инновации, инжиниринг, проект, руководитель, методология управления.

Методологии управления проектами предлагают идеальную структуру планирования для поддержки проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Однако, прежде чем пытаться внедрить определенный стиль методологии, необходимо иметь полное представление о ее преимуществах. Разные типы проектов требуют разных подходов к управлению. Каждую методологию можно рассматривать как эталонную структуру, некоторые из которых лучше подходят для конкретных обстоятельств, чем другие. Наличие правильной методологии имеет решающее значение. Правильное принятие и внедрение методологии поможет руководителям проектов снизить или смягчить потенциальные риски, предотвратить ненужное дублирование задач и действий и, в конечном итоге, повысить общий результат проекта. Методология – это форма механизма контроля, который позволит и потенциально обеспечит достижение закрытия проекта наиболее эффективным и единственным способом.

Управление проектированием относится к управленческой деятельности, методологиям и компетенциям, необходимым для оптимизации и контроля процессов проектирования. В 1980-х годах эксперт по маркетингу Филип Котлер утверждал, что значение дизайна для конкурентоспособности компании очевидно (Котлер, 1984). Однако только в последнее время дизайн приобрел популярность среди конкурентных методов бизнеса.

В управлении проектами проектирование – это комплексный подход. Управление дизайном для успешных проектов — это не просто контроль творческого процесса; речь также идет об эффективном, действенном и результативном достижении результатов, таких как достижение целей и результатов проекта на всех уровнях и удовлетворение требований всех заинтересованных сторон. Эффективное управление процессом проектирования помогает уменьшить количество проблем, связанных с проектированием, в жизненном цикле проекта, а также свести к минимуму общие риски проекта. Этот метод также позволяет максимизировать прибыльность организации, предоставляя платформу для постоянного совершенствования.

Успешный бизнес никогда не создаст продукт и не запустит его в производство без использования моделирования, симуляции или прототипов. Для обоснования этого процесса необходим хороший дизайн и план проекта. Согласно Мюррею и Томасу (2008), проектирование, таким образом, облегчает жизненный цикл проекта, преодолевая разрыв между стратегическим решением о реализации проекта и его фактической реализацией. Это помогает решить вопрос о выборе наиболее оптимального и жизнеспособного метода реализации проекта.

Создание четкой структуры разработки проекта облегчит управление жизненным циклом проекта в целом за счет преодоления разрыва, который часто существует между стратегическим решением о реализации проекта и его фактической реализацией. Четкая структура проектирования также поможет ответить на вопрос о том, какой метод является наиболее оптимальным и жизнеспособным для реализации проекта, потому что этот метод встроен во все существующие подходы, но также является самостоятельным.

Методика управления инжиниринговыми проектами на базе проектной организации включает в себя ряд шагов и подходов, направленных на эффективное планирование, реализацию и контроль проектов.

Рассмотрим общую структуру методики:

1. Инициация проекта:
 - 1.1. Определение целей и задач проекта.
 - 1.2. Формирование проектной команды.
 - 1.3. Разработка проектной стратегии.
 - 1.4. Определение бюджета и ресурсов.
 2. Планирование проекта:
 - 2.1. Разработка проектного плана.
 - 2.2. Определение этапов и задач проекта.
 - 2.3. Создание графика проекта (Gantt-диаграмма, критическая цепочка).
 - 2.4. Определение ресурсов и их распределение.
 - 2.5. Определение рисков и разработка плана управления рисками.
 3. Организация проекта:
 - 3.1. Назначение ролей и ответственности участников проекта.
 - 3.2. Создание проектной структуры (матричная, функциональная, гибридная).
 - 3.3. Определение коммуникационной стратегии.
 - 3.4. Организация проектного офиса.
 4. Управление проектом:
 - 4.1. Контроль за ходом проекта.
 - 4.2. Мониторинг и анализ показателей проекта (KPI).
 - 4.3. Управление рисками и изменениями.
 - 4.4. Принятие решений и разрешение конфликтов.
 5. Контроль проекта:
 - 5.1. Проверка соответствия проекта плану.
 - 5.2. Выявление и решение проблем.
 - 5.3. Корректировка плана проекта (при необходимости).
 6. Завершение проекта:
 - 6.1. Подготовка отчета о завершении проекта.
 - 6.2. Оценка результата проекта.
 - 6.3. Архивация документации проекта.
- На базе проектной организации могут быть использованы различные методологии управления проектами, такие как:
1. Каскадная модель: последовательный подход, при котором каждая фаза проекта завершается перед началом следующей.
 2. Гибкая методология: подход, при котором проект делится на короткие итерации, и каждая итерация включает в себя планирование, разработку, тестирование и реализацию.

3. Гибридная модель: комбинация каскадной и гибкой моделей.

4. PProjects IN Controlled Environments: методология управления проектами, разработанная в Великобритании.

5. Project Management Body of Knowledge: методология управления проектами, разработанная Институтом управления проектами (PMI).

Каждая методология имеет свои сильные и слабые стороны, и выбор подходящей методологии зависит от конкретных потребностей и характеристик проекта.

Каскадная методология — это линейный последовательный процесс проектирования, берущий начало в процессах разработки программного обеспечения. Данная модель была разработана компанией Winston Royce и представлена в 1970 году. Каскадный метод разработки берет свое начало в обрабатывающей промышленности и строительстве. Это создает строго регламентированную физическую среду, которую очень трудно или невозможно изменить или адаптировать после начала работы. На самом деле, до конца 1990-х годов большинство программных проектов следовали простому «каскадному» жизненному циклу. Требования были собраны заранее; решение было спроектировано, построено и протестировано. Состоялся выпуск для пользователей для приемочного тестирования (UAT), за которым последовали исправления ошибок перед окончательным производственным релизом. Этот каскадный подход хорошо работал для многих ИТ-проектов, поскольку они, как правило, были ограничены как по времени, так и по стоимости. Он работает с относительно фиксированными требованиями, которые не сильно изменились в ходе проекта. Проекты были достаточно маленькими для управления изменениями, часто путем добавления дополнительной недели или двух к графику проекта. Такая корректировка редко вызывала значительные проблемы. Количество задействованных этапов может варьироваться в зависимости от проекта, но эти шесть этапов являются наиболее распространенными среди всех проектов, использующих каскадную модель. Ниже приведен обзор каждого этапа процесса управления каскадным проектом и того, что каждый из них влечет за собой:

Первым этапом модели является сбор всех требований к проекту, которые обычно намечаются клиентом. Команда проведет интервью, проведет исследование и проанализирует существующую документацию, чтобы определить, что необходимо сделать. Эту фазу часто называют «фазой открытия».

На втором этапе проект начинается с процесса проектирования, в котором описывается конечный результат и способы его достижения. Как правило, это очень подробный план, и он вряд ли будет меняться на протяжении всего проекта, поскольку нет возможности для повторной доработки на более поздних этапах процесса. Как только этот шаг будет завершен, он перейдет к реализации.

На следующем этапе проверяются все компоненты системы. Это включает в себя интеграционный тест, который гарантирует, что каждая деталь

правильно работает с другими; функциональное тестирование, которое гарантирует, что весь функционал соответствует требованиям; и тест на производительность, который гарантирует, что система может справляться с пиковыми нагрузками без сбоев или значительного замедления. В период реализации, каждый элемент дизайна внедряется по одному, при этом каждый член команды выполняет назначенные ему задачи в последовательности, прежде чем передать свою работу следующему человеку или группе в очереди. На этих этапах между командами не так много совпадений или коммуникаций — каждая команда остается сосредоточенной на своей части головоломки, пока не закончит и не передаст ее дальше (отсюда и название водопада).

После того, как каждый элемент завершен в соответствии с планом, эти части объединяются с помощью процессов интеграции и проверки, которые гарантируют, что все элементы идеально сочетаются друг с другом на каждом этапе разработки, проверяя, что каждая функция работает правильно и соответствует ее требованиям, прежде чем переходить к созданию дополнительных функций, даже если эти дополнительные функции еще не работают должным образом в сочетании с другими, которые уже были разработаны.

После того, как проект завершен, любые обнаруженные ошибки устраняются, и клиенты получают возможность фактически использовать готовый продукт. Этот этап может наступить после того, как продукт был завершен и использован клиентами.

Преимущества и недостатки каскадной методологии: каскадная методология имеет четкую структуру. Это последовательная модель, состоящая из различных этапов, каждая из которых имеет свой набор целей и результатов. Начальный этап состоит из анализа требований проекта. Далее следует проектирование, тестирование, внедрение, проверка и этап технического обслуживания. Требования определяются на ранних стадиях и остаются неизменными на протяжении всего жизненного цикла разработки. Конечный результат достигается на последнем этапе, т.е. на этапе технического обслуживания. Каждый этап каскадного подхода к управлению проектами имеет определенный конечный результат. Информация о проекте легко переходит из одной фазы в другую. Это обеспечивает плавный обмен знаниями между членами команды. Поскольку эти знания часто представлены в виде документации, это позволяет другим командам (например, специалистам по обслуживанию или поддержке) в случае необходимости легко продолжить работу предыдущих команд. Как упоминалось выше, каскадная методология имеет четкую структуру с четко определенными целями и результатами для каждого этапа. Таким образом, управлять проектами такого типа легко, так как каждая веха должна быть достигнута, прежде чем перейти на следующий уровень. За счет этого становится проще отслеживать ход выполнения работ. Легко выявить любые узкие места или задержки, которые могли возникнуть на любом этапе. Начальная фаза

каскадной модели включает в себя обширное планирование, исследования и мозговой штурм. Он помогает определить цели и задачи до начала фактической работы. Такое планирование гарантирует, что у вашей команды будет четкое представление о том, чего они стремятся достичь и как они будут к этому стремиться. Методология водопада основана на линейном подходе, что означает, что она чрезвычайно стабильна по своей природе. Нет никаких шансов на отклонение от первоначального плана после того, как системные требования будут окончательно определены. Это облегчает менеджерам прогнозирование любых потенциальных проблем во время выполнения. Недостатки: каскадная модель представляет собой линейный последовательный процесс проектирования, что означает, что необходимо завершить один этап, прежде чем перейти к следующему. Этот процесс строго структурирован и регламентирован таким образом, что не допускает большой гибкости. Все этапы проекта должны быть завершены, прежде чем вы сможете перейти к тестированию. В результате, если ваш клиент решит добавить или изменить что-то на поздней стадии процесса, может потребоваться вернуться ко всем предыдущим этапам, что может быть дорогостоящим. В отличие от других моделей разработки программного обеспечения, каскадный подход к управлению проектами не отдает приоритет обратной связи от клиентов при разработке продукта. Вместо этого он фокусируется на удовлетворении требований, которые были определены на более ранних этапах жизненного цикла проекта. Проблема с этим подходом заключается в том, что требования могут меняться, особенно когда пользователи начинают использовать ваш продукт и оставлять ценные отзывы. Каскадная методология не позволяет проводить тестирование до тех пор, пока он не достигнет финальной стадии процесса разработки, которая известна как тестирование системы. Однако это может создать проблему, поскольку к тому времени на каждом предыдущем этапе будет задействовано много ресурсов. Так что если тестировщики обнаружат какие-либо проблемы на этом этапе, владельцы бизнеса могут понести убытки, вызванные доработками. Когда вы работаете над проектом, состоящим из многих частей, важно иметь возможность вносить изменения и размышлять о том, что было достигнуто на данный момент. Такой подход всегда может не сработать, так как вы не сможете вернуться назад и внести изменения. Для этого вы доходите до конца каждого этапа, а затем вносите правки. Особенно, если вам нужно сместиться в другую сторону, чем планировалось перед завершением каждого этапа.

Если у вас есть большой, размашистый проект, в котором задействовано множество движущихся частей и заинтересованных сторон, вы, вероятно, работаете над каскадной методологией. Идея состоит в том, чтобы иметь план и в то же время двигаться вперед. Каскадное управление проектами ориентировано на долгосрочные проекты и, как правило, в большей степени опирается на иерархию, докумен-

тацию и бюрократию. Этот процесс чаще используется для разработки программного обеспечения, но его можно применить к любому процессу разработки продукта. Кроме того, он включает в себя расстановку всего по местам до того, как будет написан какой-либо код. Например, если вы создаете веб-сайт, вам нужно определиться с внешним видом вашего сайта, прежде чем вы начнете что-либо кодировать. Затем вы создадите каркасы и макеты в качестве первого шага в создании фактического сайта. Оттуда вы можете создавать части своего сайта одну за другой, пока он не будет готов.

Литература

1. Чива Р. и Алегре Д. (2009) «Инвестиции в дизайн и эффективность фирмы: посредническая роль управления дизайном», Журнал управления продуктами и инновациями, 4:424–440, doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00669.x.
2. Котлер, . (1984) Принципы маркетинга, серия Прентиса-Холла по маркетингу. Прентис-Холл.
3. Мюррей. и Томас С. (2008) «Проектирование сложных проектов», доклад, представленный на Глобальном конгрессе PMI® 2008 — Северная Америка, Денвер, Колорадо, Институт управления проектами, Ньютаун-сквер, Пенсильвания.
4. Скаканди. (2012) «9 шагов для определения требований к дизайну вашего проекта», WriterType, по состоянию на 3 августа 2022 года. <https://projectmanager.com.au/9-steps-design-requirements-project/>

Methodology of managing engineering projects based on a project organization.

Nikulin A.R.

Peoples' Friendship University of Russia

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines engineering project management methodologies based on a project organization. Various approaches are analyzed, including waterfall, flexible, and hybrid models, as well as PRINCE2 and PMBOK methodologies. Particular attention is paid to the project management structure, including initiation, planning, organization, implementation, control, and completion of the project. The importance of choosing the optimal methodology depending on the specifics, scale, and external conditions of the project is emphasized. The advantages and disadvantages of the waterfall model are considered, such as its stability, clear sequence of stages, and limited flexibility.

Keywords: innovation, engineering, project, manager, management methodology.

References

1. Chiva, R. and Alegre, D. (2009) "Design Investment and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management," Journal of Product and Innovation Management, 4:424–440, doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00669.x.
2. Kotler, . (1984) Principles of Marketing, Prentice-Hall Series in Marketing. Prentice-Hall.
3. Murray, . and Thomas, S. (2008) "Designing Complex Projects," paper presented at the 2008 PMI® Global Congress – North America, Denver, CO, Project Management Institute, Newtown Square, PA.
4. Scacandi, . (2012) "9 Steps to Defining Your Project's Design Requirements," WriterType, accessed 3 August 2022. <https://projectmanager.com.au/9-steps-design-requirements-project/>

Исследование пути цифровой трансформации традиционных предприятий

Пин Фэн

аспирант Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, 1042228220@rudn.ru

Зайнуллин Сергей Булатович

кандидат экономических наук, доцент кафедры национальной экономики Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, zaynullin-sb@rudn.ru

Данное исследование посвящено пути цифровой трансформации традиционных предприятий и направлено на изучение эффективных методов реализации трансформации и модернизации традиционных предприятий в эпоху цифровой экономики. Благодаря обзору литературы и анализу конкретных примеров, в исследовании выявлены ключевые элементы и основные проблемы цифровой трансформации традиционных предприятий, а также построена систематическая модель пути трансформации. Исследование показывает, что цифровая трансформация традиционных предприятий должна осуществляться синергетически по четырем направлениям: стратегия, технология, организация и культура, при этом ключевыми факторами успеха являются лидерство, кадровый резерв и инновационная культура. Результаты исследования служат теоретическим руководством и практическим пособием для традиционных предприятий по формулированию и реализации стратегий цифровой трансформации.

Ключевые слова: традиционные предприятия, цифровая трансформация, путь трансформации, цифровая экономика, цифровые технологии, организационные изменения

Введение

Цифровая трансформация - это высокоуровневая трансформация, которая основывается на цифровом преобразовании и цифровой модернизации и затрагивает основные процессы компании с целью создания новой бизнес-модели. Цифровая трансформация - это развитие цифровых технологий и вспомогательных возможностей для создания новой эффективной бизнес-модели [1].

Стремительное развитие цифровой экономики делает цифровую трансформацию неизбежным выбором для устойчивого развития предприятий. Широкое применение цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн, облачные вычисления, большие данные и Интернет вещей (IoT), привело к бурному росту цифровой экономики и стало важной движущей силой экономики. Предприятия могут реализовать глубокую интеграцию цифровых технологий и реальной экономики посредством цифровой трансформации, тем самым повышая производительность предприятий [1].

В условиях глобализации предприятия сталкиваются со все более жесткой конкуренцией, и цифровая трансформация стала важным средством повышения международной конкурентоспособности, цифровая трансформация может помочь предприятиям повысить эффективность, снизить затраты, оптимизировать услуги, чтобы воспользоваться преимуществами жесткой рыночной конкуренции [1].

Цифровая трансформация позволяет предприятиям получать информацию о потребительском спросе в режиме реального времени, интегрировать потребительский спрос в проектирование, производство, маркетинговые услуги и другие звенья, а также повышать уровень потребительского опыта и удовлетворенности. В условиях персонализации и диверсификации потребительского спроса традиционным предприятиям необходимо использовать цифровые средства для более глубокого понимания поведения потребителей и предоставления персонализированных продуктов и услуг, а предприятиям - осуществить трансформацию от производства, основанного на обработке продукции, к производству, основанному на услугах, ориентированному на потребительский опыт [1].

В условиях стремительного развития цифровой экономики традиционные предприятия сталкиваются с беспрецедентными возможностями и вызовами. Цифровая трансформация стала неизбежным выбором для традиционных предприятий, чтобы сохранить конкурентоспособность и добиться устойчивого развития. Однако путь цифровой трансформации для традиционных предприятий полон трудностей из-за тяжелого исторического багажа, организационной инерции и слабой цифровой базы. Существующие исследования в основном сосредоточены

на цифровой трансформации развивающихся предприятий или конкретных отраслей, и не уделяют достаточного внимания уникальности и сложности трансформации традиционных предприятий. Поэтому изучение путей цифровой трансформации, подходящих для традиционных предприятий, имеет большое теоретическое и практическое значение.

Цель данного исследования - восполнить этот пробел путем систематического анализа ключевых элементов и основных проблем цифровой трансформации традиционных предприятий и построения целевой модели пути трансформации.

Методы

Цифровая трансформация традиционных предприятий - это процесс, в ходе которого традиционные предприятия используют цифровые технологии для внесения фундаментальных изменений в свои бизнес-модели, операционные процессы и организационные структуры с целью повышения эффективности, создания инновационных ценностей и повышения конкурентоспособности. Эта концепция обусловлена быстрым развитием цифровых технологий и давлением на выживание, с которым сталкиваются традиционные предприятия. Основные теории цифровой трансформации включают в себя концепцию "технология-организация-среда" (TOE), ресурсную базу и теорию динамических возможностей.

Система "технология-организация-окружение" (TOE) - это широко используемая теоретическая модель для объяснения принятия и использования инновационных технологий компаниями, предложенная Торнакки и Плешером, которая изучает применение новых технологий и эффекты их распространения с точки зрения трех измерений: технологии, организации и окружения.

Технологический аспект связан с текущим уровнем технологий и инновационным потенциалом предприятия и является основой его цифровой трансформации. Зрелость цифровых технологий, способность к трансформации технологий и цикл итераций технологий являются ключевыми факторами технологического измерения. Зрелость цифровых технологий оценивает уровень технологии с точки зрения совместимости, безопасности и рыночной привлекательности, что влияет на воспринимаемую ценность и рыночную стоимость технологии для предприятия, тем самым способствуя цифровой трансформации [1].

Организационный уровень фокусируется на влиянии структуры и культуры внутри компании на внедрение технологий. Такие факторы, как организационная стратегия, ресурсы, культура и возможности персонала, играют важную роль в цифровой трансформации. Организационная стратегия обеспечивает направление и поддержку цифровой трансформации, а организационные ресурсы гарантируют реализацию цифровой трансформации [1].

Экологический аспект включает в себя внешние макрофакторы, такие как рынок, политика и конкурентное давление, которые оказывают важное влияние на цифровую трансформацию предприятий. Внешние условия, такие как государственная под-

держка, политические дивиденды и рыночная конкуренция, обеспечивают необходимую поддержку и мотивацию для цифровой трансформации предприятий.

Ключевые элементы цифровой трансформации для традиционных предприятий :

- Стратегические элементы: Цифровая трансформация требует от предприятий пересмотра и корректировки стратегических планов, чтобы обеспечить соответствие трансформации долгосрочным целям. Этот процесс включает в себя не только внедрение и применение технологий, но и комплексные изменения бизнес-моделей, операционных процессов и организационной культуры для повышения конкурентоспособности и адаптивности [1].

-Технологический элемент: Технологии являются основой и предпосылкой для цифровой трансформации. Применение новых технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные и облачные вычисления, может не только расширить возможности предприятий по обработке данных, но и сократить количество ошибок при принятии решений, тем самым повышая операционную эффективность предприятий [1].

-Организационные элементы: организационные изменения являются важной частью цифровой трансформации. Предприятиям необходимо адаптировать свою организационную структуру к новой цифровой среде и продвигать систематические и инновационные организационные изменения. Это включает в себя комплексную трансформацию от организационной структуры, системы до культуры для повышения цифровой грамотности и возможностей организации, чтобы обеспечить сохранение конкурентных преимуществ в цифровую эпоху.

-Культурные элементы: Корпоративная культура играет решающую роль в цифровой трансформации. Открытая и инновационная культурная атмосфера может способствовать принятию и применению сотрудниками новых технологий, тем самым ускоряя процесс цифровой трансформации [1]. Культурные изменения должны быть синхронизированы с организационной стратегией и технологическим развитием, чтобы предприятие достигло общей синергии и эффективной работы в процессе цифровой трансформации [2].

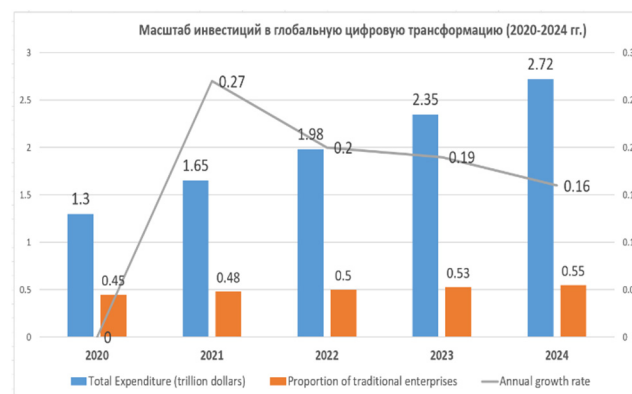


Рисунок 1 Масштаб инвестиций в глобальную цифровую трансформацию (Источник: Руководство по расходам на глобальную цифровую трансформацию до 2024 года, подготовленное корпорацией IDC)

На диаграмме выше показан масштаб глобальных инвестиций в цифровую трансформацию в 2020-2024 годах. Согласно недавно выпущенному International Data Corporation (IDC) "Руководству по расходам на глобальную цифровую трансформацию в 2024 году", объем инвестиций в глобальную цифровую трансформацию превысит \$2,7 трлн в 2024 году и, как ожидается, достигнет \$4,4 трлн в 2028 году с пятилетним совокупным темпом роста (CAGR) 15,91 % в период 2023-2024 годов. С ростом глобального рынка цифровой трансформации и расширением применения облачных вычислений, искусственного интеллекта, больших данных, 5G и других технологий цифровая трансформация глобальных предприятий вступила в стадию устойчивого развития, что побуждает предприятия постоянно увеличивать инвестиции в цифровую трансформацию. В следующей таблице показан уровень проникновения цифровой трансформации в отрасли китайских предприятий в сравнении с инвестиционным доходом.

Таблица 1

сектор	Ключевые технологии
сфера услуг	Промышленный интернет, цифровой двойник
розничная торговля	Трафик частных доменов, искусственный интеллект обслуживания клиентов
финансовый сектор	Блокчейн, интеллектуальный контроль рисков
строительная отрасль	BIM, картографирование с помощью дронов
сельское хозяйство	Система мониторинга Интернета вещей



Рисунок 2 Проникновение промышленности и инвестиции в цифровую трансформацию китайских предприятий (Источник: Китайская академия информационно-коммуникационных технологий (CICT), "Отчет о развитии цифровизации промышленности Китая до 2024 года")

Приведенные выше данные показывают, что финансовый бизнес лидирует в цифровизации, в то время как строительство и сельское хозяйство все еще находятся на ранней стадии. В следующей таблице показано текущее состояние внедрения технологий на традиционных китайских предприятиях (Источник: McKinsey's China Enterprise Digital Transformation Survey Report 2023).

Приведенные выше данные показывают, что облачные вычисления и большие данные внедрены более чем на 68 % предприятий и стали базовой технологией для трансформации корпоративных данных, в то время как ИИ и блокчейн все еще находятся на стадии изучения.

Таблица 2
Состояние применения технологий на китайских традиционных предприятиях

навык	Норма вне-сения	основное приложение
облачные вычисления	68.00%	Облачность ИТ-инфраструктуры, хранение данных
аналитика больших данных	55.00%	Профилирование клиентов, оптимизация цепочек поставок
Интернет вещей (IoT)	47.00%	Мониторинг оборудования, удаленная эксплуатация и техническое обслуживание
искусственный интеллект (ИИ)	32.00%	Интеллектуальное обслуживание клиентов, предиктивное обслуживание
блокчейн	15.00%	Финансирование цепочек поставок, прослеживаемость продукции

Традиционные предприятия сталкиваются с множеством проблем в процессе цифровой трансформации. Отсутствие четкого стратегического позиционирования и целей, а также слабая технологическая база являются общими проблемами. Многие традиционные предприятия имеют устаревшую ИТ-инфраструктуру и серьезную изолированность данных, что затрудняет поддержку потребностей цифровой трансформации. Организационная инерция и культурное сопротивление также являются важными препятствиями. Традиционные предприятия часто сталкиваются с такими проблемами, как жесткая иерархия, медленное принятие решений и т. д., что затрудняет адаптацию к быстро меняющимся потребностям цифровой эпохи. Кроме того, нехватка талантов также является важным фактором, сдерживающим цифровую трансформацию традиционных предприятий. Традиционным предприятиям не хватает цифровых талантов, а цифровые навыки имеющихся сотрудников, как правило, недостаточны. В следующей таблице перечислены основные препятствия для традиционных предприятий в процессе цифровой трансформации (Источник: Глобальный опрос McKinsey Global Institute о цифровой трансформации в 2024 году).

Таблица 3
Основные препятствия для традиционных компаний в процессе цифровой трансформации

Тип расстрой-ства	Количество упоминаний	Типичные случаи произ-водительности
хранилище дан-ных	67.00%	В среднем 4,2 автономные системы на предприятие
Сопротивление организационной культуры	59.00%	45 % сотрудников сопротивляются использованию новых инструментов
Окупаемость ин-вестиций неясна	52.00%	Только 31 % компаний могут количественно оценить преимущества трансформации
риск безопасно-сти	48.00%	В 2023 году традиционные предприятия подвергнутся в среднем 2,3 атакам

Несмотря на трудности, традиционные предприятия все еще могут реализовать инновационное развитие путем систематической цифровой трансформации.

Основанное в 1995 году, предприятие Z после многих лет развития превратилось в крупное угольное, коксохимическое предприятие, объединяющее угольный, коксовый, химический и торговый сегменты бизнеса. С 2000 года предприятие Z начало преобразование информатизации и прошло несколько раундов цифровой модернизации, чтобы реализовать 100-процентную автоматизацию химических заводов, беспилотный цех и планирование параметров материалов в режиме реального времени. Оно использует технологии больших данных и искусственного интеллекта для создания промышленной экосистемы взаимосвязей, повышения эффективности производства и синергии цепочек поставок. Благодаря цифровой трансформации для снижения операционных затрат и улучшения способности принимать решения на основе данных, она стала эталонным примером цифровой трансформации в традиционной обрабатывающей промышленности [11].

Результаты

На основе приведенного выше теоретического анализа, состояния и проблем трансформации, а также изучения конкретных примеров мы предлагаем четырехэтапную модель пути цифровой трансформации, подходящую для традиционных предприятий. Первый этап - формулирование цифровой стратегии, на котором предприятиям необходимо определить цели и приоритеты цифровой трансформации и согласовать их с общей бизнес-стратегией. Второй этап - создание цифровых возможностей, включая создание технической инфраструктуры, расширение возможностей анализа данных и выращивание цифровых талантов. Третий этап - оптимизация бизнес-процессов, когда компаниям необходимо перепроектировать и оптимизировать основные бизнес-процессы для повышения эффективности и улучшения качества обслуживания клиентов. Четвертый этап - изменение организационной культуры, когда компаниям необходимо сформировать культуру инноваций и сотрудничества, а также создать гибкую организационную структуру. Чтобы подтвердить четырехэтапную модель пути цифровой трансформации для традиционных предприятий, было проведено тематическое исследование, в ходе которого были выбраны три типичных предприятия, а именно China Haier Group, Walmart и State Grid of China, которые охватывают три традиционные отрасли - производство, розничную торговлю и энергетику, а информация была получена с официальных сайтов предприятий, годовых отчетов компаний, зарегистрированных на бирже, и белых книг предприятий.

Цифровая трансформация трех предприятий показывает четкий путь отраслевой дифференциации: Haier берет за основу "организационный реинжиниринг" и осуществляет реконструкцию производственных мощностей за счет плоского управления (2000+ малых и микрокоманд) и платформы COSMOPlat; Walmart фокусируется на "управлении данными" и полагается на частное облако и си-

стемы искусственного интеллекта (например, динамическое ценообразование), чтобы изменить розничный опыт omnichannel; State Grid придерживается принципа "инфраструктура превыше всего" и строит фундамент энергетического Интернета с помощью проектов цифровизации сверхвысокого напряжения и чипов собственной разработки. Их объединяет то, что все они используют четырехфазную модель продвижения "стратегия - возможности - процесс - культура". Основные различия проявляются в следующем: стремление к гибкому производству в обрабатывающей промышленности (цикл кастомизации Haier составляет 7 дней), розничная торговля делает акцент на потребительском опыте (Walmart - 2 часа), а энергетическая отрасль фокусируется на социальных выгодах (State Grid поддерживает 30 % торговли углеродом). Итоговые результаты показывают, что глубина организационных изменений определяет верхний предел трансформации, а результаты трансформации подтверждают четырехфазную модель пути цифровой трансформации, выявляя при этом влияние отраслевых различий на выбор пути.

Таблица 4
Таблица сравнительного анализа путей цифровой трансформации

измерение	Haier Group	Walmart	State Grid of China
Этап разработки стратегии	- Децентрализованные бизнес-модели. - Создание 2 000+ малых и микрокоманд	- омни-канальная розничная торговля. - Приобретение Jet.com	- Цифровая государственная сеть - Выдано 127 отраслевых стандартов
Этап наращивания потенциала	Платформа COSMOPlat	Динамическое ценообразование с помощью искусственного интеллекта	чип собственной разработки
Оптимизация бизнес-процессов	Производство по индивидуальному заказу: время цикла сокращено до 7 дней	Инновации в логистике: доставка дронами	Интеллектуальная эксплуатация и обслуживание: 78% проверок с помощью беспилотников
Изменение организационной культуры	Ликвидация 12 000 должностей среднего звена	Слияние онлайн и офлайн подразделений	Создание компании, занимающейся цифровыми технологиями
Эффективность преобразований	- Увеличение времени отклика на запросы клиентов на 50 % - Инкубирование 200+ инновационных проектов в год	- Число заявок на цифровые патенты ежегодно увеличивается на 45% - Сокращение расходов на цепочку поставок на 20 %	15% от цифрового дохода 30% объема торгов на национальном углеродном рынке

Заключение

В данном исследовании на основе теоретического анализа и изучения конкретных примеров предлагается модель пути цифровой трансформации, подходящая для традиционных предприятий.

Результаты исследования показывают, что цифровая трансформация традиционных предприятий - это сложный систематический проект, который требует от предприятий координации и изменений во многих аспектах, таких как стратегия, технология, организация и культура. Успешная цифровая трансформация может не только повысить операционную эффективность и удовлетворенность клиентов предприятий, но и усилить их инновационные способности и рыночную конкурентоспособность. Однако данное исследование имеет и некоторые ограничения. Во-первых, тематические исследования сфокусированы на обрабатывающей промышленности, розничной торговле, финансовой и энергетической отраслях, которые могут не полностью отражать все типы традиционных компаний. Во-вторых, цифровая трансформация - это динамичный процесс, а данное исследование в основном основано на статическом анализе; в будущем можно использовать лонгитюдные методы исследования, чтобы проследить весь процесс цифровой трансформации предприятий.

Литература

1. Jin Chen, Wenchang Yang. (2019). Стратегия эко-коллаборативных инноваций в цифровой трансформации - семинар по стратегии на примере Huawei Enterprise Business Group (ebg) China. Tsinghua Management Review, 000(006), P.22-26.
2. Чжао Цзяньбо. (2022). Техническая парадигма и ключевые инициативы цифровой трансформации предприятия. Journal of Beijing Institute of Technology (Social Science Edition), 22(01), 94-105. DOI: <https://doi.org/10.12120/bjtskxb202201094>.
3. Hongxin Yu, Huaxia Shen, Ning Sun. (2024). Исследование условий и контрмер традиционных предприятий для повышения международной конкурентоспособности на фоне цифровизации. Современная бизнес-индустрия, 45(08), 36-39. DOI: <https://doi.org/10.19311/j.cnki.1672-3198.2024.08.012>.
4. Jiaojiao Chen, Xinyu Tao. (2024). Цифровая трансформация и стабильность отношений с клиентами. Экономика промышленных технологий, 43(03), 145-154. DOI: <https://doi.org/10.3969/j.issn.1004-910X.2024.03.015>.
5. Zhao Lijin, Hu Xiaoming. (2022). Основная логика, движущие факторы и пути реализации цифровой трансформации предприятия. Экономика предприятия, 41(10), 16-26. DOI: <https://doi.org/10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2022.10.002>.
6. Xinyi Yao, Yadong Cao. (2023). Обзор построения исследовательской структуры и перспектив цифровой трансформации предприятия. Science and Management, 43(02), 18-24. DOI: <https://doi.org/10.3969/j.issn.1003-8256.2023.02.003>.
7. Yuping Sun. (2021). Характеристики, природа и путь цифровой трансформации предприятия. Экономика предприятия, 40(12), 35-

42. DOI: <https://doi.org/10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2021.12.005>.

8. Xiu-Mei Zhu, Xiao-Yue Lin. (2022). Цифровая трансформация предприятий: сортировка направлений исследований и построение интеграционной структуры. Управление исследованиями и развитием, 34(04), 141-155. DOI: <https://doi.org/10.13581/j.cnki.rdm.20211174>.

9. Юнь Лексинь, Сюй Хайцин, Фань Яньнань. (2024). Как предприятия могут реализовать подрывные инновации с помощью цифровой трансформации? - Конкретное исследование на примере Weichai Group. Техническая экономика, 43(03), 77-93. DOI: <https://doi.org/10.12404/j.issn.1002-980X.J23090612>.

10. Xie Xiaoqing, Zhang Yi, Liu Yi. (2023). Родословная, структура и границы исследований цифровой трансформации. Management Modernization, 43(02), 176-185. DOI: <https://doi.org/10.19634/j.cnki.11-1403/c.2023.02.022>.

11. Zhao Qingqing, Li Siqi. (2023). Механизм синергии стратегии и организации в цифровой трансформации традиционных предприятий - тематическое исследование на основе модели стратегического выравнивания. Journal of Management, 36(02), 61-79. DOI: <https://doi.org/10.19808/j.cnki.41-1408/F.2023.0015>.

Study of the path of digital transformation of traditional enterprises Ping Feng, Zaynullin S.B.

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba
JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This study is devoted to the path of digital transformation of traditional enterprises and is aimed at studying effective methods for implementing the transformation and modernization of traditional enterprises in the era of the digital economy. Through a literature review and analysis of specific examples, the study identified the key elements and main problems of digital transformation of traditional enterprises, and also built a systematic model of the transformation path. The study shows that the digital transformation of traditional enterprises should be carried out synergistically in four areas: strategy, technology, organization and culture, while the key success factors are leadership, talent pool and innovation culture. The results of the study serve as theoretical guidance and practical help for traditional enterprises to formulate and implement digital transformation strategies.

Keywords: traditional enterprises, digital transformation, transformation path, digital economy, digital technologies, organizational changes

References

1. Jin Chen, Wenchang Yang. (2019). Eco-collaborative Innovation Strategy in Digital Transformation - A Strategy Workshop on the Case of Huawei Enterprise Business Group (ebg) China. Tsinghua Management Review, 000(006), P.22-26.
2. Zhao Jianbo. (2022). Technology Paradigm and Key Initiatives of Enterprise Digital Transformation. Journal of Beijing Institute of Technology (Social Science Edition), 22(01), 94-105. DOI: <https://doi.org/10.12120/bjtskxb202201094>.
3. Hongxin Yu, Huaxia Shen, Ning Sun. (2024). Research on the Conditions and Countermeasures of Traditional Enterprises to Enhance International Competitiveness under the Background of Digitalization. Modern Business Industry, 45(08), 36-39. DOI: <https://doi.org/10.19311/j.cnki.1672-3198.2024.08.012>.
4. Jiaojiao Chen, Xinyu Tao. (2024). Digital Transformation and Stability of Customer Relationships. Industrial Technology Economics, 43(03), 145-154. DOI: <https://doi.org/10.3969/j.issn.1004-910X.2024.03.015>.
5. Zhao Lijin, Hu Xiaoming. (2022). Basic Logic, Driving Factors, and Implementation Paths of Enterprise Digital Transformation. Enterprise Economics, 41(10), 16-26. DOI: <https://doi.org/10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2022.10.002>.
6. Xinyi Yao, Yadong Cao. (2023). A Review of the Construction of Research Framework and Prospects of Enterprise Digital Transformation. Science and Management, 43(02), 18-24. DOI: <https://doi.org/10.3969/j.issn.1003-8256.2023.02.003>.
7. Yuping Sun. (2021). Characteristics, Nature, and Path of Enterprise Digital Transformation. Enterprise Economics, 40(12), 35-42. DOI: <https://doi.org/10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2021.12.005>.

Инновационные технологии как конкурентное преимущество: рекомендации по цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании

Пуртов Михаил Петрович

независимый исследователь, mihal-pur@mail.ru

Цифровая трансформация бизнес-моделей в сфере управления жилищно-коммунальным хозяйством приобретает особое значение на фоне обострения конкуренции, усиливающихся запросов со стороны населения, а также институциональных сдвигов в регулировании отрасли. В условиях, когда управляющие компании фактически выполняют роль посредников между жильцами, поставщиками ресурсов, государством, инновационные технологические разработки становятся не вспомогательным инструментом, а фактором устойчивости, конкурентоспособности. Целью в статье является выявление стратегических и операционных ориентиров digital-трансформации данных организаций, систематизация существующих подходов к использованию новейших решений в этой области. В ходе анализа выявлены существенные противоречия (от размытости трактовки самой сущности цифровизации до рассогласования между целевыми ориентирами технологических инициатив и реальными возможностями инфраструктуры и регулятивной среды). Автор приходит к выводу о потребности в переосмыслении модели преобразований — от точечного внедрения сервисов к комплексной трансформации организационной логики, включая реструктуризацию процессов, пересмотр ролей участников. Особый акцент сделан на формировании платформенных решений, которые ориентированы на устойчивую digital-кооперацию. Изложенные в работе материалы и аналитическая конструкция будут полезны специалистам в области стратегического управления, цифровых платформ, урбанистики, а также разработчикам регуляторных механизмов в жилищной сфере.

Ключевые слова: бизнес-модель, жилищно-коммунальное хозяйство, инновации, конкурентное преимущество, управляющая компания, цифровая платформа, цифровизация

Введение

Невзирая на повсеместное распространение цифровых решений, значительная часть управляющих компаний продолжает функционировать в рамках устаревших моделей, которые ориентированы, главным образом, на линейные процессы, ручное администрирование.

Целесообразно отметить, что подобная инерционность затрудняет адаптацию к растущим ожиданиям клиентов, повышает издержки, снижает способность к стратегическому маневрированию.

Проблема заключается в системной несогласованности между потенциалом digital-технологий и фактическими трансформационными практиками на уровне бизнес-модели характеризуемых организаций. В реалиях ускоряющейся цифровизации рынков именно способность интегрировать новшества в «ядро» операционной логики становится определяющим фактором устойчивого конкурентного преимущества.

В данной статье автор нацелен на то, чтобы выработать обоснованные рекомендации по цифровым преобразованиям бизнеса управляющей компании с фокусом на использовании инновационных разработок как инструментария стратегического превосходства.

Материалы и методы

В современной литературе, которая посвящена цифровой трансформации и инновациям в сфере управления жилищно-коммунальным хозяйством, целесообразно выделить несколько тематических блоков: исследования, где акцентируется внимание на организационно-управленческих аспектах цифровизации УК; работы, в которых рассматриваются инструментальные и технологические решения; публикации, сфокусированные на развитии digital-платформ как элемента взаимодействия с потребителями; материалы, где затрагиваются теоретико-методологические подходы к процессной и системной модернизации сферы ЖКХ.

Так, А.А. Алексеенко [1] делает упор на внедрении инновационных проектов на уровне управляющих организаций, подчеркивая необходимость формирования институциональной среды для модернизации. Подобную логику развивают Е.В. Енин, А.А. Алексеенко [8], описывая варианты разработки новейших решений с акцентом на адаптацию УК к требованиям цифровизации. В этой же категории выделяется исследование П.М. Воронина [4], в котором обоснована целесообразность создания системы операционного контроля как звена управленческого инструментария.

В статье Э.С. Гердта, П.А. Никитина [6] рассматриваются нюансы использования ИТ-ресурсов в целях оптимизации системы управления в ЖКХ, где авторы сосредоточены на системном анализе барьеров и практических эффектах внедрения технологий. Схожую позицию занимают Н.И. Воронина, О.А. Сапрыкина [5], позиционирующие цифровизацию как важнейший фактор повышения прозрачности, действенности коммуникации между УК и жителями. В дополнение к этому, А.А. Зарецкий [9] обосновывает высокую значимость новаций в управлении ЖКХ как способа снижения транзакционных издержек, повышения адаптивности хозяйствующих субъектов к изменениям нормативной среды.

В исследовании Ю.И. Борискиной, К.А. Сурайкиной, Е.А. Пушковой [2] проанализированы кейсы УК, тесно связанных с девелоперами, демонстрирующих более высокую динамику цифровых преобразований. В изыскании фиксированы как практики интеграции платформенных решений, так и институциональные ограничения. Труд Н.П. Князевой и А.В. Беляева [10] дополняет этот анализ — авторы сосредоточены на моделях digital-взаимодействия, включая применение мобильных приложений и чат-ботов как инструментов повышения вовлечённости, усовершенствования обратной связи.

Теоретико-методологические аспекты цифровой перестройки изучаемой отрасли раскрываются в работе О.Д. Димитриченко [7], где обоснован процессный подход как необходимое условие для перехода к сквозной цифровизации. Указывается на то, что без системной реорганизации бизнес-процессов трансформация будет носить фрагментарный характер и не приведет к устойчивым результатам.

Наконец, эмпирическую составляющую обсуждаемой темы представляет исследовательский материал [3], где приведены количественные данные о текущем уровне цифровых преобразований в российских УК. Источник помогает оценить реальное проникновение технологий, выявить доминирующие форматы внедрения.

Несмотря на высокую прикладную насыщенность анализируемых источников, в научной дискуссии сохраняется несколько неразрешённых противоречий. В работах отсутствует единая трактовка понятия «цифровизация»; весомое внимание уделено внутренним процессам в УК, а аспекты цифрового участия и поведенческой адаптации жителей отражаются фрагментарно. Также явно недооценена проблематика оценки эффективности digital-инициатив. Слабо представлены модели интеграции разрозненных сервисов в единую экосистему, что делает большинство рекомендаций недостаточно универсальными.

В ходе подготовки данной статьи использовались сравнительно-аналитический подход (для сопоставления подходов к цифровизации УК), контент-анализ публикаций (для выявления ключевых акцентов, методологических ориентаций авторов), интерпретация эмпирических данных, представленных в форме официальной статистики. Были применены системный и междисциплинарный подходы,

позволившие увязать управленческие, технологические, институциональные аспекты с digital-переменами в бизнес-моделях в сфере ЖКХ.

Результаты и обсуждение

Цифровая трансформация бизнес-модели управляющей компании не сводится к внедрению ИТ-инструментов. Она представляет собой кардинальную перестройку логики ценностного предложения, операционных процессов. Это же касается и клиентского взаимодействия [2, 6, 7].

Новейшие технологии в рассматриваемом контексте служат не внешними надстройками, а «ядром» реорганизованной системы, где источники конкурентных преимуществ переносятся из сферы ресурсов в область когнитивных, аналитических способностей хозяйствующих субъектов.

Исследование, которое было проведено в 2023 году Министерствами цифрового развития и ЖКХ РФ, помогло выявить весьма низкий уровень цифровизации управляющих компаний, несмотря на декларируемый интерес к соответствующим инструментам. Основной проблемой является фрагментарный характер внедрений (подавляющее большинство субъектов задействует разрозненные сервисы без интеграции в единую экосистему, что препятствует комплексной автоматизации процессов, снижает эффективность трансформации). Анализ показал, что лишь 7,7% УК применяют автоматизированные системы управления, и даже в этих случаях они охватывают лишь 3,8% жилфонда, находящегося под управлением опрошенных организаций. При этом до 80% УК используют по крайней мере один digital-сервис либо планируют это делать, но чаще всего речь идёт о точечных решениях. Применение цифровых разработок ориентировано преимущественно на внутреннюю автоматизацию — электронный документооборот (81%), коммуникации с жителями (70%), учёт собраний собственников (68%), платёжные решения (65%). Вместе с тем, действительная digital-доступность для жителей ограничена — только 58-64% УК предоставляют сервисы, которые напрямую сфокусированы на собственниках, в том числе, электронные голосования, мобильные приложения [3]. В более наглядном виде статистическая информация отражена в таблице 1.

Итак, несмотря на отдельные усилия по цифровизации, системной трансформации не наблюдается — технологические решения не объединены в единую управленческую логику, каналы не охватывают весь цикл взаимодействия с жителями, а автоматизация редко переходит в режим предиктивного либо аналитического управления.

Цифровые преобразования требуют формирования новой организационной интенции — способности к быстрой перестройке процессов на основе данных к масштабируемой адаптации под изменяющийся спрос и к архитектурному перепроектированию клиентского опыта.

Один из ключевых барьеров цифровизации — фрагментарность (использование разрозненных digital-разработок без общей стратегии). Эта практика воспроизводит структурную неэффективность,

маскируя системную инерцию за фасадом «технических апгрейдов» [4, 9].

Таблица 1
Сведения о цифровизации управляющих компаний (по результатам исследования Министерства цифрового развития и ЖКХ РФ) (составлено автором на основе [3])

Показатель	Значение
Кол-во опрошенных МКД	68 000 домов
Доля жилфонда в выборке	5% от всех МКД в РФ
Доля домов до 2008 года	~80%
Доля домов младше 5-6 лет	~40% УК имеют в управлении такие дома
УК, использующие единую автоматизированную систему	7,7%
Доля МКД, которые охвачены такими системами	3,8% от обслуживаемых домов
УК, применяющие или планирующие использовать цифровые сервисы	80%
Электронный документооборот	81% УК
Сервисы для коммуникации с жителями (сайт, мессенджер и т. п.)	70% УК
Платёжные сервисы (для внутренних целей)	~65% УК
Опции платежей (доступные жителям)	64% УК
Сервисы для онлайн-голосования на ОСС	58% УК

Как представляется, руководство современных управляющих компаний должно мыслить инновации сквозь призму целостной цифровой архитектуры. С учётом такого подхода предполагается как интеграция ERP и CRM-систем, так и использование облачных платформ, систем управления данными, инструментария на базе искусственного интеллекта и модулей предиктивной аналитики.

Digital-технологии кардинально меняют структуру затрат и управленческие ориентиры. Традиционная иерархическая модель уступает место горизонтальной системе принятия решений, в которой определяющую роль играют автоматизированные сценарии, интеллектуальные агенты.

Особое значение приобретает автоматизация рутинных процессов:

- документооборота;
- мониторинга платежей;
- юридической верификации;
- управления договорами [1, 4, 5, 10].

Вместе с тем, ключевым «драйвером» преобразований становится не автоматизация как таковая, а предиктивная способность — умение предвосхищать изменения, фиксировать неочевидные закономерности.

В свою очередь, технологии машинного обучения предоставляют возможность формировать интеллектуальные панели управления, способные обобщать разнородные потоки информации, обеспечивать операционную прозрачность. Подобная инфраструктура усиливает контроль над бизнес-рисками; формируется новая норма управленческой эффективности.

Оцифровка клиентских взаимодействий выводит на первый план персонализированный подход. На

фоне высокой конкуренции способность подстраивать сервис под индивидуальные потребности клиентов становится не бонусом, а необходимостью.

Инновационные платформы (к примеру, решения на базе блокчейна для верификации транзакций или цифровые двойники объектов недвижимости) позволяют достичь максимальную прозрачность совершаемых операций, укрепляя доверие и лояльность потребителей. Дополненная аналитикой пользовательского поведения, такая экосистема содействует переходу от реактивного обслуживания к проактивному управлению потребностями.

В дополнение к отмеченному, цифровизация усиливает возможности для кросс-секторальных интеграций — например, объединение услуг property management и инвестиционного консалтинга в едином digital-интерфейсе. Это создает эффект синергии, а также открывает новые источники дохода.

Успех digital-трансформации напрямую зависит от способности компании управлять своей цифровой зрелостью — то есть, совокупностью компетенций, ресурсов, организационных практик, дающих возможность поддерживать устойчивое развитие соответствующих инициатив. Для этого целесообразен переход от проектного подхода к платформенной логике преобразований. Она базируется на четырех принципах (рис. 1):

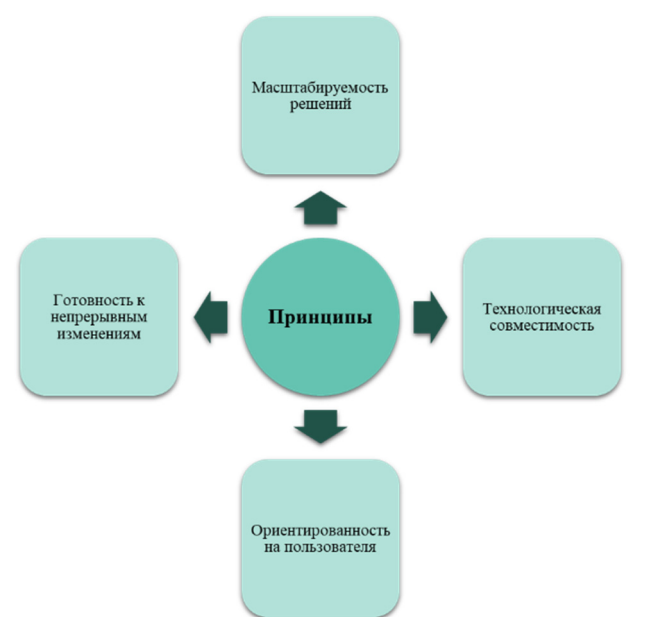


Рис. 1. Принципы платформенной логики цифровой трансформации (составлено автором на основе [2, 6-8])

Не менее значимо в рассматриваемом контексте выстраивание цифровой культуры внутри организации, где новшества воспринимается не как внешняя угроза, а как внутренняя норма.

Рассматривая digital-перестройку не как технологическую модернизацию, а как глубинную метаморфозу бизнес-модели, уместно рекомендовать управляющим компаниям следующие шаги (таблица 2):

Таблица 2
Предложения по оптимизации цифровой трансформации бизнес-модели управляющей компании (составлено автором)

Аспект	Характеристика
1. Переосмыслить структуру создания ценности	Перейти от ресурсно-ориентированной модели к схеме, которая основывается на интеллектуальной обработке данных, динамической адаптации к рыночным изменениям.
2. Создать архитектурную связанность digital-решений	Отказываться от «цифровых островов» в пользу платформенной интеграции, обеспечивающей прозрачность и взаимодействие между всеми управленческими уровнями.
3. Инвестировать в предиктивную аналитику	Формировать возможности не только реагировать на перемены, но и опережать их за счёт построения моделей поведения клиентов, адаптивного сценарного планирования.
4. Развивать цифровую эмпатию	Трансформировать клиентский опыт через интеллектуальные интерфейсы, персонализированные сервисы.
5. Формировать соответствующую компетентность персонала	Обучение, гибридизация функций, внедрение ролей digital-кураторов как внутренних агентов изменений.

Новизна предлагаемого подхода проявляется в смещении акцента с инструментального восприятия цифровизации на системное переосмысление архитектуры бизнеса. В отличие от доминирующих в литературе трактовок, ограничивающих digital-трансформацию рамками ИТ-стратегий или проектного менеджмента, автор данной статьи рассматривает её как смену логики конкурентного поведения, сопряжённую с пересборкой операционного и ценностного контуров УК. Подобное понимание даёт возможность выйти за пределы шаблонных решений и выстроить устойчивую модель цифрового лидерства в управленческом секторе.

Выводы

Современная управляющая компания сталкивается с необходимостью внедрения цифровых решений, коренных преобразований своей бизнес-модели в ответ на вызовы изменяющейся среды.

Инновационные разработки в описываемом контексте утрачивают статус вспомогательных инструментов — они становятся структурообразующим элементом стратегической идентичности организации.

Способность выстраивать согласованную digital-архитектуру, которая ориентирована на предиктивное управление, интеллектуальную адаптацию, персонализированный сервис, формирует новый стандарт конкурентоспособности.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что устойчивое преимущество в эпоху цифровизации достигается не за счёт разовых технологических внедрений, а благодаря системной реконфигурации операционной логики. Ключевым активом становится не инфраструктура как таковая, а способность хозяйствующих субъектов к её постоянному переосмыслению и развитию (с опорой на анализ данных, интеграцию разнородных процессов в сочетании с гибкостью в реагировании на рыночные сигналы).

Следовательно, digital-сдвиги в сфере управления активами и недвижимостью требуют не столько технологической готовности, сколько интеллектуальной зрелости — умения связывать новации с бизнес-целями, формировать внутри компании культуру технологического саморефлексирования. Именно в этой способности (к стратегическому самообновлению на основе технологических «драйверов») заключается суть конкурентного лидерства в новой экономике.

Литература

1. Алексеенко А.А. Управление инновационными проектами на уровне управляющих компаний сферы жилищно-коммунального хозяйства // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2024. — № 9. — С. 18-20.
2. Борискина Ю.И., Сурайкина К.А., Пушкина Е.А. Развитие цифровых платформ управляющими компаниями от застройщиков на рынке жилищно-коммунальных услуг // Недвижимость: экономика, управление. — 2023. — № S3. — С. 216-220.
3. В России выяснили, сколько УК внедрили цифровые инструменты // URL: <https://ds24.ru/news/sector/v-rossii-vyyasnili-skolko-uk-vnedrili-tsifrovye-instrumenty/> (дата обращения: 05.06.2025).
4. Воронин П.М. Внедрение инновационной системы операционного контроля для управляющей компании в сфере ЖКХ // Современное государственное и муниципальное управление: в поисках ресурсов и технологий общественного развития. Сборник научных трудов Всероссийской научной практической конференции. — Москва: 2024. — С. 87-91.
5. Воронина Н.И., Сапрыкина О.А. Роль цифровизации в деятельности управляющей компании в сфере ЖКХ // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2023. — № 8 (74). — С. 35-41.
6. Гердт Э.С., Никитин П.А. Использование цифровых технологий для совершенствования системы управления ЖКХ // Modern Science. — 2023. — № 3-1. — С. 9-15.
7. Димитриченко О.Д. Процессный подход в ЖКХ как основа цифровой трансформации отрасли // Теория и практика общественного развития. — 2023. — № 3 (181). — С. 94-98.
8. Енин Е.В., Алексеенко А.А. Разработка инновационных решений управляющими компаниями жилищно-коммунального хозяйства // Наука XXI века: актуальные направления развития. — 2024. — № 1-1. — С. 46-49.
9. Зарецкий А.А. Инновации в управлении сферой ЖКХ // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем. Сборник научных трудов. — Санкт-Петербург: 2023. — С. 33-36.
10. Князева Н.П., Беляев А.В. Цифровые платформы как способ взаимодействия жильцов и управляющих компаний // Молодые ученые — развитию Национальной технологической инициативы. — 2024. — № 1. — С. 301-302.

Innovative Technologies as a Competitive Advantage: Recommendations for Digital Transformation of a Property Management Company's Business Model

Purtov M.P.

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The digital transformation of business models in the housing and utilities sector is gaining particular importance amid increasing competition, growing demands from residents, and institutional shifts in industry regulation. As property management companies effectively act as intermediaries between residents, resource suppliers, and the state, innovative technologies are no longer just auxiliary tools but rather a critical factor in ensuring resilience and competitiveness. This article aims to identify strategic and operational guidelines for the digital transformation of such organizations and to systematize existing approaches to implementing cutting-edge solutions in this field. The analysis reveals significant contradictions — ranging from ambiguous interpretations of digitalization itself to misalignments between the objectives of technological initiatives and the actual capabilities of infrastructure and regulatory frameworks. The author concludes that a fundamental rethink of the transformation model is necessary — shifting from piecemeal service adoption to a comprehensive overhaul of organizational logic, including process restructuring and redefining stakeholder roles. Special emphasis is placed on developing platform-based solutions designed to foster sustainable digital cooperation. The insights and analytical framework presented in this study will be valuable to professionals in strategic management, digital platforms, urban development, as well as policymakers in the housing sector.

Keywords: business model, housing and utilities, innovation, competitive advantage, property management company, digital platform, digitalization

References

1. Alekseenko A.A. Management of innovative projects at the level of management companies in the field of housing and communal services // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. – 2024. – No. 9. – Pp. 18-20.
2. Boriskina Yu.I., Suraikina K.A., Pushkova E.A. Development of digital platforms by management companies from developers in the housing and communal services market // Real estate: economics, management. – 2023. – No. S3. – Pp. 216-220.
3. In Russia, they found out how many CC have implemented digital tools // URL: <https://ds24.ru/news/sector/v-rossii-vyyasnili-skolko-uk-vnedrili-tsifrovye-instrumenty/> (date of reference: 06/05/2025).
4. Voronin P.M. Introduction of an innovative operational control system for a housing and communal services management company // Modern state and municipal management: in search of resources and technologies for social development. Collection of scientific papers of the All-Russian Scientific and practical conference. – Moscow: 2024. – Pp. 87-91.
5. Voronina N.I., Saprykina O.A. The role of digitalization in the activities of a housing and communal services management company // Innovative economy: prospects for development and improvement. – 2023. – No. 8 (74). – Pp. 35-41.
6. Gerdt E.S., Nikitin P.A. The use of digital technologies to improve the housing and communal services management system // Modern Science. – 2023. – No. 3-1. – Pp. 9-15.
7. Dimitrichenko O.D. The process approach in housing and communal services as the basis of digital transformation industries // Theory and practice of social development. – 2023. – No. 3 (181). – Pp. 94-98.
8. Enin E.V., Alekseenko A.A. Development of innovative solutions by management companies of housing and communal services // Science of the XXI century: current directions of development. – 2024. – No. 1-1. – Pp. 46-49.
9. Zaretsky A.A. Innovations in the management of the housing and communal services sector // Problems of transformation and regulation of regional socio-economic systems. Collection of scientific papers. – St. Petersburg: 2023. – Pp. 33-36.
10. Knyazeva N.P., Belyaev A.V. Digital platforms as a way of interaction between residents and management companies // Young scientists for the development of the National Technology Initiative. – 2024. – No. 1. – Pp. 301-302.

Оценка параметров жилищной инфраструктуры в регионах РФ

Агаева Лилия Кябировна

к.э.н. доцент, доцент кафедры региональной экономики и управления Самарского государственного экономического университета

Трофимов Андрей Николаевич

аспирант кафедры региональной экономики и управления Самарского государственного экономического университета

Статья посвящена оценке параметров жилищной инфраструктуры в регионах Российской Федерации. Особое внимание уделяется региональным диспропорциям, обусловленным экономическими, демографическими и инфраструктурными факторами. В работе анализируются основные проблемы жилищной сферы, включая высокий износ коммунальных сетей, дефицит финансирования и неравномерное развитие территорий. На основе статистических данных и научных исследований выделены положительные тенденции последних лет, а также предложены направления для дальнейшего совершенствования жилищной политики, такие как внедрение современных технологий, развитие государственно-частного партнерства и учет региональной специфики.

Ключевые слова: жилищная инфраструктура, регионы РФ, доступность жилья, обеспеченность жильем, износ коммунальных сетей, жилищное строительство, государственная жилищная политика, региональные диспропорции.

Введение

Обеспеченность жилищной инфраструктурой является ключевым фактором социально-экономического развития регионов и качества жизни населения. В условиях значительной территориальной дифференциации России вопросы доступности жилья, благоустройства городской и сельской среды, а также эффективности управления жилищным фондом приобретают особую актуальность.

На сегодняшний день в стране сохраняются существенные диспропорции между регионами по уровню обеспеченности жильем, его комфортности и степени износа инфраструктуры. Эти различия обусловлены как объективными факторами (климатические условия, плотность населения, исторически сложившаяся застройка), так и особенностями экономического развития субъектов РФ.

Формирование доступной и качественной жилищной инфраструктуры в регионах Российской Федерации обусловлено значительной пространственной дифференциацией социально-экономического развития, демографическими тенденциями и ресурсным потенциалом. Жилье является не только базовой потребностью населения, но и ключевым фактором устойчивого развития территорий, влияющим на миграционную привлекательность, качество жизни и экономический рост. Однако существующие дисбалансы в обеспеченности жильем, его доступности и уровне инфраструктурного обеспечения между регионами требуют научно обоснованного подхода к оценке и регулированию жилищной политики.

В условиях вариативности региональных условий (от высоко урбанизированных агломераций до удаленных и малонаселенных территорий) особую значимость приобретает разработка системы параметров, позволяющих объективно оценивать состояние жилищной инфраструктуры и эффективность мер государственного регулирования.

Методы исследования

При исследовании параметров жилищной инфраструктуры РФ был использован комплекс научных методологий, позволяющих анализировать количественные и качественные аспекты. Основные подходы и методы исследования включают: количественные методы, статистический анализ, методы сравнительного анализа, качественные методы анализа.

Обсуждение

Жилищная инфраструктура является ключевым элементом качества жизни населения и социально-экономического развития регионов. В научной литературе ее оценка проводится через различные параметры, включая доступность жилья, состояние

коммунальной инфраструктуры, уровень благоустройства и динамику строительства.

В исследованиях чаще всего анализируются такие показатели как: уровень обеспеченности жильем, качество жилищного фонда, доступность жилья, динамика жилищного строительства и др.

Качество и износ жилищной инфраструктуры достаточно часто встречается в работах исследователей. Так Насыбулина В. П., Загорова Ю. Ю. в своей работе посредством статистического анализа характеризуют текущее состояние жилищного фонда по нескольким показателям, и на их основе определяют основные перспективы реформирования системы формирования жилищной инфраструктуры [1].

Овсянникова, Т. Ю. предлагает комплексный подход к реализации региональных программ реновации жилищного фонда на основе расширения механизмов и финансовых источников реализации региональных программ с включением в перечень домов, подлежащих сносу на данной территории, ветхих жилых домов со значительным износом [2].

Никитенко С. Н. утверждает, что специфической особенностью программы «Реновации жилья в России» выступает то, что она включает в себя, как снос ветхих жилых домов с переселением их жителей в новые жилые дома, так и выступает в качестве основного пути решения улучшения качества жизни жителей России и создания благоустроенной городской среды. По мнению автора программа «Реновации жилья в России» является уникальным проектом по масштабу строительства и по бюджетной стоимости [3].

В работе Старостина В. В., Гармашова Е. П. был проведен анализ жилищных условий г. Севастополь, по результатам которого выявлено, что достаточно большое количество населения нуждается в предоставлении жилых помещений, но в среднем ежегодно его получают только 2 % населения города [4].

Коренькова Г. В., Митякина Н. А., Белых Т. В., Дорохова Е. И. в исследовании рассматривают предпосылки к проведению реновации и реконструкции жилья в целях обеспечения комплексного развития территорий. В качестве основных предпосылок отмечают: значительную степень физического и морального износа части жилого фонда; низкий уровень комфорта и качества жилой среды; низкий и неэффективный уровень экономической престижности жилища [5].

Крыжановская О. А. отмечает, что в каждой конкретной ситуации должны использоваться определённые методы реновации жилья, ориентированные на природно-климатические условия, национальные традиции, материальную базу, социально-демографический состав семей [6].

Никитенко С. Н. рассматривает основные принципы проведения реновации в ряде зарубежных стран. В его работе представлен исторический опыт реновации, варианты осуществления обновления городской застройки на примере США, Бразилии, Японии, Германии, Франции. Также в исследова-

ниях развития жилищной инфраструктуры достаточно много внимания уделяется проблемам доступности жилья и ипотечному кредитованию [7].

Так Подоляко Д. А. в своей статье отмечает, что высокие процентные ставки, дефицит жилья и отсутствие развитой инфраструктуры в некоторых регионах, цены и качество жилья – проблемы, с которыми сталкивается многие население при приобретении жилья. Также отмечает важность государственной поддержки в целях повышения доступности жилья [8].

Кузнецов Д. А. в своей работе делает предположение, о значимости государственной поддержки в целях повышения доступности жилья в условиях отмены льготной ипотеки. Также он отмечает необходимость привлечения государственных инвестиций в строительство жилья для снижения его стоимости [9].

В статье Янкова К. В., Ноздриной Н. Н. и Минченко М. М. выполнена комплексная оценка финансовой доступности жилья для населения на первичном и вторичном рынках Дальневосточных регионов. На основе проведенного анализа авторы делают вывод о конкурентных преимуществах региона в жилищной сфере. В исследованиях параметров формирования жилищной инфраструктуры в регионах достаточно много внимания уделяется методам оценки и моделирования состояния этого показателя [10].

Например, в работе, Гуровой О. Н. применена методология экономико-статистического анализа, характеризующих основные показатели жилищных условий населения (обеспеченность жильем, ввод в действие жилья, ветхий и аварийный жилищный фонд), с целью оценки состояния и территориальных различий жилищной сферы в разрезе субъектов РФ. На основе проведенного анализа автор подчеркивает необходимость учета региональной специфики при разработке жилищной политики [11].

В работе Носкова С. И., Бычкова Ю. А. применены методы математического моделирования для анализа жилищного строительства на государственном и региональном уровнях. Авторы предлагают применение разработанной модели для решения практических задач прогнозного и аналитического характера [12].

Макаров Д. А., Юденко М. Н. В также предложена система экономико-математических моделей жилищного строительства. Предложенная системная оценка, по мнению авторов, может использоваться как инструмент государственной поддержки и регулирования процессов взаимодействия участников жилищного строительства. Представленные научные исследования показывают значительную дифференциацию жилищной инфраструктуры в регионах РФ. Ключевые проблемы – высокий износ коммунаций, недоступность жилья для населения депрессивных регионов и недостаточное финансирование обновления фонда [13].

Таким образом, изучив направления научных исследований в области формирования жилищной инфраструктуры можно определить, что не все ас-

пекты этого вопроса на сегодняшний день проработаны. Так, например, можно выделить недостаток актуальных данных, особенно по малым городам и селам. Также исследователи мало внимания уделяют учету климатических и географических особенностей (Крайний Север, Дальний Восток). Немаловажным вопросом в оценке параметров жилищной инфраструктуры является влияние цифровизации (умные города, энергоэффективное жилье). В изученных работах можно отметить недостаточные междисциплинарные исследования, региональные диспропорции – большинство исследований фокусируются на Москве и крупных городах.

В целях совершенствования системы формирования качественной жилищной инфраструктуры в регионах РФ необходимы такие направления исследований как: выбор оптимальных методов финансирования жилищного строительства, развитие градостроительной политики и урбанистики, изучение социологических аспектов жилищной инфраструктуры, параметры экологии и энергоэффективности, цифровизация и "умные города".

Научные исследования жилищной инфраструктуры РФ активно развиваются, но остаются фрагментированными. В этом направлении необходимо проводить междисциплинарную интеграцию, делать акцент на региональную специфику, изучать внедрение современных технологий (цифровизация, "зеленое" строительство). Для устойчивого развития жилищного сектора необходимо усилить прикладные исследования с участием государства, бизнеса и академического сообщества.

В рамках данного исследования рассматриваются основные параметры формирования жилищной инфраструктуры в регионах России, факторы, влияющие на её динамику, а также возможные пути решения существующих проблем.

На сегодняшний день формирование жилищной инфраструктуры в регионах России сталкивается с рядом проблем, которые усложняют обеспечение населения комфортным и доступным жильём. Основные из них:

1. Неравномерное развитие регионов.

Инвестиции и инфраструктурные проекты концентрируются в крупных городах (Москва, Санкт-Петербург, миллионники), тогда как малые города и сельские территории отстают. Молодёжь и трудоспособное население уезжают в более развитые регионы, что снижает спрос на жильё и инфраструктуру в депрессивных районах.

2. Дефицит бюджетного финансирования. Многие регионы дотационные и не могут самостоятельно финансировать масштабные жилищные проекты. Зависимость от федеральных программ и проектов, которые не всегда покрывают реальные потребности.

3. Износ коммунальной инфраструктуры. В ряде регионов (особенно на Дальнем Востоке, в Сибири, малых городах) сети водоснабжения, канализации, теплоснабжения изношены на 60–80%. Нехватка средств на модернизацию приводит к авариям и ограничению нового строительства.

4. Проблемы с земельными ресурсами и правовым регулированием. Сложности с выделением земель под застройку из-за бюрократии, коррупции или отсутствия межевания. Конфликты между застройщиками, местными властями и жителями (например, по поводу точечной застройки).

5. Низкая доступность жилья. Высокие ипотечные ставки (особенно в условиях санкционного давления) и рост цен на строительные материалы из-за импортозависимости увеличивают стоимость приобретения жилья. Также здесь следует отметить про недостаток социального жилья для льготных категорий граждан.

6. Недостаточное развитие сопутствующей инфраструктуры. Новые микрорайоны часто строятся без должного обеспечения школами, детсадами, поликлиниками и дорогами. Отсутствие комплексного планирования приводит к «спальным районам» с низким качеством жизни.

Таким образом, проблемы жилищной инфраструктуры в регионах РФ носят системный характер и требуют комплексного подхода, включая увеличение финансирования, улучшение управления и привлечение частных инвестиций. Без этого дисбаланс между центральными и периферийными регионами будет только расти.

Эффективное развитие региона формируется под влиянием многих факторов. При этом основной целью региональной социально-экономической политики является повышение качества жизни человека. Категория качества жизни является многогранной и обеспеченность жильём, отвечающего современным требованиям комфортного проживания, является одним из его элементов.

Обеспеченность жильём в свою очередь является одной из первостепенных задач социальной политики государства и каждого его субъекта. Также данная категория исходит из показателя доступности жилья, которая формируется под влиянием множества факторов (рис. 1).

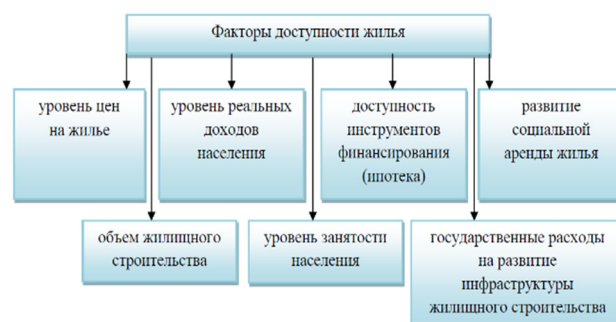


Рисунок 1 – Факторы доступности жилья в регионах РФ
Источник: разработано автором

При формировании показателя доступности жилья ключевыми для отдельного взятого жителя региона являются – уровень доходов домохозяйства и уровень цен на жилье, а также доступность инструментов финансирования покупки жилья. Доступность жилья также зависит от факторов, формируемых под влиянием региональной социально-экономической политики: объемы жилищного строительства, государственное финансирование создания

жилищной инфраструктуры, развитие форматов социального жилья и др.

Оценка формирования и развития жилищной инфраструктуры в регионах строится на основе нескольких показателей, характеризующих качественные и количественные характеристики жилищной сферы региона. В РФ в этих целях разработан ряд показателей, которые характеризуют уровень и динамику жилищной инфраструктуры в регионах.

Одним из основных показателей оценки уровня обеспеченности жилищной инфраструктурой является показатель общей площади жилых помещений, приходящихся на одного жителя. Динамика данного показателя в РФ представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Динамика общей площади жилых помещений, приходящихся на одного жителя в РФ в 1995–2023 гг., м²
Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

Как видно из рис. 2 общая площадь жилья, приходящаяся на одного жителя, имеет положительную динамику в рассматриваемом периоде как городской, так и в сельской местности. При этом следует отметить, что в сельской местности площадь жилья на одного человека выше, чем в городском местноти. Такая особенность связана с тем, что в сельской местности население в основном проживает в индивидуальных жилых домах и имеет возможность строить их исходя из своих финансовых и иных возможностей. В то же время в городских условиях есть некоторые объективные ограничения при создании жилых помещения, связанные с плотностью городской застройки особенностями многоквартирных домов и более дорогой стоимостью квадратных метров. Здесь следует отметить основные тенденции как постепенный рост показателя. В 1995 г. средняя обеспеченность жильём составляла около 17–18 м²/чел. к 2023 г. этот показатель вырос до 26–28 м²/чел., что отражает положительную динамику, несмотря на экономические кризисы. На такую динамику повлияли экономические факторы. В 1990-е годы (после распада СССР) темпы роста были низкими из-за экономического спада и сокращения госфинансирования строительства. В 2000-е годы, на фоне стабилизации экономики и развития ипотеки, обеспеченность жильём стала расти быстрее (до 21–23 м²/чел. к 2010 г.). После 2014 г. (кризис, санкции) рост замедлился, но не остановился благодаря господдержке (льготная ипотека, программы для молодых семей). В 2020–2023 гг., несмотря на пандемию и геополитические изменения, строительный

сектор оставался активным, и показатель продолжил увеличение.

Тренд на увеличение обеспеченности сохраняется, но для достижения уровня развитых стран требуется ускорение темпов ввода жилья и сокращение диспропорций.

Динамика обеспеченности жильём в России формируется под воздействием сложного комплекса факторов, ведущими из которых остаются демографические тенденции, экономическая доступность жилья и активность строительного сектора. Для сокращения межрегиональных диспропорций необходимо учитывать эти факторы при разработке жилищной политики и программ развития территорий.

Это также можно объяснить этажностью застройки и его уровнем (рис. 3).

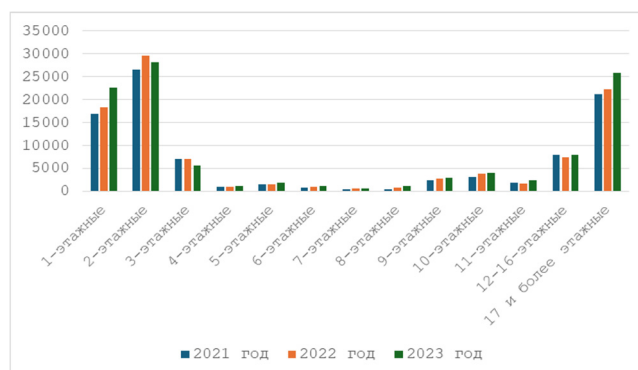


Рисунок 3 – Динамика застройки жилых домов исходя из параметров этажности. тыс.ед.
Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

В РФ среди строящихся домов за последние 3 года основная доля приходится на двухэтажные дома, а также высокэтажные от 17 и более. Также большая доля строящихся одноэтажных домов. Это связано с тем, что основная доля строящихся домов в сельской местности и в небольших городских поселениях приходится на 1-этажные и 2-этажные дома, а в больших и крупных городах строительство высокэтажных домов обусловлено высокой стоимостью земли, на которой они возводятся. При этом стремление застройщиков к получению максимальной прибыли вынуждает их строить как можно более высокэтажные дома. Эти тенденции отражают сдвиги в градостроительной политике, рыночном спросе и экономических условиях.

При этом, в ближайшие годы продолжится рост среднеэтажного и малоэтажного строительства, тогда как доля высоток будет снижаться из-за экономических и градостроительных ограничений.

Следующим параметром, влияющим на качественные характеристики жилищной инфраструктуры регионов, является материал, из которого построены жилые дома. На рисунке 4. представлена динамика и структура жилых домов в РФ в зависимости от материалов строительства.

Наибольшая доля жилых домов в РФ приходится на кирпичные и монолитные дома. Данный вид материалов наиболее востребован при строительстве как городской, так и в сельской местности. Также

следует отметить значительную положительную динамику деревянных жилых домов. Это связано прежде всего с такими факторами как рост популярности деревянных домов в загородном строительстве жилья, а также с высокой доступностью данного вида материала во многих регионах РФ с высоким уровнем лесистости территории и развитием деревообрабатывающего производства. Наименьшую долю имеют каменные дома, поскольку данный вид материала является остаточным дорогостоящим и применяется в основном только в некоторых индивидуальных проектах строительства жилых домов. Эти тенденции связаны с экономическими факторами, технологическими изменениями и потребительскими предпочтениями.

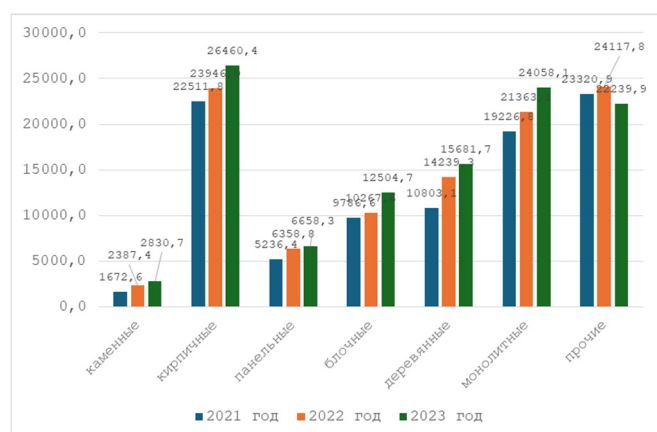


Рисунок 4 - Динамика и структура жилых домов в РФ в зависимости от материалов строительства, тыс. ед.
Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

Рынок жилья в РФ движется в сторону большего разнообразия материалов с акцентом на энергоэффективность и стоимость, а не только на скорость строительства.

Начиная 90-х годов XX века одной из важнейших проблем в системе жилищного строительства в регионах, стал рост числа не завершенных строительством домов и рост числа обманутых дольщиков. Начиная с 2000-х годов данная тенденция снизилась благодаря внедрению механизмов финансирования жилых застроек, позволяющих вытеснить с рынка строительства жилья недобросовестных застройщиков. Эту тенденцию можно проследить на рис.5.



Рисунок 5 – Число домов, не завершенных строительством в РФ в 2000–2023 гг., тыс. ед.
Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

По данным рис. 5 видно, что число не завершенных строительством домов неуклонно снижается (их количество снизилось с 41,1 тыс. ед. до 8,4 тыс. ед. При этом в эту статистику не вошли индивидуальные жилые дома, только те, которые строились силами различных застройщиков.

После пиков в 2000-х и 2010-х число долгостроящихся снижается, но остаётся чувствительным к кризисам. Тенденция к снижению числа долгостроящихся есть, но её устойчивость зависит от макроэкономической стабильности.

Улучшение качества жизни населения, также требует и предъявление более высоких требований к качеству его жилья. Среди основных характеристик жилья является его площадь. На рис. 6. представлена динамика среднего размера одной квартиры исходя из ее общей площади.

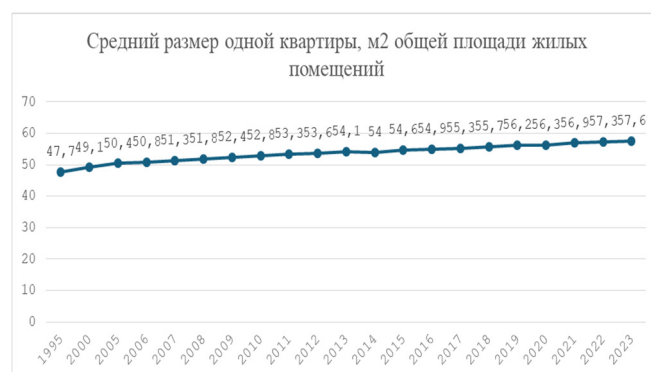


Рисунок 6 – Средний размер одной квартиры в РФ, м²
Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

Средний размер одной квартиры также имеет неуклонную положительную динамику на протяжении всего анализируемого периода. Ее средняя площадь за последние почти 30 лет выросла с 47,7 до 57,6 кв.м. Это также свидетельствует о том, что такой параметр качества жилья для населения как его площадь в последние годы улучшился и население стало жить в более просторных жилых помещениях.

Причинами роста показателя можно назвать: увеличение доходов, изменение стандартов (кухня 10+ м² вместо 6 м², отдельные санузлы), ипотека позволила покупать больше метров. Ключевые факторы будущего роста среднего размера жилья – доходы населения и градостроительная политика.

Проанализировав динамику количественных и качественных параметров жилищной инфраструктуры в РФ необходимо отметить, что в последние годы здесь отмечаются заметные положительные тенденции по многим характеристикам ее уровня. И здесь следует отметить, что государственная жилищная политика в последние годы имеет результативные показатели, что положительно сказалось на параметрах жилищной обеспеченности населения страны. Несмотря на экономические кризисы и структурные проблемы, наблюдался устойчивый прогресс, хотя и с региональными диспропорциями. При этом есть еще сохраняется довольно большой ряд проблем, не позволяющий выйти регионам РФ

выйти на высокий уровень обеспеченности жилищной инфраструктурой.

Заключение

Проведенный анализ параметров жилищной инфраструктуры в регионах Российской Федерации позволил выявить как положительные тенденции, так и сохраняющиеся системные проблемы. Несмотря на устойчивый рост обеспеченности жильем, увеличение среднего размера квартир и снижение числа долгостроев, региональные диспропорции остаются значительными. Ключевые проблемы, такие как высокий износ коммунальной инфраструктуры, недоступность жилья для населения депрессивных регионов, недостаточное финансирование и неравномерное развитие территорий, требуют комплексного решения.

Основные выводы исследования:

- за последние десятилетия в РФ наблюдается рост общей площади жилья на одного человека, увеличение среднего размера квартир и улучшение качества строительных материалов. Эти изменения стали возможны благодаря государственной поддержке, развитию ипотечного кредитования и активной строительной политике.

- крупные города и агломерации демонстрируют более высокие показатели обеспеченности жильем, в то время как малые города и сельские территории отстают. Это усугубляется миграцией населения в более развитые регионы и дефицитом местных бюджетов.

- износ коммунальной инфраструктуры, недоступность жилья из-за высоких цен и ипотечных ставок, а также недостаточное развитие сопутствующей инфраструктуры (школы, поликлиники, дороги) остаются серьезными вызовами для устойчивого развития жилищного сектора.

- для решения этих проблем формирования жилищной инфраструктуры необходимо усилить междисциплинарные исследования, учитывающие региональную специфику, внедрять современные технологии (цифровизация, энергоэффективность), развивать государственно-частное партнерство и совершенствовать градостроительную политику.

Дальнейшее развитие жилищной инфраструктуры в регионах РФ должно основываться на сбалансированном подходе, сочетающем увеличение объемов строительства, модернизацию коммунальных сетей и повышение доступности жилья. Только комплексные меры, учитывающие экономические, социальные и экологические аспекты, позволят обеспечить население комфортным и качественным жильем, способствуя устойчивому развитию всех регионов страны.

Литература

1. Насыбулина, В. П. Оценка состояния жилищного фонда в России: основные проблемы и пути их решения / В. П. Насыбулина, Ю. Ю. Загорова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2019. – № 44. – С. 76-86.

2. Овсянникова, Т. Ю. Государственная политика в сфере реновации жилищного фонда: региональный аспект / Т. Ю. Овсянникова // Недвижимость: экономика, управление. – 2020. – № 2. – С. 6-11.

3. Никитенко С. Н. О программе реновации жилья в России // Московский экономический журнал. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-programme-renovatsii-zhilya-v-rossii> (дата обращения: 06.06.2025).

4. Старостина В. В., Гармашова Е. П. Анализ жилищных условий г. Севастополя // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zhilischnyh-usloviy-g-sevastopolya> (дата обращения: 06.06.2025).

5. Коренькова Г. В., Митякина Н. А., Белых Т. В., Дорохова Е. И. Формирование реновационных процессов жилой застройки в российских городах // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-renovatsionnyh-protsessov-zhiloy-zastroyki-v-rossiyskih-gorodah> (дата обращения: 01.06.2025).

6. Крыжановская О. А. Современные проблемы обновления городского жилья // Инновации и инвестиции. 2023. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-obnovleniya-gorodskogo-zhilya> (дата обращения: 01.06.2025).

7. Никитенко С. Н. Зарубежный опыт реновации жилищного фонда // Дискуссия. 2024. №3 (124). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-renovatsii-zhilishnogo-fonda> (дата обращения: 02.06.2025).

8. Подоляко Д. А. Развитие российского рынка жилья: ключевые преобразования в модели ипотечного кредитования // Образование. Наука. Научные кадры. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rossiyskogo-rynka-zhilya-klyuchevye-preobrazovaniya-v-modeli-ipotechnogo-kreditovaniya> (дата обращения: 02.06.2025).

9. Кузнецов Д. А. Механизмы государственного регулирования российского рынка жилищного строительства // Прогрессивная экономика. 2024. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-gosudarstvennogo-regulirovaniya-rossiyskogo-rynka-zhilishnogo-stroitelstva> (дата обращения: 01.06.2025).

10. Янков К. В. Современное состояние жилищного фонда и доступности жилья на Дальнем Востоке и в Хабаровском крае: сравнительный анализ / К. В. Янков, Н. Н. Ноздрин, М. М. Минченко // Жилищные стратегии. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 189–212.

11. Гурова, О. Н. Жилищные условия в регионах востока России: основные параметры и корреляции / О. Н. Гурова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2020. – Т. 26, № 7. – С. 106–116.

12. Носков С. И., Бычков Ю. А. Применение метода максимальной согласованности для построения многофакторной регрессионной модели ввода

жилья на региональном уровне // Инженерно-строительный вестник Прикаспия. 2022. №2 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-metoda-maksimalnoy-soglasovannosti-dlya-postroeniya-mnogofaktornoy-regressionnoy-modeli-vvoda-zhilya-na-regionalnom> (дата обращения: 01.06.2025).

13. Макаров Д. А., Юденко М. Н. Системное моделирование экономического взаимодействия участников в сфере жилищного строительства // Экономика строительства. 2021. №2 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnoe-modelirovanie-ekonomicheskogo-vzaimodeystviya-uchastnikov-v-sfere-zhilishchnogo-stroitelstva> (дата обращения: 01.06.2025).

14. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – Обновляется ежемесячно. - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 29.05.2025).

Assessing the parameters of housing infrastructure in the regions of the Russian Federation

Agaveva L.K., Trofimov A.N.

Samara State University of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article is devoted to assessing the parameters of housing infrastructure in the regions of the Russian Federation. Particular attention is paid to regional disparities caused by economic, demographic and infrastructural factors. The work analyzes the main problems of the housing sector, including high wear and tear of utility networks, funding shortages and uneven development of territories. Based on statistical data and scientific research, positive trends of recent years are highlighted, and directions for further improvement of housing policy are proposed, such as the introduction of modern technologies, the development of public-private partnerships and taking into account regional specifics.

Keywords: housing infrastructure, regions of the Russian Federation, housing affordability, housing provision, wear and tear of utility networks, housing construction, state housing policy, regional disparities.

References

1. Nasybulina, V. P. Assessment of the state of the housing stock in Russia: main problems and ways to solve them / V. P. Nasybulina, Yu. Yu. Zagorova // Services: innovation and quality. - 2019. - No. 44. - P. 76-86.
2. Ovsyannikova, T. Yu. State policy in the field of housing stock renovation: regional aspect / T. Yu. Ovsyannikova // Real estate: economics, management. - 2020. - No. 2. - P. 6-11.
3. Nikitenko S. N. On the housing renovation program in Russia // Moscow Economic Journal. 2023. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-programme-renovatsii-zhilya-v-rossii> (accessed: 06.06.2025).
4. Starostina V. V., Garmashova E. P. Analysis of housing conditions in Sevastopol // Bulletin of RUDN. Series: Economy. 2021. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zhilishchnyh-usloviy-g-sevastopolya> (date of access: 06.06.2025).
5. Korenkova G. V., Mityakina N. A., Belykh T. V., Dorokhova E. I. Formation of renovation processes of residential development in Russian cities // Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov. 2022. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-renovatsionnyh-protsessov-zhiloy-zastroyki-v-rossiyskih-gorodah> (date of access: 01.06.2025).
6. Kryzhanovskaya O. A. Modern problems of urban housing renovation // Innovations and investments. 2023. No. 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-obnovleniya-gorodskogo-zhilya> (date of access: 01.06.2025).
7. Nikitenko S. N. Foreign experience of housing stock renovation // Discussion. 2024. No. 3 (124). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-renovatsii-zhilishchnogo-fonda> (date of access: 02.06.2025).
8. Podolyako D. A. Development of the Russian housing market: key transformations in the mortgage lending model // Education. Science. Scientific personnel. 2024. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-rossiyskogo-rynka-zhilya-klyuchevye-preobrazovaniya-v-modeli-ipotechnogo-kreditovaniya> (date of access: 02.06.2025).
9. Kuznetsov D. A. Mechanisms of state regulation of the Russian housing construction market // Progressive Economy. 2024. No. 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-gosudarstvennogo-regulirovaniya-rossiyskogo-rynka-zhilishchnogo-stroitelstva> (date accessed: 01.06.2025).
10. Yankov K. V. Current state of the housing stock and housing affordability in the Far East and Khabarovsk Krai: a comparative analysis / K. V. Yankov, N. N. Nozdrina, M. M. Minchenko // Housing strategies. - 2022. - Vol. 9, No. 2. - P. 189-212.
11. Gurova, O. N. Housing conditions in the regions of the east of Russia: main parameters and correlations / O. N. Gurova // Bulletin of the Transbaikal State University. - 2020. - V. 26, No. 7. - P. 106-116.
12. Noskov S. I., Bychkov Yu. A. Application of the maximum consistency method for constructing a multifactor regression model of housing commissioning at the regional level // Caspian Engineering and Construction Bulletin. 2022. No. 2 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-metoda-maksimalnoy-soglasovannosti-dlya-postroeniya-mnogofaktornoy-regressionnoy-modeli-vvoda-zhilya-na-regionalnom> (accessed: 01.06.2025).
13. Makarov D. A., Yudenko M. N. System modeling of economic interaction of participants in the field of housing construction // Construction Economics. 2021. No. 2 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnoe-modelirovanie-ekonomicheskogo-vzaimodeystviya-uchastnikov-v-sfere-zhilishchnogo-stroitelstva> (date of access: 01.06.2025).
14. Federal State Statistics Service: official website. - Updated monthly. - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (date of access 29.05.2025).

Государственно-частное партнерство в социальной сфере: проблемы, тенденции и перспективы развития в регионах РФ

Агаева Лилия Кябировна

к.э.н. доцент, доцент кафедры региональной экономики и управления Самарского государственного экономического университета

Чумаков Евгений Николаевич

аспирант кафедры региональной экономики и управления Самарского государственного экономического университета

Статья посвящена исследованию государственно-частного партнерства (ГЧП) как механизма развития социальной инфраструктуры в регионах РФ. На основе анализа современных исследований, статистических данных и практических кейсов авторы выявляют ключевые тенденции, проблемы и перспективы привлечения частных инвестиций в социальную сферу. Особое внимание уделено дисбалансу в финансировании (преобладание бюджетных средств), региональным диспропорциям и ограниченной эффективности существующих моделей ГЧП. В работе систематизированы методики оценки инвестиционных рисков, предложены пути совершенствования нормативной базы и адаптации зарубежного опыта. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению инвестиционной привлекательности социальных проектов для бизнеса и государства.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, ГЧП, социальная инфраструктура, инвестиции, концессионные соглашения, региональное развитие, оценка рисков, бюджетное финансирование, частный капитал, социально-экономическое развитие.

Введение

Государственно-частное партнерство (ГЧП) является важным механизмом привлечения инвестиций в социальную сферу, позволяющим объединить ресурсы государства и бизнеса для решения ключевых социально-экономических задач. В условиях ограниченности бюджетных средств и растущих потребностей общества ГЧП становится инструментом, способным обеспечить развитие инфраструктуры здравоохранения, образования, культуры, жилищного строительства и других социально значимых направлений. Однако, несмотря на активное изучение данного механизма, многие вопросы, связанные с его практической реализацией, оценкой эффективности и адаптацией к региональным условиям, остаются недостаточно проработанными.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения инвестиционной привлекательности объектов социальной инфраструктуры, особенно в регионах, где наблюдается их значительный износ и недостаточное финансирование. В настоящее время основная доля инвестиций приходится на бюджетные средства, в то время как частные инвестиции остаются на низком уровне. Это требует разработки новых подходов к стимулированию участия бизнеса в социальных проектах, включая совершенствование нормативно-правовой базы, методов оценки рисков и эффективности ГЧП.

Целью данной работы является анализ современных механизмов ГЧП при формировании социальной инфраструктуры в регионах РФ, оценка их эффективности и выявление ключевых проблем, препятствующих привлечению частных инвестиций.

Методы исследования

В работе использованы такие методы исследования как обзор и систематизация научных исследований, сравнительный анализ, статистический анализ, эмпирические методы, метод экспертных оценок, Критический анализ. Эти методы позволили комплексно изучить ГЧП в социальной сфере, соотнеся теоретические и прикладные аспекты.

Обсуждение

Государственно-частное партнерство (ГЧП) в социальной сфере представляет собой важный механизм привлечения инвестиций для развития инфраструктуры, повышения качества жизни населения и решения ключевых социально-экономических задач. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и растущих потребностей общества ГЧП становится инструментом, способным объединить возможности государства и бизнеса для реализации

масштабных проектов в здравоохранении, образовании, жилищной сфере и других социально значимых сферах.

В последние годы интерес к ГЧП в России значительно вырос, что отражается в увеличении числа научных исследований, посвященных этой теме. В процессе проведенного исследования был проведен обзор с целью систематизации ключевых направлений современных исследований по ГЧП в социальной сфере, выделения основных подходов к оценке инвестиционных рисков, региональных особенностей развития инфраструктуры, а также выявления существующих пробелов и недостатков в изучении этой темы.

Вопросам разработки инструментария повышения инвестиционной привлекательности объектов социальной инфраструктуры посвящено исследование Скидан А.А. Автор предлагает меры на двух уровнях: предпринимательском в виде субсидирования платежей в некоммерческие фонды, погашение кредиторской задолженности и потребительском в виде налогового вычета на социальные объекты, и методику его расчета. Также выделяет необходимость изменений в налоговом законодательстве РФ. При этом в работе не рассмотрены возможные риски внедрения предлагаемых мер. Также отсутствует анализ влияния инструментов на реальные инвестиционные потоки [1].

Китайские исследователи Чжао Сяовэнь, Сюэ Вэнь, Лю Кайдун, Го Фэн и Чэнь Мяомяо провели оценку инвестиционных рисков в инфраструктурных проектах с использованием метода нечёткой аналитической иерархии. Проекты разделены на три этапа: принятие решений, строительство, оценка. На основе этого разработана система показателей для оценки рисков на основе экспертных интервью. Проведена проверка модели на практическом примере. Как недостатки исследования можно выделить: ограниченность выборки (один кейс), не учтены специфические риски социальных (некоммерческих) проектов [2].

Гурфель Л.И. исследуя социальную инфраструктуру как стратегический компонент регионального развития на примере Краснодарского края выделила, что развитие социальной инфраструктуры способствует привлечению мигрантов и укреплению расселения. Также предложила методики оценки потенциала социальной инфраструктуры [3].

Дин Ю., Го Фаньюй и Ван Кайян в своем исследовании системы оценки рисков для ГЧП в инфраструктуре также показали значимость ГЧП как механизма привлечения частного капитала в условиях высокой стоимости строительства [4].

Пупенцова С. рассматривая особенности развития и строительства объектов социальной инфраструктуры определила социальную инфраструктуру в общественном развитии. Также в ее работе систематизированы элементы инфраструктуры по функциональному и отраслевому признакам и выделены ключевые проблемы: недофинансирование, неравномерное развитие регионов, низкое качество услуг. Автор отмечает прогресс в России при создании со-

циальной инфраструктуры: рост инвестиций, внедрение цифровых технологий в здравоохранение и образование. При этом следует отметить, что в работе нет глубокого анализа причин существующих проблем и не предложены конкретные механизмы улучшения ситуации [5].

Ланская Д.В., Панченко А.Н. определяют социальную инфраструктуру как основу развития человеческого капитала. Среди приоритетных направлений развития социальной инфраструктуры они определили: образование, здравоохранение, культуру, жилье, городскую среду. При этом в работе недостаточно данных по реализации предложений и нет межрегионального сравнения [6].

Артемова О.В., Логачева Н.М. исследовали влияние доступности здравоохранения и образования на качество жизни. Ими разработана авторская методика оценки доступности социальной инфраструктуры. Выявлены диспропорции: высокая доступность образования при ограниченном доступе к медицине. Они выделяют цифровизацию как механизм улучшения доступности социальных услуг. При этом в работе выделяется ограниченность выборки (только УрФО) без учета сельских территорий [7].

Абдулаева Л.Л., Шабанова М.М. при изучении изменений в механизмах реализации ГЧП в социальной сфере выявляют рост числа социальных ГЧП-проектов. Также в работе представлены проблемы реализации механизма: несогласованность приоритетов, несовершенство налогового регулирования, волатильность рынков. Авторы предлагают меры по совершенствованию законодательства в этой сфере. В качестве недостатков исследования следует отметить отсутствие кейсов успешных проектов и рисков частных инвесторов [8].

Соболь Т.С., Ключева А.В. в работе «ГЧП в социально значимых инфраструктурных проектах» представили анализ преимуществ ГЧП, таких как снижение долговой нагрузки государства и повышение качества инфраструктурных объектов. Ими предложены меры по оптимизации ГЧП. При этом в работе не дается оценка долгосрочной эффективности проектов и не затронуты вопросы контроля качества [9].

Губачёв М.Н. рассматривает ГЧП как инструмент социальной политики государства. В работе автор показывает эффективность ГЧП на основе международного опыта. Особое внимание уделяет разделению рисков между государством и бизнесом [10].

Макейкина С.М. и др. рассматривая механизм ГЧП в финансировании социальной сферы на региональном уровне приходит к выводу, что социальные расходы – ключевой фактор развития регионов. В работе предложена методика оценки ГЧП-проектов в социальной сфере [11].

Ковалева И.П., Митрофанова О.В. также рассматривают ГЧП как механизм привлечения частных инвестиций для реализации социально значимых проектов. В своей работе они выделяют роль "Национального Центра ГЧП" в реализации проектов. Также сделают выводы о стихийности и локальности реализации проектов. При этом в работе не предложены рекомендации по систематизации проектов ГЧП [12].

Плохих Ю.В. в своей работе производит изучение моделей ГЧП в Великобритании, Франции, Германии и других странах. Также показывает анализ успешных практик и их адаптацию к российским условиям [13].

Таким образом, несмотря на активное изучение механизма ГЧП при создании социальной инфраструктуры в регионах, многие вопросы остаются открытыми, особенно в части практической реализации и оценки эффективности такого рода проектов.

Среди недостатков представленных исследований можно выделить:

- Некоторые исследования носят теоретический характер и не всегда подкреплены практическими примерами.

- Недостаточно проработаны механизмы адаптации зарубежного опыта к российским реалиям.

- Отсутствие системного подхода к оценке эффективности ГЧП-проектов в социальной сфере.

- Недостаточно исследований, посвященных долгосрочным эффектам от реализации таких проектов.

- Многие работы указывают на несовершенство нормативно-правовой базы, но не предлагают конкретных решений для её совершенствования.

- Слабо изучены вопросы оптимизации интересов всех участников ГЧП (государство, бизнес, население).

- Исследования часто фокусируются на отдельных регионах (например, Краснодарский край, УрФО), что затрудняет генерализацию выводов для всей страны.

- Недостаточно внимания уделяется малым городам и сельским территориям.

Таким образом, ГЧП является перспективным механизмом для развития социальной инфраструктуры, особенно в условиях ограниченности бюджетных ресурсов. Однако его эффективность зависит от устранения ключевых барьеров: законодательных, управленческих и финансовых.

В связи с этим необходима интеграция лучших практик, включая зарубежный опыт, с учетом специфики российских регионов. Особое внимание следует уделять цифровизации и повышению доступности социальных услуг. С этой целью требуются дальнейшие исследования для разработки комплексных методик оценки рисков, эффективности и социального воздействия проектов ГЧП для создания социальной инфраструктуры.

Стратегическое развитие социальной инфраструктуры должно быть направлено на создание комфортных условий жизни граждан, что, в свою очередь, способствует укреплению человеческого капитала и экономическому росту в регионах РФ.

Результаты исследования.

Развитие социальной инфраструктуры в регионах является одним из главных параметров социально-экономического развития и повышения качества жизни населения. Уровень развития социальной инфраструктуры признан основным фактором формирования демографических и миграционных процессов в регионе. При этом в регионах РФ

наблюдается системная проблема привлечения необходимых ресурсов для создания, модернизации и реконструкции объектов социальной инфраструктуры.

В процессе исследования был проведен анализ состояния социальной инфраструктуры в регионах РФ на основе чего была обобщена и представлена оценка состояния социальной инфраструктуры (рис.1).

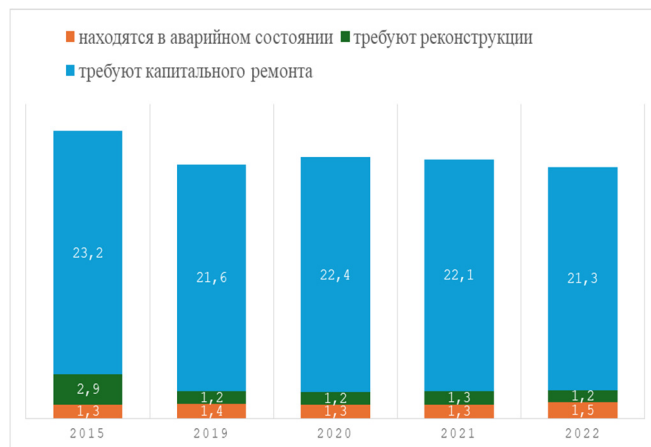


Рисунок 1 – Состояние объектов социальной инфраструктуры в РФ

Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

По данным рисунка 2.1 можно отметить, что на сегодняшний день четвертая часть социальной инфраструктуры в регионах РФ требуют обновления и модернизации. Это достаточно высокий уровень неудовлетворительной доли социальной инфраструктуры, требующей достаточно высокого уровня аккумулирования необходимых ресурсов для его обновления. В условиях высоких бюджетных расходов на формирование национальной безопасности страны, данная проблема усугубляется и требует эффективных путей привлечения внебюджетных ресурсов.

В настоящее время существует достаточно распространенная практика привлечения частных инвестиций в объекты социальной инфраструктуры регионов. Но при этом доля частных инвестиций очень мала. Об этом свидетельствуют данные, представленные в таблице 1.

По данным таблицы 1 можно отметить, что основная доля инвестиций в создание объектов социальной инфраструктуры приходится на бюджетные средства. Например, в создании объектов образования их доля превышает 90%. Судя по данным, наиболее привлекательными для частным инвестиций являются объекты социальной сферы: спорт, культура, досуг и развлечения, поскольку окупаемость инвестиций в данных сферах значительно выше, чем в сфере образования и здравоохранения.

Также следует отметить очень низкую долю собственных средств при создании объектов социальной инфраструктуры, что в первую очередь связано с тем, что большинство из них находятся в государственной или муниципальной собственности и

имеют ограниченный бюджет для обновления инфраструктуры. При этом доля собственных средств в объектах культуры, спорта, досуга и развлечений намного выше, что опять же связано с большими финансовыми возможностями данных сфер социальной деятельности.

Таблица 1

Источники привлечения инвестиций на создание объектов социальной инфраструктуры в РФ

Виды деятельности	2021			2022		
	Собственные средства	Привлеченные средства	Из них бюджетные	Собственные средства	Привлеченные средства	Из них бюджетные
Образование	39138,7	441918	400275,4	47937,1	530884,5	480318,5
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	48410,4	452421,9	389300,9	63927,1	527200,6	469220,9
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	39716,6	214963,1	168855,3	86500	292512,8	227710,8
Доли, %						
Образование	8,1	91,9	90,6	8,3	91,7	90,5
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	9,7	90,3	86,0	10,8	89,2	89,0
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	15,6	84,4	78,6	22,8	77,2	77,8

Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

Также для выявления уровня инвестиционной привлекательности объектов социальной инфраструктуры необходима оценка динамики объема инвестиций в объекты социальной сферы. На рис. 2 представлена динамика инвестиций в основной капитал по основным видам деятельности, касающихся социальной сферы.

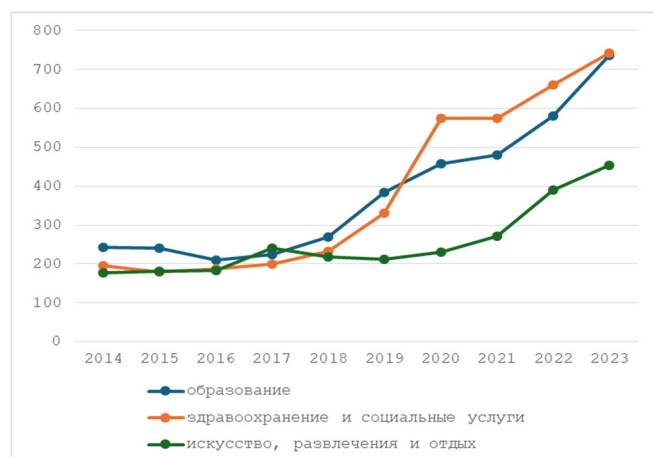


Рисунок 2 – Динамика инвестиций в основной капитал в объектах социальной сферы, млрд. руб.

Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

По данным диаграммы, представленной на рисунке 2 можно отметить значительную положительную динамику привлечения инвестиций в создание

объектов социальной инфраструктуры по таким направлениям как: образование, здравоохранение, искусство, развлечение и досуг. При этом резкий рост инвестиций с 2018 года наблюдается в сфере здравоохранения и образования, что в первую очередь связано с началом реализации Национальных проектов в этой сфере.

Также в рамках оценки инвестиционной привлекательности социальной сферы необходимо проанализировать какую долю инвестиций имеет в общем их объеме вложения во все виды деятельности. На рис. 3 представлена динамика доли инвестиций в социальную сферу от общего объема инвестиций в основной капитал по всем видам экономической деятельности.



Рисунок 3 – Доля инвестиций в социальную сферу от общего объема инвестиций в основной капитал по всем видам экономической деятельности, %

Источник: составлено автором на основе данных Росстат [14]

По данным рис. 3 можно отметить, что доля инвестиций в основной капитал увеличилась за последние 10 лет с 5,8% до 7,4%. При этом следует отметить высокую долю инвестиций в 2020 году, что связано с пандемией COVID-19, когда возник огромный недостаток лечебно-профилактических учреждений и было направлено значительное количество бюджетных инвестиций на создание объектов здравоохранения.

Таким образом, проведенный анализ уровня инвестиционной привлекательности объектов социальной инфраструктуры в регионах РФ показал, что на сегодняшний день они инвестируются в основном за счет выделения бюджетных средств и частные инвестиции составляют незначительную долю. Отсюда следует, что в регионах РФ не в полной мере отрегулирован механизм привлечения частных инвестиций в создание социальной инфраструктуры и эти объекты имеют низкий уровень инвестиционной привлекательности.

На сегодняшний день самым эффективным механизмом привлечения частных инвестиций в объекты социальной сферы является государственно-частное партнерство (ГЧП). Этот механизм позволяет создать наиболее оптимальные условия для инвесторов, готовых вложить финансовые ресурсы в объекты социальной инфраструктуры. На сегодняшний день в РФ реализуется ряд проектов создания объектов социальной инфраструктуры на основе механизма ГЧП, в различных его формах. В

таблице 2 представлены данные по количеству и объему инвестиций реализуемых проектов ГЧП в социальной сфере.

Таблица 2
Количество и объем инвестиций реализуемых проектов ГЧП в социальной сфере на начало 2023 года

Виды деятельности	Число соглашений, ед.	Общий объем инвестиций, млрд. руб.	Объем частных инвестиций, млрд. руб.	Доля частных инвестиций, %
Здравоохранение	56	183,6	133,3	72,6
Спорт	93	128,3	86,7	67,6
Культура, досуг, туризм	48	38,9	33,3	85,6
Социальная защита	17	3,7	2,7	73,0
Образование и наука	215	543,9	362,7	66,7
Всего	429	898,4	618,7	68,9

Источник: рассчитано автором на основе данных Росинфра [15]

На основе данных таблицы можно сделать вывод, что начало 2023 года в РФ реализуется 429 проектов ГЧП по созданию объектов социальной инфраструктуры. Из них наибольший объем приходится на создание объектов образования и науки, наименьшее количество в сфере социальной защиты. При этом следует отметить, что благодаря механизму ГЧП доля частных инвестиций в проектах создания социальной инфраструктуры достаточно высока и составляет 68,9% в общем объеме проектов ГЧП. Всего в рамках ГЧП привлечено частных инвестиций на сумму 898,4 млрд. руб.

Также следует отметить, что при участии частного инвестора в процессе инвестирования объектов социальной инфраструктуры он вправе выбрать одну из наиболее приемлемых форм ГЧП. На рис. 4 представлена структура проектов ГЧП в социальной сфере исходя из ее форм реализации.

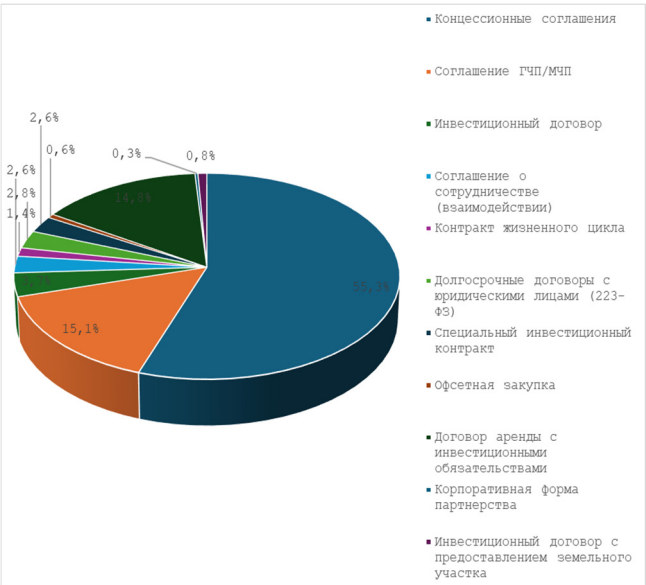


Рисунок 4 – Структура проектов ГЧП в социальной сфере по формам партнерства
Источник: рассчитано и составлено автором на основе данных Росинфра [15]

Как видно из рис.4 наиболее привлекательной формой сотрудничества государства и бизнеса в

рамках ГЧП в проектах создания социальной инфраструктуры является концессионное соглашение (115-ФЗ). На долю концессионных соглашений в социальной сфере приходится 55%. Второй значимой формой сотрудничества являются соглашения ГЧП/МЧП (224-ФЗ), их доля составляет 15,1% и договор аренды с инвестиционными обязательствами – доля 15%.

Таким образом, проанализировав инвестиционную привлекательность объектов социальной инфраструктуры можно сделать некоторые выводы. В настоящее время значительная доля объектов социальной инфраструктуры требует обновления и модернизации, также во многих регионах наблюдается недостаток инфраструктурных объектов. При этом наблюдается положительная динамика в привлечении инвестиций в объекты социальной инфраструктуры, но в основном за счет бюджетных средств и доля частных средств здесь очень низкая. Наиболее эффективной формой повышения инвестиционной привлекательности объектов социальной инфраструктуры на сегодняшний день является механизм ГЧП. При этом также в формировании объектов социальной инфраструктуры возникают обязательства у застройщиков жилых комплексов в рамках комплексного развития территории и в целях привлекательности объектов продаж для потенциального покупателя.

Тем не менее, инвестиционная привлекательность создания объектов социальной инфраструктуры в регионах остается низкой. Частные инвесторы не видят выгоды во вложении инвестиций в такого рода объектов и чаще всего инвестируют только с целью установления эффективного сотрудничества с государственными и муниципальными органами власти. В связи с этим необходима разработка методики оценки инвестиционной привлекательности, которая позволила бы дать оценку на основе основных факторов формирования инвестиционной привлекательности создания объектов социальной инфраструктуры как для государства, так и для частного инвестора по различным параметрам.

Данная оценка должна учитывать как макроэкономические, так и микроэкономические факторы инвестиционной привлекательности. В частности рассматриваются: показатели инвестиционной привлекательности региона, в которых планируется осуществить инвестиционные вложения в социальную инфраструктуру, показатели уровня государственной поддержки инвесторов на основе полученных финансовых выгод от нее, показатели основанные на оценке эффективности реализации проектов ГЧП и показатель оценки эластичности спроса на жилье в зависимости от уровня прилегающей социальной инфраструктуры. Характеристика этих показателей представлена на рис. 5

Использование методики оценки инвестиционной привлекательности создания социальной инфраструктуры в регионе может использоваться как частными инвесторами, так и государственными и муниципальными органами власти. Используя эти показатели органы власти могут направить свои

усилия на устранение негативных факторов инвестиционной привлекательности. Частные же инвесторы могут на основе методички сделать финансовую оценку инвестиций, оценить возможности сотрудничества с государством, а также направить свои предложения для обеспечения более привлекательных условий инвестирования.

Показатели оценки инвестиционной привлекательности региона	Рейтинговая оценка инвестиционного климата и его динамики
Показатели основанные на оценке эффективности проектов ГЧП	- Финансовая эффективность (ЧДД, ВНД, ИД) - Сравнительное преимущество
Оценка на основе эластичности спроса на жилье	Прирост спроса на жилье в зависимости от наличие социальной инфраструктуры
Оценка на основе уровня государственной поддержки	Соотношение объемов господдержки к объему инвестиций на социальную инфраструктуру

Рисунок 5 – Показатели оценки инвестиционной привлекательности создания объектов социальной инфраструктуры региона (авторский подход)

Заключение

Проведенное исследование государственно-частного партнерства (ГЧП) в социальной сфере позволило выявить ключевые тенденции, проблемы и перспективы развития этого механизма в современных российских условиях. Анализ показал, что ГЧП является эффективным инструментом привлечения частных инвестиций в социальную инфраструктуру, особенно в условиях ограниченности бюджетных ресурсов. Однако его потенциал реализуется не в полной мере из-за ряда системных барьеров.

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. Инвестиционный дисбаланс. Социальная инфраструктура в России финансируется преимущественно за счет бюджетных средств (до 90% в некоторых сферах), тогда как доля частных инвестиций остается низкой. Исключение составляют проекты в сфере культуры, спорта и досуга, где окупаемость выше.

2. Региональные диспропорции. Наблюдается неравномерное развитие социальной инфраструктуры по регионам, а также недостаточное внимание к малым городам и сельским территориям.

3. Эффективность ГЧП. На начало 2023 года в России реализуется 429 проектов ГЧП в социальной сфере, при этом доля частных инвестиций в них достигает 68,9%. Наиболее распространенные формы — концессионные соглашения (55%) и соглашения ГЧП/МЧП (15%).

4. Проблемы реализации. Ключевыми проблемами являются несовершенство нормативно-правовой базы, отсутствие системной оценки долгосрочной эффективности проектов, а также слабая проработка механизмов распределения рисков между государством и бизнесом.

В целях оптимизации процесса ГЧП при создании социальной инфраструктуры в регионах необходимы:

- Развитие нормативной базы. Внедрение стимулов для частных инвесторов (налоговые льготы, субсидии) и упрощение процедур участия в ГЧП.

- Адаптация зарубежного опыта. Использование лучших практик (например, из Великобритании и Германии) с учетом российских реалий.

- Системный мониторинг. Создание методик оценки социально-экономической эффективности проектов на всех этапах их жизненного цикла.

- Фокус на регионы. Учет специфики малых городов и сельских территорий при планировании инфраструктурных проектов.

Таким образом, несмотря на существующие проблемы, ГЧП остается перспективным механизмом, способным обеспечить баланс между государственными интересами, коммерческой выгодой бизнеса и потребностями общества. Для достижения этой цели требуется комплексный подход, объединяющий законодательные инициативы, научные исследования и практический опыт всех заинтересованных сторон.

Литература

1. Развитие организационно-экономического механизма управления инвестициями в строительство объектов социальной инфраструктуры: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Скидан Александр Александрович; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет»]. - Санкт-Петербург, 2022. - 27 с.

2. Zhao, Xiaowen & Xue, Wen & Liu, Kaidong & Guo, Feng & Chen, Miaomiao. (2025). Fuzzy Analytic Hierarchy Process-Based Investment Risk Evaluation for Infrastructure Construction Projects. Buildings. 15. 756. 10.3390/buildings15050756.

3. Формирование социальной инфраструктуры в контексте социально-экономического развития региона: на примере Краснодарского края: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Гурфель Лана Исааковна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»]. - Санкт-Петербург, 2022. - 158 с. : ил

4. Ding, Y. & Guo, Fangyu & Wang, Kaiyang. (2024). A Risk Evaluation Index System for Infrastructure PPP Model Based on FAHP Method. 10.1007/978-981-99-7965-3_51.

5. Pupentsova, Svetlana. (2023). Features of development and construction of social infrastructure objects. The economy of the North-West: problems and prospects of development. 2. 101-107. 10.52897/2411-4588-2023-2-101-107.

6. Ланская Д. В., Панченко А. Н. Ключевые направления в развитии социальной инфраструктуры региона // ЕГИ. 2022. №6 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-napravleniya-v-razvitii-sotsialnoy-infrastruktury-regiona> (дата обращения: 06.05.2025).

7. Артемова Ольга Васильевна, Логачева Наталья Модестовна Доступность социальной инфраструктуры и качество жизни населения регионов // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-sotsialnoy-infrastruktury-i-kachestvo-zhizni-naseleniya-regionov> (дата обращения: 06.05.2025).

8. Абдулаева Л. Л., Шабанова М. М. Изменения в механизмах реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере // Вестник Академии знаний. 2023. №2 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmeneniya-v-mehanizmah-realizatsii-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-sotsialnoy-sfere> (дата обращения: 06.05.2025).

9. Соболев Татьяна Сергеевна, Ключева Анастасия Викторовна Актуальные аспекты развития государственно-частного партнерства в российской федерации при реализации социально значимых инфраструктурных проектов // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rossiyskoy-federatsii-pri-realizatsii-sotsialno-znachimyh> (дата обращения: 06.05.2025).

10. Губачев М. Н. К вопросу о социальном партнерстве как типе мышления: государственно-частное партнерство как инструмент реализации социальной политики государства // МНИЖ. 2022. №4-4 (118). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sotsialnom-partnyorstve-kak-tipe-myshleniya-gosudarstvenno-chastnoe-partnyorstvo-kak-instrument-realizatsii-sotsialnoy> (дата обращения: 06.05.2025).

11. С. М. Макейкина, Е. Е. Родина, О. А. Минаева, М. А. Родин, А. В. Артемов Активизация применения государственно-частного партнерства в финансировании социальной сферы на региональном уровне // Вестник МФОА. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktivizatsiya-primeneniya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-finansirovanii-sotsialnoy-sfery-na-regionalnom-urovne> (дата обращения: 06.05.2025).

12. Ирина Петровна Ковалева, Олеся Владимировна Митрофанова Актуальные аспекты развития государственно-частного партнерства в социальной сфере // Вестник ЧелГУ. 2024. №10 (492). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnyorstva-v-sotsialnoy-sfere> (дата обращения: 06.05.2025).

13. Плохих Ю. В. Зарубежный опыт развития общественной инфраструктуры с использованием государственно-частного партнерства // Вестник СИ-БИТа. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-razvitiya-obschestvennoy-infrastruktury-s-ispolzovaniem-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (дата обращения: 06.05.2025).

14. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – Обновляется ежемесячно. - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 10.05.2025)

15. Росинфра: официальный сайт. – Обновляется ежемесячно. – URL: <https://rosinfra.ru/> (дата обращения 12.05.2025).

Public-private partnership in the social sphere: problems, trends and development prospects in the regions of the Russian Federation
Agaveva L.K., Chumakov E.N.

Samara State University of Economics

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article is devoted to the study of public-private partnership (PPP) as a mechanism for the development of social infrastructure in the regions of the Russian Federation. Based on the analysis of modern research, statistical data and practical cases, the authors identify key trends, problems and prospects for attracting private investment in the social sphere. Particular attention is paid to the imbalance in financing (predominance of budget funds), regional disparities and the limited effectiveness of existing PPP models. The work systematizes methods for assessing investment risks, proposes ways to improve the regulatory framework and adapt foreign experience. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for increasing the investment attractiveness of social projects for business and the state.

Keywords: public-private partnership, PPP, social infrastructure, investments, concession agreements, regional development, risk assessment, budget financing, private capital, socio-economic development.

References

1. Development of the organizational and economic mechanism for managing investments in the construction of social infrastructure facilities: abstract of dis. ... candidate of economic sciences: 08.00.05 / Skidan Alexander Alexandrovich; [Place of protection: FSBEI HE "St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering"]. - St. Petersburg, 2022. - 27 p.
2. Zhao, Xiaowen & Xue, Wen & Liu, Kaidong & Guo, Feng & Chen, Miaomiao. (2025). Fuzzy Analytic Hierarchy Process-Based Investment Risk Evaluation for Infrastructure Construction Projects. *Buildings*. 15. 756. 10.3390/buildings15050756.
3. Formation of social infrastructure in the context of socio-economic development of the region: on the example of Krasnodar Krai: dissertation ... candidate of economic sciences: 08.00.05 / Gurfel Lana Isaakovna; [Place of protection: FSBEI HE "St. Petersburg State University of Economics"]. - St. Petersburg, 2022. - 158 p.: ill
4. Ding, Y. & Guo, Fangyu & Wang, Kaiyang. (2024). A Risk Evaluation Index System for Infrastructure PPP Model Based on FAHP Method. 10.1007/978-981-99-7965-3_51.
5. Pupentsova, Svetlana. (2023). Features of development and construction of social infrastructure objects. The economy of the North-West: problems and prospects of development. 2. 101-107. 10.52897/24111-4588-2023-2-101-107.
6. Lanskaya D. V., Panchenko A. N. Key directions in the development of social infrastructure of the region // EGI. 2022. No. 6 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-napravleniya-v-razvitiy-sotsialnoy-infrastruktury-regiona> (date of access: 06.05.2025).
7. Artemova Olga Vasilievna, Logacheva Natalia Modestovna Availability of social infrastructure and quality of life of the population of the regions // Bulletin of PNRPU. Social and Economic Sciences. 2023. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-sotsialnoy-infrastruktury-i-kachestvo-zhizni-naseleniya-regionov> (date of access: 06.05.2025).
8. Abdulaeva L. L., Shabanova M. M. Changes in the mechanisms for implementing public-private partnership projects in the social sphere // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2023. No. 2 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmeneniya-v-mehanizmah-realizatsii-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-sotsialnoy-sfere> (date of access: 06.05.2025).
9. Sobol Tatyana Sergeevna, Klyueva Anastasia Viktorovna Actual aspects of the development of public-private partnership in the Russian Federation in the implementation of socially significant infrastructure projects // Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law". 2023. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rossiyskoy-federatsii-pri-realizatsii-sotsialno-znachimyh> (date of access: 06.05.2025).
10. Gubachev M. N. On the issue of social partnership as a type of thinking: public-private partnership as a tool for implementing state social policy // MNIZh. 2022. No. 4-4 (118). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sotsialnom-partnyorstve-kak-tipe-myshleniya-gosudarstvenno-chastnoe-partnyorstvo-kak-instrument-realizatsii-sotsialnoy> (date of access: 06.05.2025).
11. S. M. Makeikina, E. E. Rodina, O. A. Minaeva, M. A. Rodin, A. V. Artemov Activation of the use of public-private partnerships in financing the social sphere at the regional level // Bulletin of the Moscow Financial and Law Academy. 2022. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktivizatsiya-primeneniya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-finansirovanii-sotsialnoy-sfery-na-regionalnom-urovne> (date of access: 06.05.2025).

Оценка индикаторов социально-экономического развития: нейромаркетинговый подход

Антошина Ксения Анатольевна

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой технологии и организации производства продуктов питания имени А.Ф. Коршуновой, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, k.antoshuna@mail.ru

Чепелева Ирина Алексеевна

ассистент кафедры технологии и организации производства продуктов питания имени А.Ф. Коршуновой, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, chepeleva05@yandex.ru

В современных условиях глобализации и усложнения социально-экономических процессов традиционные макроэкономические индикаторы не всегда обеспечивают исчерпывающее понимание динамики общественного развития и уровня благосостояния населения. Возникает настоятельная необходимость в разработке и внедрении комплексных систем оценки, способных учитывать не только количественные, но и качественные аспекты, включая поведенческие факторы и степень удовлетворенности граждан. В этой связи, настоящая статья посвящена исследованию и теоретико-методологическому обоснованию применения инструментария нейромаркетинга для совершенствования индикаторной системы оценки социально-экономического развития страны. Интеграция нейромаркетинговых подходов позволяет перейти от анализа декларируемых предпочтений к изучению глубинных, зачастую неосознаваемых, мотивов и реакций потребителей, что открывает новые перспективы для диагностики текущего состояния экономики, выявления скрытых тенденций и прогнозирования.

Ключевые слова: нейромаркетинг, система индикаторов, социально-экономическое развитие, потребительское поведение, уровень образования.

Введение. В настоящее время социально-экономическое развитие страны является системным и многофакторным процессом, который охватывает качественные и количественные изменения в экономической, социальной и институциональной сферах, и подразумевает не только рост валового внутреннего продукта или других макроэкономических показателей, но и трансформацию всей структуры экономики, повышение уровня жизни населения, улучшение доступа к образованию и здравоохранению, а также формирование благоприятной среды для развития человеческого капитала.

Цель исследования – разработка теоретико-методологических основ и практических рекомендаций по интеграции нейромаркетинговых подходов и инструментов в систему оценки индикаторов социально-экономического развития с целью повышения ее объективности, глубины анализа и прогностической ценности для принятия управленческих решений.

Центральным объектом анализа выступает потребительское поведение, которое рассматривается не только как экономическая категория, отражающая динамику расходов населения и структуру спроса на товары и услуги, но и как сложный социально-психологический феномен. В работе осуществляется критический анализ существующих теоретических подходов к изучению потребительского поведения, с особым акцентом на концепции, разработанные в рамках нейромаркетинга.

Любой процесс развития требует оценки, анализа, взвешенных решений и разработки стратегий, направленных на повышение эффективности и достижение оптимальных результатов. В рамках данного исследования, одним из подходов, является индикация и оценка современного социально-экономического развития страны в контексте нейромаркетинга.

Результаты и их обсуждение. Как уже отмечалось в предыдущих исследованиях, «...на сегодняшний день индикаторная система стала неотъемлемой частью современного мира и объединяет набор экономических, социальных, политических, экологических, инновационных, технологических и инфраструктурных индикаторов, которые помогают соблюдать баланс между различными сферами жизни общества» [6].

Важно учитывать особенности индикаторов, которые в свою очередь должны быть репрезентативными, измеримыми и сопоставимыми во времени, что позволит отслеживать динамику изменений и оценивать прогресс. При этом необходимо принимать во внимание специфику страны и ее соци-

ально-экономическую модель, адаптируя существующие методики и разрабатывая новые индикаторы, отражающие характерные особенности развития и связанные с тем, что коллективные действия участников рыночных отношений, направленные на приобретение и извлечение экономических благ из оборота товаров, услуг и ресурсов, находят свое отражение непосредственно в потребительском поведении.

Рассматривая влияние средств массовой информации и нейромаркетинга на потребительское поведение, М.В. Анисимов отмечает, что «...потребительское поведение – это такой вид экономического поведения различных участников рыночных отношений, которое направлено на приобретение, извлечение экономических благ из оборота товаров, благ и услуг, на присвоение их полезных свойств с целью удовлетворения человеческих потребностей» [1].

Одним из основных индикаторов социально-экономического развития можно отметить именно индикатор потребительского поведения. Авторы [1-6, 11], исследуя данное направление, отмечают, что потребительские предпочтения и модели потребления являются не просто отражением индивидуальных желаний, но и значимыми показателями макроэкономического благосостояния и структурных характеристик экономической системы.

Следует согласиться с Д. С. Тагавердиевой, которая отмечает, что «...в настоящее время экономическое развитие во многом зависит от размера расходов потребителей, что наиболее характерно для стран с развитой экономикой» [11].

Потребительское поведение выступает фундаментальным фактором, определяющим конфигурацию социально-экономического ландшафта любого государства, и представляет собой комплексный механизм, формирующий структуру спроса и предложения, катализирующий инновационные процессы и оказывающий существенное влияние на динамику занятости и уровень доходов населения. Траектория развития отдельных отраслей экономики и, в конечном счете, уровень общественного благосостояния детерминированы характером, объемом и структурой потребительского спроса. Иными словами, потребительские решения относительно товара, количестве и способе его потребления оказывают системное воздействие на макроэкономические индикаторы и долгосрочные перспективы развития национальной экономики.

Одним из наиболее значимых аспектов влияния потребительского поведения является его воздействие на структуру производства. Спрос рождает предложение, и именно предпочтения потребителей определяют, какие товары и услуги будут производиться в стране.

В своей работе Д. С. Тагавердиева, подчеркивает, что «...предприятия-производители с целью преуспеть в конкурентной борьбе предлагают потребителям разнообразные товары и услуги, не только выявляя существующие потребности, но и целенаправленно выявляя новые и новые» [11].

Следует отметить, что важным аспектом является влияние потребительского поведения на инновации и конкуренцию. Предприятия, стремясь удовлетворить постоянно меняющиеся потребности и вкусы потребителей, вынуждены регулярно совершенствовать свою продукцию, внедрять новые технологии и разрабатывать инновационные решения с применением инструментов нейромаркетинга. Конкуренция между производителями, обусловленная стремлением завоевать внимание и лояльность потребителей, стимулирует снижение цен, повышение качества товаров и услуг и расширение ассортимента.

Так, говоря о потребительском поведении, А.П. Горшков, отмечает, что «...потребности людей постоянно изменяются и расширяются. Одни потребности отмирают, но еще больше появляется новых потребностей, которые становятся побудительными мотивами производственной деятельности» [8], в том числе, и инновационной. Например, растущий спрос на экологически чистые продукты стимулирует развитие органического сельского хозяйства и «зеленых» технологий, а увлечение инновационными гаджетами влечет за собой инвестиции в научные исследования и разработку новых технологий. Следовательно, потребители своим выбором направляют экономические ресурсы в те отрасли, которые соответствуют их потребностям и желаниям.

Потребительское поведение оказывает прямое воздействие на уровень занятости и доходы населения – рост потребительского спроса приводит к увеличению объемов производства, что, в свою очередь, требует больше рабочей силы, что создает новые рабочие места, снижает уровень безработицы и увеличивает доходы населения. В то же время, снижение спроса на определенные товары и услуги приводит к сокращению производства и, как следствие, к уменьшению численности кадрового состава и снижению доходов. Поэтому стимулирование потребительской активности, например, через налоговые льготы или государственные программы поддержки, является эффективным инструментом для поддержания экономической стабильности и роста.

Потребительское поведение, помимо его непосредственного влияния на экономические показатели, оказывает значительное воздействие на социальную сферу. Потребление представляет собой не только механизм удовлетворения материальных потребностей, но и проявление социальных статусов, культурных ценностей и идентичности индивидов. Тенденции к изменению потребительских предпочтений в виде возрастания интереса к здоровому образу жизни и экологически чистым продуктам, способствуют созданию более здорового и устойчивого общества. В то же время, распространение культуры потребления, ориентированной на материальные ценности и статусное потребление, ведет к выявлению и усугублению социального неравенства, а также к увеличению уровней стресса и неудовлетворенности жизнью среди населения.

Социально-экономическое развитие страны оказывает прямое воздействие на модель потребительского поведения. Увеличение доходов населения, повышение уровня образования и расширение доступа к информации способствуют изменению структуры потребительских расходов. Потребители становятся более требовательными к качеству товаров и услуг, и стремятся к удовлетворению более сложных потребностей самореализации и развития, что, в свою очередь, стимулирует развитие сферы услуг, образования, культуры и досуга.

Исходя из точки зрения М. О. Искокова и Е. В. Каргиной, «...модель потребительского поведения индивида, соответственно, формируется исходя из типа его личности, накопленного опыта, финансового состояния, общих тенденций развития социума, в котором живет данный индивид, и ряда других факторов социально-психологического и экономического порядка» [9].

Как отмечает Н.Г. Кузнецов, «...исследование потребителей – сложный и трудоемкий процесс, а качество его проведения, несомненно, предполагает применение системного анализа, так как он позволяет рассматривать любую рыночную ситуацию как определенный объект для изучения с большим диапазоном внутренних и внешних причинно-следственных связей» [10].

Соответственно, взаимосвязь социально-экономического развития страны и потребительского поведения, можно представить в виде упрощенной графической модели (рис. 1).



Рисунок 1 – Упрощенная графическая модель взаимосвязи социально-экономического развития страны и потребительского поведения (предложено авторами)

Влияние социально-экономического развития страны на потребительское поведение заключается в росте доходов населения, изменении ценностей и норм, улучшении образования и доступа к информации, урбанизации и изменении образа жизни, развитии технологий и инноваций. Среди аспектов потребительского поведения, которые оказывают влияние на социально-экономическое развитие страны, можно выделить стимулирование производства, развитие инфраструктуры, внедрение инноваций, формирование новых отраслей экономики, налоговые поступления.

Следовательно, для более глубокого понимания таких взаимосвязей важно разработать систему оценки, которая позволяет наглядно отражать эффект указанных взаимодействий.

Следует согласиться с мнением И.В. Василенко и О.В. Ткаченко, что «...выделение образования как фактора не случайно, так как уровень образования относит потребителя к разным социальным группам, имеющим свои специфические нормы, ценности, мотивы, агенты влияния в потребительском поведении» [5].

В современных социально-экономических условиях роль образования в формировании потребительского поведения становится все более очевидной и значимой.

Образование, как фундаментальный социальный институт, не только предоставляет индивидам знания и навыки, необходимые для успешной адаптации к изменяющимся условиям рынка труда, но и оказывает существенное влияние на их потребительские предпочтения, модели принятия решений и общую финансовую грамотность. Понимание механизмов такого влияния необходимо для эффективного стратегического планирования бизнеса, разработки целенаправленных маркетинговых мероприятий и формирования ответственной потребительской культуры.

Этапы предложенной индикаторной оценки системы социально-экономического развития страны визуализированы в виде алгоритмической модели (рис. 2), которая включает в себя шесть последовательных этапов, которые обеспечивают комплексный и структурированный подход к анализу. Выбранные индикаторы должны охватывать важнейшие аспекты экономики, социального развития и экологии с целью комплексного понимания текущего положения страны.

На первом этапе внедрения предложенной модели основная цель заключается в анализе влияния уровня образования населения на потребительские предпочтения. Для достижения этой цели необходимо выполнить ряд задач, включающих сбор и анализ статистических данных об уровне образования, проведение социологических опросов и разработку эконометрических моделей. В контексте нейромаркетингового подхода критически важно определить, каким образом результаты проведенного исследования будут использоваться для формирования маркетинговых стратегий, сегментации целевой аудитории и повышения эффективности рекламных мероприятий.

На втором этапе, при выборе и обосновании системы индикаторов, важно исследовать, каким образом различные уровни образования влияют на предпочтения в отношении товаров и услуг, на восприятие рекламы и маркетинговых стратегий, а также на принятие решений о покупке.

Целью анализа на третьем этапе исследования является выявление закономерностей, тенденций и взаимосвязей между различными индикаторами социально-экономического развития. Рассматривая данный этап через призму нейромаркетинга, необходимо выявить механизм влияния изменений в социально-экономической сфере на потребительское поведение, лояльность к бренду, эффективность

рекламных мероприятий и другие аспекты маркетинговой деятельности.

Особое внимание следует уделить анализу различий в потребительском поведении среди людей с разным уровнем образования в контексте различных социально-экономических групп. Так, по мне-

нию И.В. Василенко, «...респонденты с высшим образованием менее всего склонны к риску. Они довольно внимательно подходят к выбору товаров, продуктов питания и услуг. Данная группа ориентируется на свой опыт и при потребительском выборе, и при оценке качества товаров и услуг» [5].



Рисунок 2 – Алгоритмическая модель индикаторной системы оценки социально-экономического развития страны (разработано на основании источников [1-3; 6-7; 10-14])

С целью выявления взаимосвязи между уровнем образования респондентов и их потребительскими предпочтениями, мотивациями и поведением разработана анкета, отвечая на вопросы которой, респонденты распределились по 15 человек в каждой из пяти групп по уровню образования. В процессе маркетингового исследования предложено оценить вопрос «Насколько важным для Вас является качество товаров/услуг, которые Вы приобретаете?» по пятибалльной шкале (1 – совершенно не важно, 5 – чрезвычайно важно). Одним из вопросов, предложенных респондентам, актуальным стал вопрос о влиянии уровня образования на финансовую грамотность (1 – никак не повлияло, 5 – определяющим образом).

После обработки данных, полученных от респондентов (табл. 1), выявлена прямая зависимость между исследуемыми параметрами. Анализ данных показал, что респонденты со средним общим образованием имеют самую низкую финансовую грамотность (1,67 баллов по исследуемой группе) и их потребительские предпочтения при оценке качества товара также оказались наиболее низкими (2,67 баллов по исследуемой группе). Самые высокие данные показали респонденты с ученой степенью – средние оценки влияния уровня образования на финансовую грамотность и влияния уровня образования на качественный выбор товара по группе получились одинаковыми и составили 4,8 бала.

Таблица 1
Данные зависимости влияния уровня образования потребителей на оценку качества товара и финансовую грамотность (рассчитано авторами)

Уровень образования	Оценка влияния уровня образования на качественный выбор товара (ср. знач. по группе)	Оценка влияния уровня образования на финансовую грамотность (ср. знач. по группе)
Среднее общее	2,67	1,73
Среднее профессиональное	3,19	3,06
Высшее (бакалавриат)	3,73	3,8
Высшее (магистратура/специалитет)	4,27	4,47
Ученая степень	4,8	4,8
Среднее по всем группам	3,73	3,56

Исследование показало, что рассматриваемые показатели коррелируют между собой (рис. 3).

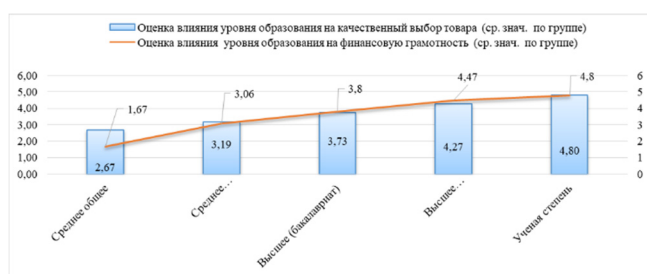


Рисунок 3 – Графический анализ зависимости влияния уровня образования потребителей на оценку качества товара и финансовую грамотность (рассчитано авторами)

Итоговая таблица частот (Анализ для статистики_образование и выбор)
Частоты выделенных ячеек > 10
(Маргинальные суммы не отмечены)

УО	КЧ (1-5)	КЧ (1-5)	КЧ (1-5)	КЧ (1-5)	Всего по стр.
	2	3	4	5	
Среднее общее	6	8	1	0	15
Среднее профессиональное	2	8	5	0	15
Высшее (бакалавриат)	0	5	8	2	15
Высшее (магистратура/специалитет)	0	0	11	4	15
Ученая степень	0	0	4	11	15
Всего	8	21	29	17	75

*принятые обозначения: УО- уровень образования; КЧ (1-5) - оценка влияния уровня образования на качественный выбор товара

Рисунок 4 – Распределение оценок потребительского поведения при оценке качества выбираемого товара и уровня образования (рассчитано авторами)

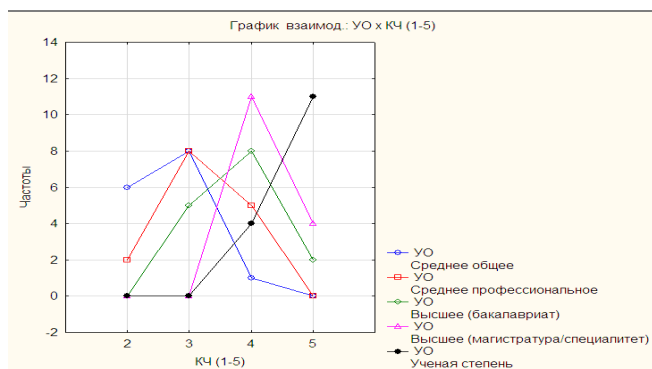


Рисунок 5 – График взаимодействия потребительского поведения при оценке качества выбираемого товара и уровня образования (рассчитано авторами)

Проведенный анализ ответов респондентов на вопрос «Насколько важным для Вас является качество товаров/услуг, которые Вы приобретаете?» показал, что никто из респондентов не выбрал показатель «1», 73% респондентов с ученой степенью использовали оценку «5», 73% респондентов с высшим образованием (магистратура/специалитет) поставили оценку «4» (рис. 4).

Как видно из рисунков 3-5, представители с более высоким уровнем образования демонстрируют свою приверженность к высокому качеству выбираемого товара или услуги.

Следует отметить, что люди с высшим образованием, как правило, имеют более широкий кругозор и восприимчивость к новым идеям и тенденциям, что проявляется в их интересе к инновационным продуктам, экологически чистым товарам, а также к брендам, продвигающим социально ответственные инициативы. Они могут быть более склонны экспериментировать с новыми технологиями и сервисами, а также отдавать предпочтение товарам, отражающим их ценности и убеждения.

При исследовании ответов респондентов на вопрос «Какие факторы наиболее важны для Вас при выборе товара/услуги?» (рис. 6-7) выявлено, что на первом месте стоит «цена» (33%), на втором – «качество» (28%), на третьем – «бренд» (27%) и на четвертом – «экологичность» (12%).

2-хходовая итоговая наблюдаемые частоты (Анализ для статистики_образование и выбор)					Частоты выделенных ячеек > 10				
УО	ФВ	ФВ	ФВ	ФВ	Всего по стр.				
	Бренд	Цена	Качество	Экологичность					
Среднее общее	2	10	2	1	15				
Среднее профессиональное	5	8	2	0	15				
Высшее (бакалавриат)	3	6	4	2	15				
Высшее (магистратура/специалитет)	6	1	6	2	15				
Ученая степень	4	0	7	4	15				
Всего	20	25	21	9	75				

*принятые обозначения: УО- уровень образования; ФВ – потребительские факторы

Рисунок 6 – Распределение факторов потребительских предпочтений (ФВ) и уровня образования (УО) (рассчитано авторами)

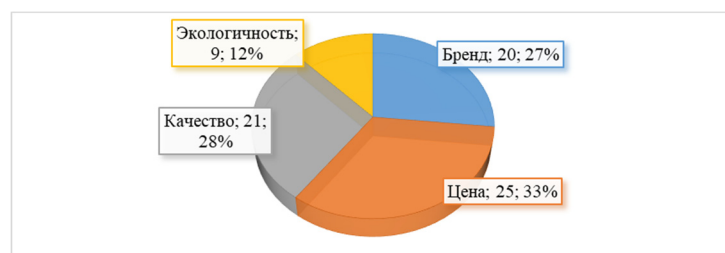


Рисунок 7 – Распределение факторов потребительских предпочтений (ФВ) и уровня образования (УО) (рассчитано авторами)

В тоже время наблюдается существенная зависимость между факторами потребительских предпочтений и уровнем образования. У респондентов с более высоким уровнем образования при выборе товара или услуги в приоритете факторы «качество», «бренд» и «экологичность». У респондентов с уровнем образования «среднее высшее» в приоритете – «цена». Гистограмма зависимости факторов потребительских предпочтений и уровня образования представлена на рисунке 8.

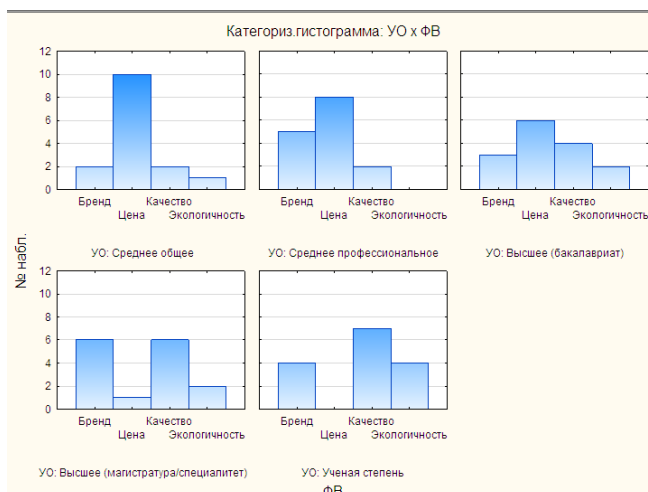


Рисунок 8 – Гистограмма зависимости факторов потребительских предпочтений (ФВ) и уровня образования (УО) (рассчитано авторами)

Закономерно, что образование является только одним из множества факторов, влияющих на потребительские предпочтения, однако связь между образованием и потребительским поведением варьируется в зависимости от типа продукта или услуги, например, в сфере искусства и культуры образование играет более значимую роль, чем в сфере товаров повседневного спроса.

Четвертый этап исследования заключается в оценке влияния социально-экономических факторов на маркетинговую деятельность, что позволяет выявить потенциальные возможности для улучшения маркетинговых стратегий и повышения их эффективности.

Заключительный этап представляет собой итеративный процесс, направленный на мониторинг и корректировку маркетинговых стратегий, что обеспечивает их постоянную оптимизацию и адаптацию к изменяющимся условиям рынка. Мониторинг включает в себя комплексный анализ макроэкономических и микроэкономических индикаторов, а также учет социальных и экологических факторов. Данный процесс служит основой для внесения необходимых корректировок в стратегии, гарантируя их актуальность и эффективное функционирование в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

Реализация предлагаемого научно-методического подхода неразрывно связана с активным вовлечением образовательных и научно-исследовательских институтов, формированием адекватной нормативно-правовой базы и позитивного общественного восприятия роли маркетинга в социально-экономическом развитии государства. В этой связи необходимо развитие образовательных программ, нацеленных на подготовку высококвалифицированных специалистов, компетентных в области индикации и оценки социально-экономического развития страны с учетом маркетинговых инструментов. Законодательное регулирование должно быть направлено на стимулирование инновационной активности, поддержку развития информационно-коммуникационных технологий и обеспечение защиты прав

потребителей. Совокупность указанных мер позволит эффективно интегрировать нейромаркетинговые стратегии в процесс социально-экономического развития, обеспечивая устойчивый рост и благосостояние общества. Именно синергетический эффект взаимодействия образовательных, научных и законодательных инициатив создаст необходимый фундамент для успешной реализации данного подхода.

Заключение. Таким образом, применение нейромаркетингового подхода для анализа индикаторов социально-экономического развития, основанного на принципах глубокого понимания нейropsychологических механизмов, формирующих потребительский спрос и рыночную конъюнктуру, представляет собой действенный инструмент для всестороннего осознания динамики общественных процессов, поскольку метод позволяет выявить скрытые мотивы и эмоциональные реакции потребителей, что, в свою очередь, способствует разработке более эффективных стратегий развития, ориентированных на устойчивый экономический рост и улучшение качества жизни населения. Адаптация к стремительно меняющимся социально-экономическим условиям, основанная на детальном анализе неврологических реакций и предпочтений потребителей, предоставляет возможность создания более целенаправленных и актуальных предложений, что значительно повышает конкурентоспособность на рынке.

Литература

1. Анисимов, М. В. Потребительское поведение как объект управления социальным институтом СМИ / М.В. Анисимов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 65. – С. 176-187.
2. Антошина, К.А. Концептуальные основы развития индикаторной системы социально-экономического развития страны в контексте маркетинговой науки / К.А. Антошина // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 8. – С. 430-432.
3. Бессарабов, В. О. Международные стандарты социальной ответственности: сущность, природа, взаимосвязь / В.О. Бессарабов // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. – 2016. – № 5. – С. 57-67.
4. Буланова, М. Б., Артамонова, Е.А. (2022). NEET-молодежь: потребительское поведение в новой реальности / М.Б. Буланова, Е.А. Артамонова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2022. – Т. 22, № 1. – С. 113-125.
5. Василенко, И.В., Ткаченко, О.В. Влияние уровня образования на социальные риски в потребительском поведении современных россиян / И.В. Василенко, О.В. Ткаченко // Sciences of Europe. – 2016. – № 5-4(5). – С. 66-71.
6. Давидчук, Н.Н., Мейдер, Е.В. Индикаторная система как фактор оценки социально-экономического развития государства / Н.Н. Давидчук, Е.В.

Мейдер // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 11., Т. 15. – С. 267–273;.

7. Давидчук, Н.Н. Ключевые индикаторы цифровой экономики // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 18 октября 2024 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского». – С. 99-102.

8. Горшков, А. П. Потребительское поведение при выборе инновационной продукции / А.П. Горшков // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2021. – № 4. – С. 313-324.

9. Искосков, М. О., Каргина, Е.В. Некоторые аспекты модели потребительского поведения // М.О. Искосков, Е.В. Каргина / Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2023. – № 8(226). – С. 9-16.

10. Кузнецов, Н.Г. Социально-экономические и маркетинговые составляющие потребительского поведения / Н.Г. Кузнецов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – Т. 7, № 36(129). – С. 4-9.

11. Тагавердиева, Д. С. Подходы к оценке факторов потребительского поведения: специфика и проблемы учета / Д.С. Тагавердиева // Управленческий учет. – 2019. – № 4. – С. 44-51.

12. Толстихина, Е. И., Демченко, С.К. Формирование потребительского поведения: сущность и особенности / Е.И. Толстихина, С.К. Демченко // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2022. – Т. 2, № 4. – С. 281-290.

13. Азарян, Е. М. Цифровой маркетинг в ритейле сетевого формата: поведение потребителей и формирование моделей влияния на него / Е. М. Азарян, Д. Э. Возиянов // Инновационное развитие экономики. – 2023. – № 1(73). – С. 19-27.

14. Антошина, К. А. Концептуальные основы развития индикаторной системы социально-экономического развития страны в контексте маркетинговой науки / К. А. Антошина // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 8. – С. 430-432.

Evaluation of socio-economic development indicators: a neuromarketing approach

Antoshina K.A., Chepeleva I.A.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

In the modern conditions of globalization and complication of socio-economic processes, traditional macroeconomic indicators do not always provide a comprehensive understanding of the dynamics of social development and the level of well-being of the population. There is an urgent need to develop and implement complex assessment systems that can take into account not only quantitative but also qualitative aspects, including behavioral factors and the degree of satisfaction of citizens. In this regard, this article is devoted to the study and theoretical and methodological substantiation of the use of neuromarketing tools to improve the indicator system for assessing the socio-economic development of the country. The integration of neuromarketing approaches allows us to move from the analysis of declared preferences to the study of deep, often unconscious, motives and reactions of consumers, which opens up new prospects for diagnosing the current state of the economy, identifying hidden trends and forecasting. The central object of the analysis is consumer behavior, which is considered not only as an economic category reflecting the dynamics of population spending and the structure of demand for goods and services, but also as a complex socio-psychological phenomenon. The paper provides a critical analysis of existing theoretical approaches to the study of consumer behavior, with a special emphasis on the concepts developed within the framework of neuromarketing. The approaches considered, based on the achievements of neurobiology, cognitive psychology and behavioral economics, allow us to study the neurophysiological correlates of decision-making processes, emotional response to marketing stimuli and the formation of consumer preferences. Particular attention is paid to concepts that explain the influence of cognitive biases, heuristics and emotional factors on the economic choice of individuals.

Keywords: neuromarketing, indicator system, socio-economic development, consumer behavior, educational level.

References

1. Anisimov, M. V. Consumer behavior as an object of management of the social institution of mass media / M. V. Anisimov // Public administration. Electronic Bulletin. – 2017. – No. 65. – P. 176-187.
2. Antoshina, K. A. Conceptual foundations for the development of an indicator system of socio-economic development of the country in the context of marketing science / K. A. Antoshina // Innovations and Investments. – 2023. – No. 8. – P. 430-432.
3. Bessarabov, V. O. International standards of social responsibility: essence, nature, relationship / V. O. Bessarabov // Scientific Review. Series 1: Economics and Law. – 2016. – No. 5. – P. 57-67.
4. Bulanova, M. B., Artamonova, E. A. (2022). NEET youth: consumer behavior in the new reality / M. B. Bulanova, E. A. Artamonova // Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology. – 2022. – Vol. 22, No. 1. – P. 113-125.
5. Vasilenko, I. V., Tkachenko, O. V. The influence of the level of education on social risks in the consumer behavior of modern Russians / I. V. Vasilenko, O. V. Tkachenko // Sciences of Europe. – 2016. – No. 5-4 (5). – P. 66-71.
6. Davidchuk, N. N., Meider, E. V. The indicator system as a factor in assessing the socio-economic development of the state / N. N. Davidchuk, E. V. Mader // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2024. – No. 11., Vol. 15. – P. 267-273.
7. Davidchuk, N.N. Key indicators of the digital economy // Information space of Donbass: problems and prospects: collection of materials of the VII International scientific and practical conference, Donetsk, October 18, 2024. – Donetsk: FSBEI HE "Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky". – P. 99-102.
8. Gorshkov, A.P. Consumer behavior in choosing innovative products / A.P. Gorshkov // Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences. – 2021. – No. 4. – P. 313-324.
9. Iskoskov, M. O., Kargina, E. V. Some aspects of the consumer behavior model // M. O. Iskoskov, E. V. Kargina / Bulletin of the Samara State University of Economics. – 2023. – No. 8 (226). – P. 9-16.
10. Kuznetsov, N. G. Socio-economic and marketing components of consumer behavior / N. G. Kuznetsov // National interests: priorities and security. – 2011. – Vol. 7, No. 36 (129). – P. 4-9.
11. Tagaverdieva, D. S. Approaches to assessing consumer behavior factors: specifics and accounting problems / D. S. Tagaverdieva // Management accounting. – 2019. – No. 4. – P. 44-51.
12. Tolstikhina, E. I., Demchenko, S. K. Formation of consumer behavior: essence and features / E. I. Tolstikhina, S. K. Demchenko // Trade, service, food industry. – 2022. – Vol. 2, No. 4. – P. 281-290.
13. Azaryan, E. M. Digital marketing in network retail: consumer behavior and formation of models of influence on it / E. M. Azaryan, D. E. Vozianov // Innovative development of the economy. – 2023. – No. 1 (73). – P. 19-27.
14. Antoshina, K. A. Conceptual foundations for the development of the indicator system of socio-economic development of the country in the context of marketing science / K. A. Antoshina // Innovations and investments. – 2023. – No. 8. – P. 430-432.

Формирование устойчивого конкурентного преимущества экспертных организаций судебного аудита

Бегляров Михаил Александрович

аспирант факультета государственного управления экономикой
ИГСУ РАНХиГС, 659696@mail.ru

Берестова Людмила Ивановна

доктор экономических наук, профессор кафедры труда и социальной политики ИГСУ РАНХиГС, lberestova@mail.ru

Статья посвящена исследованию механизмов формирования устойчивого конкурентного преимущества экспертных организаций судебного аудита посредством цифровых технологий и инновационных практик управления персоналом. Актуальность работы обусловлена ростом конкуренции в сфере судебного аудита и необходимостью адаптации к стремительным изменениям юридической практики. Новизна заключается в комплексном подходе, объединяющем цифровизацию экспертной деятельности и современные подходы в управлении кадрами. В рамках статьи описаны ключевые факторы конкурентоспособности, изучены наиболее перспективные цифровые инструменты, такие как аналитика данных, искусственный интеллект и блокчейн. Особое внимание уделено инновационным методам управления персоналом, включая HR-аналитику, гибкие формы организации труда и механизмы непрерывного профессионального развития сотрудников. Работа ставит перед собой задачу определить оптимальные технологии и HR-методики для укрепления позиций экспертных организаций на рынке судебного аудита. Для ее решения используются методы сравнительного анализа, изучения и систематизации источников. В заключении описывается практическая значимость рекомендаций для экспертных организаций. Статья будет полезна руководителям экспертных структур, юристам и специалистам в области цифровизации.

Ключевые слова: судебный аудит, конкурентное преимущество, цифровые технологии, большие данные, искусственный интеллект, блокчейн, инновационное управление персоналом, HR-аналитика, юридическая практика.

Введение

Экспертные организации судебного аудита – специализированные структуры, оценивающие правомерность и законность судебных решений, документов и процессов – функционируют в условиях нарастающей конкуренции и стремительно меняющейся юридической практики. Актуальность темы обусловлена тем, что судебный аудит призван выявлять и предотвращать экономические правонарушения (например, коррупцию и мошенничество) [3], а эффективность этой деятельности во многом зависит от способности организаций адаптироваться к новым реалиям. В последние годы юридическая сфера переживает цифровую трансформацию: появляются электронные судебные сервисы, растёт объём цифровых данных в делах, меняются требования к скорости и качеству экспертиз. Параллельно наблюдается динамика нормативной базы – регулярные изменения законодательства и судебной практики. В этих условиях экспертные организации вынуждены искать пути создания устойчивого конкурентного преимущества, чтобы оставаться востребованными и результативными.

Гипотеза исследования состоит в том, что сочетание современных цифровых технологий с инновационными методами управления персоналом позволяет существенно повысить конкурентоспособность организаций судебного аудита, обеспечивая их адаптацию к динамике правовой среды.

Цель работы – определить, какие именно цифровые технологии и HR-механизмы целесообразно внедрять в деятельность экспертных организаций судебного аудита, и каким образом это формирует их долгосрочные преимущества.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- 1) проанализировать факторы конкурентоспособности в сфере судебного аудита и проблемы, препятствующие её повышению;
- 2) исследовать роль цифровизации в работе судебно-аудиторских организаций, идентифицировать наиболее перспективные технологии;
- 3) определить инновационные подходы в управлении персоналом (подбор, обучение, мотивация экспертов), влияющие на качество и эффективность судебного аудита;
- 4) учитывать изменения юридической практики (новые законы, требования судов, типы дел) при формировании стратегии развития организации.

Материалы и методы

При написании статьи был осуществлен глубокий анализ современных научных публикаций и исследовательских материалов. М.А. Бегляров [1; 2] в

своих работах исследовал факторы конкурентоспособности экспертных организаций судебного аудита, указывая на необходимость улучшения качества и эффективности экспертиз. А.С. Жидков и А.В. Литвинюк [5] рассматривали перспективы применения цифровых решений, таких как аналитика данных, искусственный интеллект и роботизация процессов в аудиторской деятельности. А.П. Иванова [6] предложила использовать модели обработки естественного языка для оптимизации юридической аналитики и аудита. Л.В. Бертовский [4] изучил потенциал технологии блокчейн для цифровизации уголовного судопроизводства и обеспечения сохранности доказательств. Ф.С. Растегаева и Р.Р. Нафикова [10] раскрыли особенности цифровизации внутреннего контроля аудиторских организаций, а Я.Э. Кондратьева [7] рассмотрела технологические риски и возможности в аудиторской практике. А.У. Ахмадов и соавторы [1] подчеркнули значимость ИТ-аудита и цифровой трансформации в образовании для повышения квалификации специалистов. В области управления персоналом использовались материалы А.Н. Конева [8], который изучил принципы формирования виртуальных команд, а также публикации о методах управления персоналом с платформы Jobbers.ru [9]. Р.Л. Саттаров и А.З. Хисаметдинов [12] предложили современные подходы к HR-менеджменту, включая аналитику и цифровые инструменты. Н.И. Решетько [11] оценила влияние инноваций на конкурентные стратегии предпринимательских структур.

Для написания статьи были применены методы сравнительного анализа, анализа и обобщения источников.

Результаты

Факторы конкурентного преимущества в сфере судебного аудита. Прежде чем рассматривать технологии и кадровые инновации, важно понять, за счёт чего в принципе экспертная организация может обладать преимуществом на рынке. Согласно недавним исследованиям, конкурентоспособность организаций в сфере судебного аудита определяется рядом факторов, включающих качество экспертиз, репутацию, доверие со стороны судов и клиентов, а также способность адаптироваться к внешним изменениям [2]. Отмечается, что особенности деятельности судебного аудита таковы, что на уровень конкурентоспособности влияют не только сами субъекты аудита (эксперты и организации), но и клиенты (аудируемые субъекты) и внешние условия [2]. Иначе говоря, организация выигрывает конкуренцию, если её услуги соответствуют запросам правоприменительной практики и потребностям заказчиков (судов, следственных органов, адвокатов) лучше, чем у других.

Ключевым фактором признано качество судебного аудита, которое формируется компетентностью аудиторов и их отношением к работе и клиентам. Именно безупречная репутация в части достоверности и обоснованности заключений обеспечивает устойчивое положение на рынке: суды предпочитают назначать экспертизы тем структурам, чьи

выводы ранее зарекомендовали себя убедительными и устойчивыми при оспаривании. Другой важный фактор – оперативность и эффективность, то есть способность проводить сложные исследования в разумные сроки и при оптимальных затратах. Здесь на авансцену выходят технологичность процессов и продуктивность персонала организации. В условиях роста объёмов информации по делам, организации, умеющие быстро обработать данные и представить результаты, получают конкурентное преимущество.

Кроме того, инновационность и адаптивность самой организации стали существенными конкурентными факторами. Под динамикой юридической практики подразумеваются не только изменения законодательства, но и появление новых типов споров, новых видов цифровых доказательств (например, данных из мессенджеров, криптовалютных транзакций) и новых требований к экспертизе. Экспертная организация, своевременно осваивающая новые направления (скажем, аудит цифровых активов, экспертиза алгоритмов, анализ больших данных для антикоррупционных проверок), получает фору перед консервативными конкурентами. Таким образом, основа устойчивого преимущества лежит на пересечении трёх плоскостей: высочайшее качество услуг, технологическая оснащённость и человеческий капитал. Именно на усилении последних двух компонентов – технологий и персонала – сфокусировано настоящее исследование.

Цифровые технологии как база конкурентного преимущества. Цифровизация затронула аудиторскую и экспертную деятельность не меньше, чем другие сферы экономики. В условиях, когда объёмы данных растут экспоненциально, а сроки рассмотрения дел регламентированы, использование современных ИТ-решений перестаёт быть опцией и превращается в необходимость. Рассмотрим, какие цифровые технологии наиболее перспективны для судебно-аудиторских организаций и как они влияют на их конкурентоспособность:

1) Аналитика данных и большие данные.

Экспертные организации всё чаще сталкиваются с необходимостью анализировать большие массивы финансово-экономической информации (бухгалтерские записи, транзакции, контракты) в рамках судебных дел. Применение технологий Big Data и интеллектуального анализа данных позволяет значительно ускорить выявление аномалий, шаблонов мошенничества, конфликтов интересов и других фактов, имеющих значение для дела. Современные алгоритмы способны автоматически сверять тысячи операций, выявлять скрытые связи между фигурантами. Это даёт экспертам возможность сосредоточиться на интерпретации результатов, пока машина выполняет рутинную обработку. Организации, внедрившие собственные программные комплексы для экономического анализа данных, получают преимущество в эффективности: они могут брать за наиболее сложные и масштабные задания, выдерживая сроки. Например, уже сейчас искусственный интеллект (ИИ), аналитика данных, роботизированная автоматизация процессов (RPA) числятся среди

ведущих технологий, в которые инвестируют компании для трансформации аудиторской деятельности [5]. Эти технологии призваны избавить экспертов от ручного труда при проверках и повысить точность анализа.

2) Машинное обучение и нейросети.

Системы на базе машинного обучения перспективны для использования в судебном аудите в задачах классификации и прогнозирования. Например, нейросеть может помочь классифицировать судебные документы, выявлять признаки подлога или фальсификации. Интересное направление – предиктивная аналитика судебных решений: на основе массива решений и связанных данных алгоритм может оценивать, как те или иные факторы (выявленные аудитором нарушения) повлияют на исход дела. Это помогает эксперту выстроить акценты в заключении. Согласно последним исследованиям по цифровизации права, мощные модели обработки языка (NLP) уже способны выполнять часть аналитической работы юриста [6]. Так, модели вроде GPT-3 справляются с первичным анализом текстов, поиском прецедентов, что в перспективе может ускорить подготовку экспертных заключений. Экспертные организации, интегрировавшие подобные инструменты, будут выполнять работу быстрее без потери качества, что повысит их конкурентоспособность при госзаказах и тендерах на проведение экспертиз.

3) Блокчейн и управление доказательствами.

Технология блокчейн находит применение в области обеспечения целостности цифровых доказательств и учёта действий с ними. Использование блокчейн-реестров для хранения хэшей файлов, предоставляемых на экспертизу, гарантирует их неизменность и повышает доверие суда к работе экспертов. Кроме того, смарт-контракты могут применяться для автоматизации ряда процедур – например, фиксации времени поступления материалов, передачи результатов [4]. Хотя эти технологии ещё не стали массовыми в судебном аудите, организация, первой предложившая сервис гарантированной сохранности цифровых улик на блокчейне, может занять уникальную нишу.

4) Информационные системы и платформы взаимодействия.

Конкурентоспособность повышается, когда организация удобна для клиентов (судей, юристов) в коммуникационном плане. Внедрение онлайн-платформ для взаимодействия – где можно подать материалы на экспертизу, отслеживать ход, получать заключение в электронном виде – становится сильным преимуществом. В эпоху пандемии и после неё удалённые сервисы получили большое распространение и в судопроизводстве. Если экспертная организация предлагает безопасный электронный документооборот, видеоконференции для обсуждения с судом, защищённые хранилища для результатов – это повышает её привлекательность. Кроме того, внутри самой организации применение специализированных ERP/CRM систем для управления делами и знаниями повышает эффективность: эксперты

имеют быстрый доступ к справочно-правовым системам, шаблонам, базе прошлых заключений. Цифровая инфраструктура такого рода опосредованно влияет на качество и скорость работы, а значит, и на конкурентные позиции.

5) Адаптивность к изменениям законодательства.

Ещё один важный принцип – использование технологий для мониторинга правовых изменений. В динамичной нормативной среде аудитор должен мгновенно учитывать нововведения (например, поправки в налоговый кодекс или введение санкций) при анализе правомерности действий субъектов. Современные цифровые решения позволяют автоматически отслеживать изменения законодательства и судебной практики, обновляя внутренние методические материалы. Цифровизация аудита помогает компаниям быстрее адаптироваться к изменениям в законодательстве и нормативной базе [1]. Таким образом, те организации, которые применяют подобные инструменты, всегда предоставляют актуальные с точки зрения закона заключения, избегая ошибок из-за устаревшей информации. Это прямо влияет на их репутацию надежных экспертов.

Суммарно, цифровая трансформация судебного аудита приводит к существенным конкурентным преимуществам: росту производительности, улучшению качества анализа, расширению спектра услуг (например, проверка цифровых следов), повышению клиентоориентированности. Многие зарубежные и российские компании уже инвестируют в этот вектор, понимая его стратегическую значимость [10]. Безусловно, внедрение технологий требует ресурсов и соответствующих кадров, что подводит нас ко второй составляющей – персоналу.

Инновационные механизмы управления персоналом в экспертных организациях. Человеческий капитал – сертифицированные судебные аудиторы, эксперты – главный носитель компетенций организации. В эпоху цифровизации роль человека трансформируется: от него требуется не столько выполнять рутинные операции, сколько управлять сложными системами, принимать творческие и ответственные решения. Это предъявляет новые требования к управлению персоналом. Организация, сумевшая выстроить современную HR-систему, получает более мотивированных, квалифицированных и продуктивных сотрудников, что напрямую сказывается на конкурентных результатах.

Управление персоналом сегодня немыслимо без использования HR-tech. Современные HRM-системы и people analytics позволяют более эффективно подбирать, обучать и задействовать экспертов. Например, интеллектуальные системы рекрутмента помогают находить узкопрофильных специалистов (финансовых аналитиков, айти-экспертов для компьютерно-технических экспертиз) на основе анализа больших объёмов резюме и профессиональных сообществ. People analytics (аналитика данных о сотрудниках) применяется для оценки эффективности экспертов: отслеживаются сроки выполнения заданий, качество заключений (например, наличие замечаний рецензентов), вовлечённость в

работу. С помощью таких данных менеджмент может адресно устранять узкие места – направлять сотрудников на обучение, перераспределять нагрузку и т.д. Новейшие HR-технологии – HRMS, аналитические платформы, системы автоматизации рекрутинга – меняют подход к работе с персоналом, делая его более гибким и основанным на данных [9].

В экспертных организациях внедрение HR-аналитики может выявить, к примеру, что определённый тип экспертиз требует дольше времени у конкретных специалистов – сигнал к дополнительному обучению или найму подкрепления в эту команду.

Инновации в управлении персоналом также касаются организационной культуры и условий труда. Так, переход к гибкому графику и удалённой работе для части сотрудников (например, аналитиков, готовящих заключение) может повысить их удовлетворённость и производительность. Однако дистанционный формат требует новых подходов к мониторингу результативности и поддержанию командного духа [8]. Некоторые организации внедряют методики agile-менеджмента, когда для сложных экспертиз формируются междисциплинарные команды, самостоятельно планирующие работу в спринтах с регулярными созвонами. Это заимствование из IT-сферы позволяет повысить адаптивность и вовлечённость экспертов.

Мотивация персонала тоже выходит за рамки привычных схем: помимо материального стимулирования (бонусы за сданные в срок и принятые без нареканий заключения), применяется нематериальная мотивация – участие в интересных проектах, возможность профессионального роста (например, стажировки за рубежом, обмен опытом с коллегами из научной среды), публичное признание заслуг (конкурсы «Лучший эксперт года»). Инновационный механизм – составление индивидуальных траекторий развития для экспертов: каждому сотруднику, совместно с наставником, планируется, какие новые компетенции он освоит в течение года, какие сложные задачи возьмет. Это повышает квалификацию команды и обеспечивает кадровый резерв под новые направления аудита.

Конкурентоспособная экспертная организация – это обучающаяся организация. Сегодня жизненный цикл знаний сокращается, появляются новые технологии, поэтому эффективны интерактивные форматы обучения: внутренние хакатоны по анализу данных, симуляции судебных процессов, кейс-стади по разобранным делам. Многие крупные компании создают внутренние академии или отправляют сотрудников в магистратуры и на курсы (например, по киберследам, по работе с блокчейн-данными) [11]. Важным инновационным механизмом стало формирование междисциплинарных команд: например, финансовый эксперт+айти-специалист+юрист работают совместно над экономической экспертизой в сфере криптовалют. Это позволяет объединить знания и быстрее получить качественный результат, а сотрудники учатся друг у друга. Грамотное управление знанием (knowledge management) – создание внутренней базы методов, шаблонов, отчетов –

также относится к инновациям в HR, т.к. обеспечивает коллективное владение экспертизой, не теряющейся с уходом отдельных сотрудников.

Устойчивое конкурентное преимущество трудно представить без культуры инноваций внутри организации. Руководство должно стимулировать инициативность – чтобы эксперты не боялись предлагать новые методики, апробировать новые программы. Например, поощряется участие в профильных конференциях, публикация статей – это не только развивает персонал, но и поднимает статус организации в профессиональном сообществе. При внедрении цифровых технологий особое внимание уделяется change management – обучению персонала работе с новыми системами, разъяснению пользы инноваций. Сопротивление переменам преодолевается через вовлечение сотрудников: пилотные группы, в которые входят «агенты изменений» из числа самих экспертов, помогают распространить лучшие практики. Такой подход обеспечивает более гладкую цифровую трансформацию и эффективно интегрирует технологии в повседневную работу. Следует отметить, что описанные инновационные методы управления персоналом уже доказали свою эффективность в смежных сферах (аудиторских компаниях, IT-консалтинге). Их адаптация к реалиям судебного аудита позволяет увеличить отдачу от главного актива – знаний и навыков экспертов. В результате организация получает высокопрофессиональную, лояльную и технологически подкованную команду, способную решать задачи любой сложности быстрее и лучше конкурентов. Как справедливо отмечено в одном из исследований, современные реалии требуют от HR-специалистов гибкости и постоянного внедрения новых методов управления персоналом [12]. Экспертные судебно-аудиторские структуры не являются исключением: их успех напрямую зависит от людей, и потому прогрессивная HR-политика – неотъемлемая часть стратегии конкурентных преимуществ.

Учёт динамики юридической практики. Необходимо отдельно остановиться на том, как изменения правовой среды влияют на формирование конкурентных преимуществ, и как цифровые и кадровые решения помогают этим изменениям соответствовать. Динамика юридической практики проявляется в:

- а) изменении законодательства (например, реформа процессуальных кодексов, новые требования к финансовому контролю),
- б) изменении типов рассматриваемых дел (всплеск банкротств, появление дел о цифровых активах, коррупционные дела новой формы),
- с) эволюции требований судов к экспертизам (стремление судей опираться на более аналитические, статистически подкрепленные заключения). Экспертная организация должна постоянно мониторить эти тренды и корректировать свою деятельность.

Цифровые технологии помогают мониторингу: существуют системы, агрегирующие судебную практику и законодательные новации, предоставляющие аналитические обзоры. Персонал организации

(например, отдел методологии) может быстро получать сводки изменений, а далее обучать остальных. Инновационное управление кадрами включает гибкость структуры: при появлении нового вида экспертиз – создать новую группу или направление, привлечь специалистов со стороны или переобучить своих. Преимуществом будет пользоваться та организация, которая первой отреагирует на новый запрос рынка. К примеру, с развитием арбитражной практики по спорам о криптовалютах (абсолютно новое поле) конкурентное преимущество получили несколько компаний, оперативно предложивших услуги экспертов по блокчейн-транзакциям. Они обучили персонал, разработали методики в сотрудничестве с ИТ-экспертами – и заняли лидирующие позиции в этой нише, пока остальные только начинали. Это иллюстрирует ключевой момент: динамика юридической практики – вызов, но и возможность для роста конкурентоспособности, если проявлять инновационную активность.

Ещё один аспект – изменения в самой экосистеме судебно-экспертной деятельности. Например, создание государственных центров судебного аудита или усиление регуляции рынка (лицензирование, стандартизация) может изменить правила игры. Частные организации могут превратить это себе на пользу, если опередят требования. Инвестиции в качество (см. первую статью исследования) и прозрачность, подкреплённые технологиями (системы менеджмента качества, электронные отчёты), позволят им соответствовать новым стандартам раньше конкурентов [7]. Также сотрудничество с органами власти, участие в рабочих группах по разработке стандартов даёт преимущество знания грядущих тенденций.

В целом, результаты свидетельствуют: устойчивое конкурентное преимущество формируется, когда организация судебного аудита достигает синергии трех компонентов – высокое качество экспертиз (подкреплённое внутренним контролем), продвинутая цифровая инфраструктура, а также эффективная команда с культурой постоянного развития. Цифровые технологии выступают как ускоритель и катализатор возможностей, а инновационное управление персоналом – как фундамент для их использования. Учитывая динамику юридической практики, эти преимущества не статичны, их надо поддерживать и развивать, но созданный задел позволит гибко реагировать на внешние изменения, не теряя лидерских позиций.

Обсуждение

Обсуждая полученные результаты, следует отметить, что ориентация на цифровизацию и новое управление персоналом уже становится своего рода стандартом для успешных компаний, и сфера судебного аудита постепенно движется в том же направлении. Наш анализ подтверждает вывод о том, что повышение конкурентоспособности экспертных организаций во многом упирается в качество судебного аудита, определяемое компетентностью аудиторов [3]. Добавляя к этому современные

инструменты (ИТ и HR-техники), организация создаёт многофакторное преимущество, которое трудно воспроизвести конкурентам, не готовым к изменениям.

Интересно, что цифровые технологии и управление персоналом взаимосвязаны. Внедрение новых программных комплексов требует обученного персонала; в то же время сами HR-инновации часто основаны на цифровых решениях (как показано с HR-аналитикой). Выигрывают те организации, которые ведут параллельную работу в обоих направлениях. Например, компания, внедрившая аналитическую платформу для аудита, должна вложиться в обучение своих экспертов работе с ней, разработать новые должностные роли (аналитик данных, администратор системы), возможно, пересмотреть мотивацию (за экономию времени благодаря ИИ). Это пример комплексного подхода, при котором технологическое и организационное развитие идут рука об руку.

Одним из результатов является понимание, что устойчивость конкурентного преимущества обеспечивается непрерывностью инноваций. Просто приобрести новое программное обеспечение недостаточно – конкуренты тоже рано или поздно его приобретут. Настоящая устойчивость достигается, когда компания выстраивает культуру постоянного улучшения и обновления, становясь «early adopter» – первым пользователем перспективных инструментов. Например, если организация регулярно тестирует новации (как сейчас активно обсуждается применение больших языковых моделей для анализа судебных документов), то к моменту, когда это станет мейнстримом, она уже будет иметь экспертизу и наработки. Это позволяет всегда быть на шаг впереди.

Следует учитывать и риски. Повышая зависимость от технологий, организация становится уязвимой к киберугрозам, техническим сбоям. Не случайно в современных HR-политиках добавился акцент на цифровой грамотности и дисциплине сотрудников (например, соблюдение кибербезопасности – обязательный компонент). Доверяя алгоритмам, важно не утратить критическое мышление. В судебном аудите решение всегда остаётся за человеком-экспертом, и его профессиональный суд должен доминировать над выводами машины. Поэтому конкурентное преимущество достигается не просто автоматизацией, а грамотной интеграцией ИИ-инструментов в экспертизу при сохранении контроля экспертом. Лучшие организации уже формируют внутренние этические кодексы использования ИИ, чтобы гарантировать качество.

Рассмотрение динамики юридической практики показало, что иногда инициатива экспертов может влиять на саму практику. Например, представление в суд инновационного по форме и методам заключения (с использованием статистического анализа, графических схем, ссылок на открытые данные) способно задать новую планку для подобных дел. Если суды воспримут позитивно такой формат, конкурентное поле сместится: остальные организации вынуждены будут подтягиваться. Таким образом,

лидерство одной организации (за счёт технологий и компетенций) может даже трансформировать ожидания рынка. Это высшая форма конкурентного преимущества, когда организация не только реагирует на запросы, но и формирует их.

Полученные результаты согласуются с общемировыми тенденциями. В США и Европе набирает обороты Legal Tech – технологии в праве, и судебный аудит как часть этой отрасли также развивается под влиянием Legal Tech. Российские реалии имеют свою специфику: у нас значительная часть судебных экспертиз выполняется госучреждениями, но постепенно растёт и частный сектор, особенно в арбитражном процессе. Конкуренция усилится, если будут введены аккредитации или реестры экспертных организаций – тогда технологичность и эффективность станут явными критериями для включения. Наше исследование опиралось на российские источники последних 5 лет, что позволяет учесть и санкционные реалии (импортозамещение ПО, ограничение зарубежных обменов опытом) – всё это тоже влияет на стратегии конкуренции. Например, ограничение доступа к некоторым западным аналитическим сервисам подталкивает разрабатывать отечественные аналоги, чем могут заняться продвинутые организации, опять же получив преимущество.

Наконец, отметим, что инновации в управлении персоналом приносят плоды не сразу, это долгосрочная инвестиция. Потому конкурентное преимущество, основанное на сильной команде, и называется устойчивым – его сложнее всего отнять. Технологию можно купить, а сплоченный коллектив с высоким уровнем экспертизы нужно выращивать годами. Организации, осознающие это и вкладывающиеся в людей, более живучи в меняющейся среде. Даже если уходит ключевой сотрудник, при правильной системе подготовки на его место становится другой, не уступающий по квалификации – и качество услуг не падает. Это и есть устойчивость.

Заключение

Совокупное применение цифровых технологий и инновационных методов управления персоналом позволяет экспертным организациям судебного аудита сформировать устойчивое конкурентное преимущество, обеспечивающее успех в долгосрочной перспективе. В ходе исследования выявлено, что:

1) Конкурентоспособность на рынке судебного аудита прежде всего определяется качеством, объективностью и надёжностью экспертных заключений. Эти качества в свою очередь значительно усиливаются за счёт современных IT-решений и высокой квалификации кадров.

2) Цифровые технологии – такие как системы анализа больших данных, искусственный интеллект, блокчейн, специализированные платформы – радикально повышают эффективность и адаптивность судебного аудита. Они ускоряют обработку информации, снижают издержки, позволяют предоставлять новые виды услуг и быстрее реагировать на изменения правовой среды.

3) Инновационные механизмы HR-менеджмента – включая цифровые инструменты подбора и оценки персонала, непрерывное обучение, развитие корпоративной культуры инноваций – создают команду экспертов, готовую осваивать новые технологии и методы. Компетентность и мотивированность персонала оказываются решающими в использовании потенциала этих технологий на 100%.

4) Учитывая динамику юридической практики, организации, ставящие во главу угла инновационное развитие, способны гибко перестраивать свои процессы и специализацию под новые запросы (новые типы экспертиз, обновление нормативных требований), опережая менее адаптивных конкурентов.

Таким образом, практическая значимость работы заключается в том, что её результаты могут служить ориентиром для руководителей экспертных организаций в разработке стратегии развития. Внедрение предложенных мер – от инвестиций в программное обеспечение до перестройки системы обучения сотрудников – позволяет не только улучшить текущие показатели (качество, скорость проведения экспертиз), но и укрепить рыночные позиции компании. В перспективе ближайших лет можно ожидать, что разрыв между организациями, принявшими цифровой и кадровый вызов, и теми, кто сохраняет статус-кво, будет увеличиваться. Первые станут лидерами отрасли, обеспечивая суды и следственные органы высокотехнологичной экспертизой, вторые рискуют утратить доверие из-за более медленной и дорогостоящей работы.

В условиях современной России, где курс взят на цифровизацию экономики и повышение эффективности правосудия, роль судебного аудита только возрастает. Экспертные организации нового типа, сочетающие в себе научный потенциал, технологическую оснащённость и продвинутый менеджмент, способны значительно повысить качество правосудия – путем предоставления объективных и своевременных экспертных заключений по самым сложным и новым категориям дел. Их конкурентное преимущество имеет и общественную значимость: получая конкурентные выгоды, такие организации одновременно двигают вперед всю отрасль судебной экспертизы, устанавливая более высокие стандарты работы.

Подводя итог, можно утверждать, что устойчивое конкурентное превосходство в судебном аудите достигается не одной какой-то мерой, а системным инновационным развитием. Цифровые технологии – «нервы и мышцы» современной организации, а люди – её «разум и душа». Только в сочетании они дают максимальный эффект. Экспертная организация, инвестирующая в обе области и постоянно отслеживающая изменения юридической практики, превращается в лидера рынка, чьи услуги ценятся за скорость, точность и надёжность. Такой лидер не только получает бизнес-преимущества, но и вносит вклад в укрепление законности и справедливости, что особенно важно в наше время быстрых перемен и новых вызовов правовой системе.

Литература

1. Ахмадов А. У., Омарова К. А., Халидов А. А. Роль аудита ИТ, цифровая трансформация в образовании: новые подходы к обучению: возможности и вызовы // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 85-2. – С. 112–117.
2. Бегляров М. А. Problems of increasing the competitiveness of modern expert organizations in the field of forensic auditing activities // Modern Economy Success. – 2024. – № 3. – С. 145–151. – DOI 10.58224/2500-3747-2024-3-145-151.
3. Бегляров М. А. Источники конкурентного преимущества для организаций в сфере судебного аудита // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 2. – С. 52–56.
4. Бертовский Л. В. Технология блокчейна в уголовном процессе как элемент цифрового судопроизводства // Проблемы экономики и юридической практики. – 2017. – № 6. – С. 78–83.
5. Жидков А. С., Литвинюк А. В. Перспективы использования цифровых технологий в аудиторской деятельности // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 34–38.
6. Иванова А. П. Цифровые технологии в юридической деятельности: гиперреализм, правовая эволюция и развитие судебной аналитики // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 4, Государство и право: Реферативный журнал. – 2024. – № 4. – С. 23–27.
7. Кондратьева Я. Э. Современные технологии в сфере аудита: возможности и риски // Научные записки молодых исследователей. – 2021. – № 6. – С. 19–23.
8. Конев А. Н. Определение основных принципов построения эффективной виртуальной команды проекта // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3 (17). – С. 41–45.
9. Методы управления персоналом // Jobers.ru: блог. – 2024. – С. 1–3.
10. Растегаева Ф. С., Нафикова Р. Р. Цифровизация системы внутреннего контроля // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 9. – С. 3529–3542. – DOI 10.18334/ce.16.9.116283.
11. Решетько Н. И. Экспертная оценка конкурентоспособности и конкурентной стратегии предпринимательских структур // Вестник евразийской науки. – 2014. – № 2 (21). – С. 14–20.
12. Саттаров Р. Л., Хисаметдинов А. З. Современные технологии управления персоналом // Актуальные исследования. – 2023. – № 45 (175), ч. II. – С. 13–17.

Formation of a sustainable competitive advantage of forensic audit expert organizations based on digital technologies and innovative hr management mechanisms taking into account the dynamics of legal practice

Beglyarov M.A., Berestova .I.

RANEPA

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article is devoted to the study of the mechanisms for the formation of a sustainable competitive advantage of forensic audit expert organizations through digital technologies and innovative HR management practices. The relevance of the work is due to the growing competition in the field of forensic audit and the need to adapt to rapid changes in legal practice. The novelty lies in the integrated approach that combines the digitalization of expert activity and modern approaches to HR management. The article describes the key factors of competitiveness, studies the most promising digital tools, such as data analytics, artificial intelligence and blockchain. Particular attention is paid to innovative methods of personnel management, including HR analytics, flexible forms of work organization and mechanisms for continuous professional development of employees. The work aims to determine the optimal technologies and HR methods to strengthen the position of expert organizations in the forensic audit market. To solve this problem, methods of comparative analysis, study and systematization of sources are used. The conclusion describes the practical significance of recommendations for expert organizations. The article will be useful for heads of expert structures, lawyers and specialists in the field of digitalization.

Keywords: forensic audit, competitive advantage, digital technologies, big data, artificial intelligence, blockchain, innovative personnel management, HR analytics, legal practice.

References

1. Akhmadov A. U., Omarova K. A., Khalidov A. A. The role of IT audit, digital transformation in education: new approaches to training: opportunities and challenges // Problems of modern pedagogical education. - 2024. - No. 85-2. - P. 112-117.
2. Beglyarov M. A. Problems of increasing the competitiveness of modern expert organizations in the field of forensic auditing activities // Modern Economy Success. - 2024. - No. 3. - P. 145-151. - DOI 10.58224/2500-3747-2024-3-145-151.
3. Beglyarov M. A. Sources of competitive advantage for organizations in the field of forensic audit // Humanities, socio-economic and social sciences. – 2024. – No. 2. – P. 52–56.
4. Bertovsky L. V. Blockchain technology in criminal proceedings as an element of digital legal proceedings // Problems of Economics and Legal Practice. – 2017. – No. 6. – P. 78–83.
5. Zhidkov A. S., Litvinyuk A. V. Prospects for the use of digital technologies in auditing activities // Bulletin of the Moscow University named after S. Yu. Witte. Series 1: Economics and Management. – 2021. – No. 1 (36). – P. 34–38.
6. Ivanova A. P. Digital technologies in legal activity: hyperrealism, legal evolution and development of forensic analytics // Social and humanitarian sciences. Domestic and foreign literature. Ser. 4, State and Law: Abstract journal. – 2024. – No. 4. – P. 23–27.
7. Kondratieva Ya. E. Modern technologies in the field of audit: opportunities and risks // Scientific notes of young researchers. – 2021. – No. 6. – P. 19–23.
8. Konev A. N. Definition of the basic principles of building an effective virtual project team // Business education in the knowledge economy. – 2020. – No. 3 (17). – P. 41–45.
9. Personnel management methods // Jobers.ru: blog. – 2024. – P. 1–3.
10. Rastegaeva F. S., Nafikova R. R. Digitalization of the internal control system // Creative economy. – 2022. – Vol. 16, No. 9. – P. 3529–3542. – DOI 10.18334/ce.16.9.116283.
11. Reshetko N. I. Expert assessment of competitiveness and competitive strategy of business structures // Bulletin of Eurasian Science. – 2014. – No. 2 (21). – P. 14–20.
12. Sattarov R. L., Khisametdinov A. Z. Modern technologies of personnel management // Actual research. – 2023. – No. 45 (175), part II. – P. 13–17.

О развитии наставничества в сфере труда и государственной гражданской службы

Беляев Александр Матвеевич

д.соц.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, abelyaev@fa.ru;

Чараева Марина Викторовна

д.э.н., профессор факультета управления, и.о. заведующего кафедрой «Теории и технологий в менеджменте» Южного федерального университета, mvcharaeva@mail.ru;

Степанов Александр Ананьевич

д.э.н., профессор кафедры «Национальная и региональная экономика» МГИМО МИД России (Одинцово), ntkprof2011@yandex.ru;

Бунев Егор Георгиевич

к.соц.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, egbunov@fa.ru;

Данилькевич Михаил Анатольевич

к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Статья посвящена анализу процесса развития наставничества как института и социально-педагогической технологии в сфере труда и на государственной гражданской службе Российской Федерации. Актуальность темы обусловлена процессом внедрения новых принципов кадровой политики в работе с персоналом государственных органов, роста их потребности в высокообразованных гражданских служащих с развитой культурой труда и традиционными российскими духовно-нравственными ценностями. Успешное внедрение и нормальное развитие наставничества на гражданской службе предполагают высокую степень интегрированности в формальную и неформальную структуры государственного органа всей совокупности профессионально-функциональных ролей, свойственных этому институту социализации гражданских служащих. Предметное поле исследования включает анализ действующих российских и зарубежных подходов к наставничеству, выделение проблем его внедрения в государственных органах, а также описание образцов лучшей наставнической практики. Показано, что наставничество позволяет восполнять недостающие ресурсы и решать проблемы, с которыми не справляются другие институты.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, наставничество, институт наставничества, социально-педагогическая технология, формы наставничества

Введение

В первой четверти текущего века на государственной гражданской службе Российской Федерации идет внедрение новых принципов кадровой политики в работе с персоналом государственных органов. В их числе важное место с 2012 года занимает развитие института наставничества. [2] Уже в 2019 году наставничество как механизм реализации институциональных требований в целях формирования у молодых гражданских служащих профессиональных знаний и умений законодательно утверждается в Положении о порядке осуществления профессионального развития гражданских служащих. [3] В этом же году было разработано и утверждено Правительством Российской Федерации Положение о наставничестве на государственной гражданской службе.

Указом Президента Российской Федерации от 27 июня 2022 года № 401 2023 год был объявлен Годом педагога и наставника.

С 1 марта 2025 года в Трудовом кодексе появилась новая статья 351.8, благодаря которой получило правовое признание понятие «наставничество в сфере труда», под которым понимается выполнение работником на основании его письменного соглашения по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности). Законодательно установлена норма включения содержания, срока и формы выполнения такой работы в трудовой договор или дополнительное соглашение к трудовому договору с работником. Новая статья Трудового кодекса регулирует также порядок установления размеров и условий осуществления выплат за наставничество работникам соответственно федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных учреждений. Наставничество, таким образом, стало официальной трудовой функцией с соответствующим вознаграждением. [1]

Дополнительный стимул развитию наставничества в Российской Федерации придает Концепция развития наставничества на период до 2030 года. Необходимо отметить, что новая Концепция в числе основных задач формулирует разработку единой терминологии и единых подходов к реализации наставничества в соответствии с целями и задачами развития российского общества. [4]

Таким образом, наставничество приобретает все большее значение в жизни государственных и муниципальных органов современной России, государственных и муниципальных учреждений, организаций негосударственного сектора. Цель и задачи

наставничества, формирование его теоретических основ, практика реализации, успешные примеры, трудности и проблемы нуждаются в анализе и изучении.

Методология и методы исследования

Методологическую основу исследования составляют сравнение, анализ, систематизация и синтез информации. Материалами исследования выступают официальная информация о наставничестве в справочных правовых системах Российской Федерации, данные о наставничестве органов государственной власти и организаций, реализующих программы по развитию наставничества, информация о наставничестве на цифровой платформе Добро.рф (Наставник.рф), вторичный анализ результатов научных исследований по теме наставничества, статистические данные, представленные в открытом доступе на официальных сайтах органов государственной власти и других организаций.

Проблемное поле научного исследования и обзор литературы

Тема наставничества и его различные аспекты активно обсуждаются в трудах ученых и исследователей. Судя по содержанию публикаций, сегодня перед ними встает задача формирования понятийного аппарата наставничества, интерпретируемого и как институт, и как кадровая (социально-педагогическая) технология. Данная ситуация представляется естественной, поскольку понятие «институт» является системой социальных связей и норм, а понятие «технология» обеспечивает реализацию норм на практике между взаимодействующими в процессе наставничества людьми.

Анализ причин, способствующих возникновению института, рекомендуется начинать с выявления социальной потребности, которую институт призван удовлетворить. Реализация национальных проектов и государственных программ, инновационное преобразование основных институтов российского общества и придание им позитивной динамики обязательно должно сопровождаться институциональными преобразованиями в системе государственного управления и государственной службы, повышением профессионализма и компетентности государственных гражданских служащих. От их трудолюбия, способности осваивать новые знания и умения, развивать профессионально-значимые качества во многом зависит успешное достижение стоящих перед страной целей. «Мировой и исторический опыт наставничества показывает, - пишет И.А. Зорина, - что развитие данного социального института ведет к развитию общества в целом и ускоряет экономические и другие процессы внутри него, что создает комплексный позитивный эффект... Наставничество возрождается как социальный институт в современной России, но в отличие от советского периода — с обновленными функциями и с большим разнообразием форм и методов реализации». [6, с. 1, 6]

В «мире институтов», считает Г.Б. Клейнер, существуют абсолютно уникальные институты и институты всеобщего охвата, они по-разному связаны между собой и с реальными социально-экономическими объектами и процессами. Но если норма поддерживается даже ограниченной по масштабам социальной группой, то нет никаких оснований для исключения этой нормы из числа институтов. [7, с. 22] Вся история развития наставничества и действующая сегодня практика позволяют считать наставничество малым институтом или социальной практикой, являющейся частью института государственной службы. [8, с. 214]

Теме наставничества в системе государственной службы посвящена монография Д.А. Каменева. Опираясь на нормы и принципы институционального подхода, автор дает многостороннюю характеристику наставничества, показывает его способность создавать благоприятные условия для социализации личности гражданского служащего в условиях института государственной службы. В работе рассматриваются закономерности и принципы наставнической практики, её достоинства, а также некоторые проблемы, затрудняющие процесс внедрения наставничества в систему государственной службы (см. таблицу 1). [9, с. 230]

Действующая наставническая практика на гражданской службе свидетельствует о том, ключевыми проблемами внедрения наставничества являются недостаточная работа с наставниками, наблюдаемые проблемы их подбора и разработки механизма мотивации (48,6); формальное отношение руководителей государственного органа к вопросам организации наставничества и системного управления процессом его внедрения и развития (38,1); излишняя формализация процесса наставничества и отсутствие творческого подхода к его организации и проведению (30,5).

Отдельным предметом исследований являются функции наставничества, так как они определяют специфику деятельности наставника и предъявляют требования к формированию у наставника определенных компетенций. [6, с. 5-6; 8, с. 213-215].

Интересы непосредственной практической работы по обучению молодых гражданских служащих стимулируют многих исследователей к интерпретации наставничества как технологии. [10, с. 15-16] «В наставничестве, - отмечает М.Р. Илакавичус – передается не столько теория, сколько практики конкретных трудовых функций». [11, с. 117] Ориентацию исследователей на методическое содержание понятия «наставничество» задает Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, подготовленный Минтруда России в 2013 году. Наставничество в этом документе характеризуется как кадровая технология (плановая работа), обеспечивающая передачу менее опытному сотруднику знаний, навыков и установок. [12, с. 5] Аналогичный подход к определению наставничества характерен и для Распоряжения Министерства просвещения Россий-

ской Федерации, утвердившего методологию (целевую модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность. Здесь наставничество тоже определяется как универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. [5, с.3]

Таблица 1.
Какие проблемы при внедрении наставничества, на ваш взгляд, стоят наиболее остро?
(Можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Отсутствие системного управления процессом внедрения и развития наставничества	30,8	38,1	24,2	29,0
Недостаточно разработан механизм мотивации наставников	54,2	48,6	60,6	53,6
Увеличение текущей рабочей нагрузки наставников	34,8	37,1	30,3	37,7
Недопонимание со стороны организации целей и задач наставничества	16,5	19,0	16,2	13,0
Отсутствие четких критериев подбора наставников	15,4	16,2	13,1	17,4
Слабое качество нормативно-правового регулирования наставничества	12,8	18,1	8,1	11,6
Излишняя формализация процесса наставничества и отсутствие творческого подхода к этой деятельности	30,8	30,5	30,3	31,9

Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года существенно меняет содержание понятия наставничество как технологии, дополняя его методическую составляющую конкретной целевой установкой. В новой интерпретации наставничество представляет собой социально-педагогическую технологию сопровождения личностного и профессионального развития человека, формирования у него традиционных российских духовно-нравственных ценностей. [4, с. 2] Функция социализации, свойственная институту наставничества, включает не только профессиональный контекст, но и общекультурный. По мнению Д. Норта, обучение – это нечто большее,

чем простое накопление индивидуумом опыта в течение своей жизни. Процесс обучения включает в себя совокупный опыт прошлых поколений. [13, с. 9.] К наставничеству, как процессу взаимодействия опытного и молодого сотрудника, эта мысль очень подходит.

О способности наставничества объединять нормы и ценности в едином понятии организационной культуры пишут и другие исследователи. Н.Н. Клиш и В.А. Январев считают, что процесс наставничества является сегодня одним из важнейших методов не только развития и обучения персонала, но и управления корпоративной культурой. Наставник способен эффективно транслировать культуру организации, применяемый в ней язык (неформальный и технический), доминирующие ценности и традиции компании. [14, с. 10]

Лучшие практики наставничества в сфере государственной гражданской службы

Деятельность государственных органов по развитию наставничества осуществляется, как правило, на основе утвержденных ведомственными приказами различных документов. В этих документах определены правовые, организационные и информационные основы наставничества. По его результатам подводятся итоги, организовано поощрение наставников.

В 2024 году проведен Всероссийский конкурс «Наставничество» президентской платформы «Россия – страна возможностей», по итогам которого на цифровой платформе Добро.рф (Наставник.рф) размещены 50 лучших практик наставничества. [15]

В числе лучших практик государственной гражданской службы представлена Программа формирования пула управленцев, реализуемая в Федеральной монопольной службе (ФАС). Программа ставит целью формирование в территориальных органах ФАС России пула профессиональных управленцев для своевременного и качественного замещения руководящих должностей, оптимизацию процессов своей деятельности и внедрение изменений через управление талантами. Реализация программы осуществляется в течение одного года и включает два этапа. На первом этапе формируются команды (10-12 человек, 2 ментора-руководителя территориальных органов, 1 ментор – участник проекта прошлого года). Команды разрабатывают исследовательскую часть проекта, на основе практического опыта выявляют единую общую проблему и доказывают на предзащите необходимость ее решения. В подборе и анализе материалов им помогают менторы, передавая служащим часть своей ментальной модели. На втором этапе команды разрабатывают пилотный проект, направленный на решение проблемы. По результатам защиты лучшие проекты внедряются в деятельность всех территориальных органов. Кроме того, команды разрабатывают в процессе работы обучающие материалы и курсы для платформы Корпоративного университета, а также "Рабочий портфель должности" (регламентация, алгоритмы, шаблоны и чек-листы).

Качественную практику наставничества, предназначенную в первую очередь для вновь принятых сотрудников без стажа государственной гражданской службы, представило на конкурс Министерство финансов РФ. Цель практики - сформировать кадровый потенциал и эффективную команду, приобщив опытных сотрудников к процессам адаптации молодых специалистов через передачу накопленного опыта. Данный подход позволяет повысить уровень производительности новых сотрудников и подготавливает их к самостоятельному исполнению должностных обязанностей с учетом специфики деятельности. Система наставничества в Минфине России включает в себя комплекс мероприятий, отвечающий стандартам и принципам клиентоцентричности на каждом этапе процесса: от взаимодействия на этапе студенческой практики до финального оформления нового сотрудника и полного сопровождения наставника и наставляемого, куда входит составление индивидуальных планов наставничества и проведения коучинг-сессий. Система наставничества в Минфине России включает несколько этапов: взаимодействие на этапе студенческой практики, welcome письма, первый рабочий день в сопровождении кадровой службы, клуб новичков. Все этапы сопровождаются современными цифровыми технологиями.

Одной из лучших наставнических практик на конкурсе признана программа правительства Псковской области «Адаптация новых сотрудников», предназначенная для государственных гражданских служащих. Цель практики - оказание помощи новым сотрудникам адаптироваться к новым условиям и стать более успешными и продуктивными в профессиональной служебной деятельности. Здесь интерес вызывает предложенная практика конкурсной работы, которая подразумевает не только работу с молодыми кадрами, но и развитие самих наставников (развитие мотивации и желания становиться наставником из-за дополнительной нагрузки). Внедрение методической поддержки, создание системы мотивации и регулярного обучения наставников позволило выстроить целостную структуру института наставничества, в которой каждый элемент работает на общий результат.

Работа по развитию и популяризации наставнических практик будет продолжена: 24 и 25 июля 2025 года на базе Федерального технопарка профессионального образования в Калуге состоится Всероссийский съезд наставников, на котором будет дан старт новому Всероссийскому конкурсу лучших практик наставничества.

Положительные результаты работы системы наставничества демонстрирует Управление федерального казначейства по Тюменской области. В период с апреля 2021 года более 30 опытных специалистов Управления становились наставниками для молодых гражданских служащих. Работа наставников способствует успешному проведению мероприятий по профессиональной и социально-психологической адаптации выпускников учебных заведений к

труду, повышению мотивации к трудовой деятельности, формированию приверженности традициям Управления, профессиональному становлению. [16]

Организация и направления развития наставничества на государственной службе за рубежом

В трудах зарубежных исследователей наставничество чаще всего предстает как вид обучения молодых сотрудников, в ходе которого происходит их адаптация к условиям профессиональной деятельности в организации (компании). В организации наставник передает свои знания подопечным, рассказывает им о специфике организации, её традициях, организационной культуре и ценностях, нормах и правилах поведения. Крупные организации и компании, заинтересованные в вовлечении персонала в активную работу по достижению стоящих перед ними целей, умело используют потенциал института наставничества.

При всем разнообразии сложившихся за рубежом подходов к наставничеству и многообразии применяемых форм единого устоявшегося определения этого термина нет. При раскрытии предметного поля авторы публикаций практически на равных применяют термины «консультирование», «менторство», «коучинг», «супервизия» и другие. В таблице 2 представлены результаты сравнительного анализа моделей наставничества, применяемых зарубежными исследователями. [14, с. 7]

Таблица 2.
Сравнение различных моделей наставничества

Метод	Описание	Целевая группа	Результаты и социальные эффекты
Менторство, классическое наставничество,	Передача старшим по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнить то или иное задание	Все категории сотрудников; вновь принятые или переведенные на должность сотрудники	Сохранение и передача знаний в организации; адаптация, обучение сотрудника; улучшение коммуникаций; контроль текущего результата работы
Супервизия	Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы	Вновь принятые сотрудники; менеджеры среднего звена	Отслеживание прогресса; отслеживание работы сотрудников; решение актуальных вопросов; определение потребностей в обучении и развитии
Buddying	Поддержка коллегой и/или руководителем, основанная на	Все категории сотрудников	Командообразование; обучение сотрудника; адаптация; передача информации

	принципе полного равенства		между подразделениями; оценка эффективности изменений
Shadowing	Временное приращение к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы	Молодые специалисты; студенты; кандидаты, заинтересованные в переводе	Адаптация; обучение сотрудника; профессиональная мотивация; переквалификация; обогащение труда

Принимая во внимание актуальность темы, важно заметить, что за рубежом наставничество ассоциируется не только с профессиональной составляющей, но и с духовным воспитанием личности наставляемого. Наставник играет роль духовного отца, пастыря, способного делиться с обучаемым своими знаниями и мудростью. Подобная практика характерна в основном для персонала, занятого в области научных исследований и управленческой деятельности.

Наряду с формальным способом выбора наставника (ему предшествует проведение интервью, анализ и сравнение личных профилей сотрудников), применяется и неформальный способ. При его использовании новички, участвуя в проведении специальных тренингов, сами выбирают себе наставника. Интересно заметить, что в странах Европы не применяется оплата труда за наставничество. Установилась своего рода традиция: изначально подбирать в компанию людей, для которых обучать других - потребность.

Технологию наставничества в западных странах применяют и организации, ведущие бизнес: это позволяет им передавать и принимать опыт предпринимательства, аккумулировать, сохранять и развивать интеллектуальный капитал организации. Широко применяется институт профессиональных консультантов в целях реализации профессионального коучинга или выстраивания регулярной наставнической деятельности в компании. Такой подход позволяет развивать кадровый резерв в организации, выращивать новых лидеров, создавать пул собственных эффективных менеджеров. Ведение активной наставнической практики стимулирует специалистов и экспертов в определенной сфере примерять на себя наставнические функции, применять их в своем бизнесе и консультировании других организаций по актуальным вопросам.

Рейтинг различных форм подготовки специалистов, применяемых в Великобритании, представлен в таблице 3. Содержание таблицы дает также возможность увидеть перспективы развития указанных форм обучения и развития персонала в ближайшем будущем. Анализ содержания таблицы позволяет сформулировать следующие выводы:

Таблица 3.
Исследование рынка услуг по обучению и развитию персонала Великобритании

Вид обучения/ развития персонала	Сколько компаний его используют, %	Сколько респондентов отметили, что использование этого метода вырастет в ближайшее время, %
Обучение на рабочем месте (On-the-job training)	99	52
Внешние конференции/мастерские (External conferences / workshops)	95	22
Курсы (Formal education courses)	93	21
Внешние тренинги (Training delivered off the job)	90	26
Коучинг линейными менеджерами (Coaching by line managers)	88	74
Аудио-, видеокурсы (Audio tapes, videos)	81	35
Наставничество (Mentoring / buddying)	72	63
Ротация (Job rotation / secondment / shadowing)	71	48
Коучинг внешними специалистами (coaching by external practitioners)	64	36
E-learning	54	71
Внутренние мероприятия по обмену знаниями (Internal knowledge-sharing events)	52	50

Обучение на рабочем месте позволяет сотрудникам оставаться на рабочих местах и сразу применять новые знания и навыки при решении рабочих задач. Судя по данным таблицы, оно является абсолютным лидером среди других видов обучения (99 %). 52 % респондентов, участвующих в опросе, считают, что в ближайшей перспективе его востребованность станет еще выше.

Обучение на рабочем месте рекомендуется использовать в случаях, когда у компании наблюдаются ограничения с бюджетом или когда она ведет массовый набор линейного персонала.

Коучинг и наставничество не только сохраняют высокие показатели своей востребованности в настоящее время, но и являются наиболее перспективными технологиями по мнению участников опроса.

Выводы и рекомендации

Наставничество является сегодня одной из эффективных форм обучения на рабочем месте и рассматривается как важное звено в системе профессионального развития государственных гражданских служащих. Принятые указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации укрепили его нормативно-правовое обеспечение, организационные основы, определили конкретные цели и задачи. Изменения, введенные в Трудовой кодекс, придали наставничеству статус официальной трудовой функции с соответствующим вознаграждением.

Двойственная природа наставничества детерминирует два основных подхода к его интерпретации в

трудах ученых и исследователей: 1) наставничество – институт; 2) наставничество – технология. Процесс институционализации наставничества предполагает обоснование деятельности института, зафиксированное в специальном документе; создание ролевых моделей поведения в соответствии с нормами, ценностями и образцами поведения государственных гражданских служащих; используемые в деятельности института средства передачи социального опыта. Понятие «технология» содержит качественные характеристики и методику реализацию норм на практике между взаимодействующими в процессе наставничества людьми.

Функция социализации, свойственная институту наставничества, в его взаимодействии с функциями института культуры расширяет наши представления о том, как передаются культурные нормы и ценности, как они трансформируются и реализуются в профессиональной культуре гражданского служащего. Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года рассматривает его как социально-педагогическую технологию духовно-нравственного развития личности, формирования трудолюбия и ответственного отношения к труду и его результатам.

Процесс внедрения и развития института наставничества стимулирует необходимость постоянного изучения отечественной и зарубежной наставнической теории и практики, выявления причин возникающих трудностей и поиска новых эффективных форм его реализации. Современная система наставничества на государственной гражданской службе должна стать одним из важнейших факторов управления человеческими ресурсами в XXI веке.

Литература

1. Федеральный закон от 9.11.2024 г. № 381-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_490070/3d0cac60971a511280cbb229d9b6329c07731f7/ (Дата обращения: 21.06.205 г.)
2. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 601 "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления" // URL: <https://base.garant.ru/70170942/?ysclid=mchfbt2u6z392167575> (Дата обращения: 29.06.2025 г.)
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2021 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» // URL: <https://base.garant.ru/72179524/?ysclid=mchlvysb5771259015> (Дата обращения: 29.06.2025 г.)
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.05.2025 г. № 1264-р Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/?> (Дата обращения: 18.06.2025 г.)
5. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 г. № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели)

наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между учащимися // URL: <https://base.garant.ru/73473531/?ysclid=mcjg> (Дата обращения: 30.06.2025 г.)

6. Зорина И.А. Наставничество как социальный феномен: современные вызовы и требования // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2023. Том 14. № 2. – С. 1-9 // URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/15SCSK223.pdf?> (Дата обращения: 29.06.2025 г.)

7. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – 240 с. (Экономическая наука современной России)

8. Беляев А.М. Интерпретация наставничества как института и условия его развития на государственной гражданской службе // Экономика и предпринимательство. 2014. № 7(48). – С. 212-220

9. Каменев Д.А. Наставничество в системе государственной службы Российской Федерации: монография – М.: МАКС Пресс, 2023. – 300 с. // URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=avwysk&ysclid=mchvf0ta2o6> (Дата обращения: 29.06.2025 г.)

10. Гришина Т.А. Новые черты традиционной практики наставничества: актуальность и механизм внедрения // Научный альманах. 2021. № 8-1 (82) – С. 13-22

11. Илакавичус, М.Р. Наставничество: практики эпохи цифровизации // Вопросы педагогики. — 2022. — № 2-1. — С. 117–120.

12. **Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М.: Минтруда России, 2013. – 110 с.**

13. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. Пер. с англ. К Мартынова, Н. Эдельмана. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 256 с.

14. Клищ, Н. Н., Январев, В. А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В. А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

15. Платформа по наставничеству // URL: Добро.рф (Наставник.рф) (Дата обращения: 18.06.2025 г.)

16. О привлечении и закреплении молодых специалистов, применении института наставничества в Управлении федерального казначейства по Тюменской области // URL: <https://tyumedia.ru/287044.html?ysclid=mckg71m35z415851727> (Дата обращения: 1.07.2025 г.)

On the development of mentoring in the field of labor and public civil service

Belyaev A.M., Charayeva M.V., Stepanov A.A., Bunov E.G., Danilkevich M.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Southern Federal University, MGIMO MFA of Russia (Odintsovo)

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article is devoted to the analysis of the process of development of mentoring as an institution and a socio-pedagogical technology in the field of labor and in the state civil service of the Russian Federation. The relevance of the topic is due to the process of introducing new principles of personnel policy in working with the personnel of state bodies, the growth of their need for highly educated civil servants with a developed culture of labor and traditional Russian spiritual and moral values. The successful implementation and normal development of mentoring in the civil service presuppose a high degree of integration into the formal and informal structures of the state body of the entire set of professional and functional roles inherent in this institution of socialization of civil servants. The subject field of the study includes an analysis of current Russian and foreign approaches to mentoring, highlighting the problems of its implementation in government agencies, and describing examples of the best mentoring practices.

Keywords: public civil service, mentoring, mentoring institute, socio-pedagogical technology, forms of mentoring

References

1. Federal Law of 9.11.2024 No. 381-FZ "On Amendments to the Labor Code of the Russian Federation" // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_490070/3d0cac60971a511280cbbba229d9b6329c07731f7/ (Accessed: 21.06.2025)
2. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2012 N 601 "On the Main Directions for Improving the Public Administration System" // URL: <https://base.garant.ru/70170942/?ysclid=mchfbt2u6z392167575> (Accessed: 29.06.2025)
3. Decree of the President of the Russian Federation of 21.02.20219 No. 68 "On the professional development of state civil servants of the Russian Federation" // URL: <https://base.garant.ru/72179524/?ysclid=mchlvysb5771259015> (Accessed: 29.06.2025)
4. Order of the Government of the Russian Federation dated 21.05.2025 No. 1264-r On approval of the Concept for the development of mentoring in the Russian Federation for the period up to 2030 and the action plan for its implementation // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/> (Accessed: 18.06.2025)
5. Order of the Ministry of Education of the Russian Federation dated 25.12.2019 No. R-145 "On approval of the methodology (target model) of mentoring students for organizations carrying out educational activities in general education, additional general education and secondary vocational education programs, including using best practices for exchanging experiences between students" // URL: <https://base.garant.ru/73473531/?ysclid=mcjg> (Accessed: 30.06.2025)
6. Zorina I.A. Mentoring as a social phenomenon: modern challenges and requirements // World of science. Sociology, philology, cultural studies. 2023. Vol. 14. No. 2. – P. 1-9 // URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/15SCSK223.pdf?> (Accessed: 29.06.2025)
7. Kleiner G.B. Evolution of institutional systems. – M.: Nauka, 2004. – 240 p. (Economic science of modern Russia)
8. Belyaev A.M. Interpretation of mentoring as an institution and conditions for its development in the state civil service // Economy and entrepreneurship. 2014. No. 7(48). – P. 212-220
9. Kamenev D.A. Mentoring in the civil service system of the Russian Federation: monograph – M.: MAKSS Press, 2023. – 300 p. // URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=avwysk&ysclid=mchvf0ta2o6> (Accessed: 29.06.2025)
10. Grishina T.A. New features of traditional mentoring practice: relevance and implementation mechanism // Scientific almanac. 2021. No. 8-1 (82) - P. 13-22
11. Ilakavicius, M.R. Mentoring: practices of the digitalization era // Issues of pedagogy. - 2022. - No. 2-1. - P. 117-120.
12. Methodological tools for the application of mentoring in the state civil service. Moscow: Ministry of Labor of Russia, 2013. - 110 p.
13. North D. Understanding the process of economic change. Transl. from English. K. Martynova, N. Edelman. - M.: Publishing house of the State University - Higher School of Economics, 2010. - 256 p.
14. Klishch, N. N., Yanvarev, V. A. Mentoring in the civil service - a new technology for the professional development of civil servants (foreign and Russian experience of mentoring in the civil service): Preprint WP8 / 2014/01 [Text] / N. N. Klishch, V. A. Yanvarev; Nat. research. University "Higher School of Economics". - M.: Publishing house of the Higher School of Economics, 2014. - 64 p.
15. Mentoring platform // URL: [Dobro.rf](https://dobro.rf) (Nastvornik.rf) (Accessed: 18.06.2025)
16. On attracting and retaining young specialists, applying the mentoring institute in the Federal Treasury Office for the Tyumen Region // URL: <https://tyumedia.ru/287044.html?ysclid=mckg71m35z415851727> (Accessed: 1.07.2025)

Институционально-цифровая модель развития среднего бизнеса: многофакторный подход и стратегические перспективы для российской экономики

Гоненко Даниил Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов общественного сектора Факультета государственного управления экономикой Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, gonenko-dv@ranepa.ru

В статье представлена многофакторная институционально-цифровая модель развития среднего бизнеса в России, основанная на синтезе институциональной теории и концептов цифровой трансформации. Модель учитывает взаимодействие формальных институтов, неформальных ограничений и цифровых инструментов (платформы, цифровой профиль, блокчейн) как единой среды, влияющей на рост и устойчивость среднего предпринимательства. Проанализированы эмпирические данные и региональные кейсы, подтверждающие наличие институциональных ловушек, тормозящих масштабирование бизнеса. Предложены стратегические направления внедрения модели в государственную политику, включая формирование цифрового контура доверия и адаптацию налоговых и регуляторных механизмов. Сделан вывод о практической применимости модели в рамках национальных программ и о её значении для развития институциональной экономической теории в цифровую эпоху.

Ключевые слова: средний бизнес, институциональная экономика, цифровизация, цифровой профиль, блокчейн, институты развития, ловушка роста, институциональные барьеры, платформа МСП, цифровая трансформация.

Введение

Современное экономическое развитие России требует пересмотра роли и значимости среднего бизнеса как неотъемлемого звена устойчивой и сбалансированной модели роста. Несмотря на целевые ориентиры национальных стратегий, предусматривающие увеличение доли МСП в валовом внутреннем продукте до 40%, фактический уровень участия среднего предпринимательства остаётся существенно ниже. По данным Росстата, доля среднего бизнеса в структуре МСП не превышает 5–6%, что свидетельствует не только о структурной несбалансированности, но и о наличии системных барьеров на институциональном уровне.

Развитие среднего предпринимательства сталкивается с двойным вызовом: с одной стороны, оно ограничено действием неэффективных формальных институтов (налоговая система, доступ к поддержке, регулирование), с другой — формируется в условиях высокой институциональной неопределённости и цифрового неравенства. Таким образом, стратегическая задача заключается не столько в предоставлении единичных льгот, сколько в создании целостной институционально-цифровой среды, благоприятной для роста, масштабирования и трансформации предприятий среднего звена.

В последние годы в научной и экспертной среде усиливается интерес к интеграции институционального подхода (North, Williamson, Commons) с логикой цифровой трансформации (Tapscott, Wiener, Teece), что отражает стремление перейти от анализа барьеров к проектированию решений. Однако во многом до сих пор отсутствует системная многофакторная модель, позволяющая учесть взаимодействие формальных, неформальных и цифровых факторов как единой институциональной конструкции развития.

Цель настоящей статьи — разработать и обосновать многофакторную институционально-цифровую модель развития среднего предпринимательства в России, объединяющую концепты институциональной теории и современные цифровые инструменты.

1. Теоретико-методологические основы модели

Многофакторная институционально-цифровая модель, предлагаемая в настоящем исследовании, опирается на синтез положений классического и современного институционализма, а также теории цифровой трансформации бизнеса. В основе подхода лежит идея о том, что экономический рост и предпринимательское развитие обусловлены не

только технологическими инновациями, но и характером действующих институтов — формальных и неформальных.

В русле классического институционализма (Т. Веблен, Дж. Коммонс) акцент смещается с индивидуальных экономических решений на структурную и поведенческую природу институтов. Веблен рассматривал экономическую эволюцию как процесс изменения общественных привычек и норм, подчеркивая культурную и ментальную составляющую экономического действия. Коммонс ввёл в анализ концепт "распорядительных транзакций", подчёркивая, что именно юридически закреплённые рамки (институты) структурируют поведение субъектов в экономике.

Дуглас Норт и Оливер Уильямсон развили этот подход, сосредоточившись на различии между формальными правилами (закон, регламенты, налогообложение) и неформальными ограничениями (традиции, культура, нормы поведения). Как отмечал Норт, институциональные изменения — медленные и кумулятивные, но именно они определяют производительность и долгосрочную траекторию развития экономики.

Российская экономическая мысль также внесла значительный вклад в развитие институциональной теории. Л.И. Абалкин подчёркивал, что ключевая проблема российской экономики заключается в недостаточной монетизации, институциональной фрагментации и отсутствии действенных механизмов стимулирования реального сектора. А.А. Аузан и А.Е. Шаститко обращают внимание на важность "институтов развития", которые формируют долгосрочные стимулы и среду для принятия решений, отличную от краткосрочной логики выживания. При этом Шаститко обосновывает необходимость «института отбора» в государственном управлении — как механизма не только поддержки, но и санкционирования роста эффективных предприятий, особенно в сегменте среднего бизнеса.

Современная цифровая экономика требует расширения институционального анализа за счёт технологического измерения. Норберт Винер, основоположник кибернетики, одним из первых поставил вопрос о глубинной связи между информацией,

управлением и социальной ответственностью. Сегодня цифровые инструменты — платформы, блокчейн, смарт-контракты — становятся не просто технологическими артефактами, а новыми институциональными формами, определяющими правила взаимодействия, прозрачности и контроля. Именно эту перспективу развивают Дон Тапскотт и Дэвид Тис, указывая, что цифровая архитектура (включая алгоритмы, распределённые реестры и цифровые профили) способна заменить часть традиционных институтов — судов, контрактов, надзора.

Предпосылками создания многофакторной модели стали:

- низкая доля среднего бизнеса в экономике РФ и отсутствие условий для его масштабирования;
- институциональные барьеры, включая регуляторную фрагментацию, переходные издержки и неопределённость при росте;
- цифровое неравенство между регионами, отраслями и категориями предприятий, тормозящее внедрение цифровых решений;
- парадокс цифровизации без трансформации — когда внешняя платформа (например, "МСП.РФ") не сопровождается изменением среды принятия решений.

Таким образом, теоретическая основа модели объединяет идеи институционального устройства, цифровой инфраструктуры и системной трансформации. Именно их интеграция позволяет сконструировать среду, благоприятную для устойчивого развития среднего предпринимательства.

2. Структура многофакторной институционально-цифровой модели

Предлагаемая институционально-цифровая модель развития среднего предпринимательства представляет собой комплексную систему взаимодействующих факторов, формирующих динамическую институциональную среду роста (Рисунок 1). В её основе лежит взаимосвязь формальных институтов, неформальных ограничений и цифровых платформенных механизмов, которые в совокупности определяют траекторию масштабирования и устойчивости бизнеса в условиях современной экономики.

1.

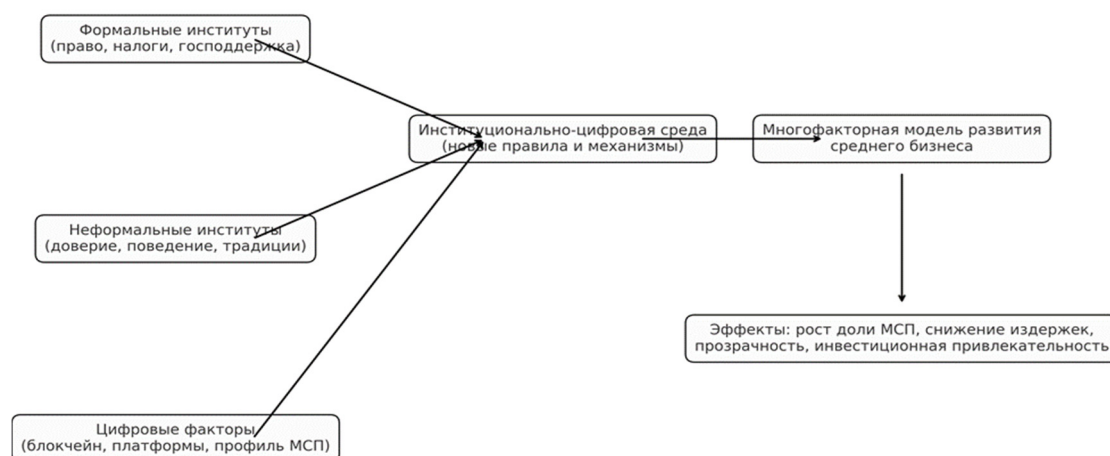


Рис. 1. Многофакторная институционально-цифровая модель развития среднего бизнеса

Формальные институты формируют нормативно-правовые рамки функционирования среднего бизнеса, включая налоговые режимы, условия перехода из категории малого в среднюю, регламенты отчётности, механизмы участия в государственных закупках и систему прямой государственной поддержки через субсидии, гранты и льготное кредитование. Как отмечали Д. Норт и О. Уильямсон, именно формальные нормы задают структуру стимулов и ограничений, однако при отсутствии синхронизации с другими компонентами институциональной среды они способны порождать дополнительные транзакционные издержки и эффект административной перегрузки предприятий.

Неформальные институты, которые могут отождествляться с различными понятиями и по-разному измеряться, имеют значение и могут оказывать непосредственное влияние на различные аспекты экономической деятельности, в том числе, и на развитие предпринимательской деятельности. При этом, можно сделать вывод о том, что в странах с разным качеством формальной институциональной среды, неформальные институты влияют на различные аспекты экономической деятельности по-разному. Как подчёркивал Дж. Коммонс, именно неформальные правила игры определяют реальную гибкость поведения хозяйствующих субъектов в условиях институциональной неопределённости. Эти паттерны во многом определяют готовность бизнеса к масштабированию, его восприимчивость к инновациям и интеграции в кооперационные сети. Ожидаемые эффекты и факторы модели представлены в таблице 1.

Таблица 1
Факторы модели и ожидаемые эффекты

Блок модели	Примеры компонентов	Ожидаемый эффект
Формальные институты	Налоги, субсидии, регулирование	Снижение барьеров и правовая устойчивость
Неформальные институты	Доверие, поведение, культура	Повышение устойчивости и мотивации роста
Цифровые технологии	Платформы, профиль, блокчейн	Снижение издержек, рост прозрачности
Синергии и конфликты	Профиль + поддержка / Контроль + страх	Рост/стагнация в зависимости от среды

Цифровые факторы становятся ключевым драйвером трансформации институциональной среды, формируя новый уровень организационной и репутационной прозрачности бизнеса. Цифровой профиль предприятия выступает в качестве интегрированного инструмента оценки деловой активности, финансовой надёжности и уровня участия в государственных программах поддержки. Развитие платформ поддержки — от государственных (МСП.РФ) до частных маркетплейсов и CRM-систем — обеспечивает стандартизацию и ускорение доступа к мерам стимулирования. Блокчейн и смарт-контракты становятся новыми институциональными механизмами, минимизирующими издержки доверия, автоматизирующими исполнение обязательств

и усиливающими надёжность хозяйственных связей. Как справедливо отмечают Д. Тис и Д. Тапскотт, цифровые технологии сегодня постепенно начинают выполнять функции самостоятельных институтов, заменяя или дополняя существующие регуляторные практики.

Особенностью предлагаемой модели в статье является акцент на институциональном характере цифровизации. Цифровые инструменты демонстрируют эффективность лишь при наличии сопряжённой институциональной инфраструктуры, обеспечивающей правовую верификацию данных, защиту цифровых профилей и интеграцию межведомственного взаимодействия.

Сложность модели проявляется в неоднозначности институциональных эффектов цифровизации. Синергетический эффект наблюдается при сопряжении цифрового профиля с доступом к господдержке, что позволяет снижать бюрократические издержки; при соединении формальных норм с институциональным доверием — что стимулирует инвестиционную привлекательность; при использовании блокчейн-реестров — что минимизирует риски административного произвола и репутационных потерь. Вместе с тем сохраняется риск формирования «цифрового фасада», когда технологические платформы не сопровождаются реформой регуляторной среды; опасность имитационной господдержки при отсутствии действенных институтов отбора; а также вероятность формирования «платформенных ловушек», при которых цифровизация превращается в инструмент административного контроля, усугубляя предпринимательскую пассивность.

Таким образом, предложенная институционально-цифровая модель демонстрирует, что устойчивый рост среднего бизнеса требует синхронной настройки всех компонентов — формальных правил, культурных моделей поведения и институционально интегрированных цифровых платформ, формирующих доверие и обеспечивающих прозрачность взаимодействий в предпринимательской системе.

3. Эмпирическая верификация модели

В целях обоснования разработанной институционально-цифровой модели развития среднего предпринимательства проведён комплексный эмпирический анализ, опирающийся на статистические данные, практические кейсы функционирования цифровых платформ, а также нормативно-правовые акты, регламентирующие институциональные условия предпринимательской деятельности в Российской Федерации. Верификация модели охватывает как общенациональные тенденции, так и региональные особенности, позволяя выявить как универсальные закономерности, так и локальные институциональные эффекты.

Согласно данным министерства экономического развития РФ по итогам первого квартала 2025 года численность малых и средних предприятий в России превысила 6,7 млн. Это рекордный показатель с начала ведения специального реестра субъектов

МСП в 2016 году. Сектор малого и среднего предпринимательства в России продолжает последовательно развиваться и расти. За первый квартал 2025 года прирост составил более 118 тыс. компаний и ИП, преодолев отметку в 6,7 млн субъектов МСП. Сегодня малый и средний бизнес активно участвует в реализации ресурсо- и наукоемких проектов, в том числе в разработке и создании беспилотных летательных аппаратов, реализации космических программ, выпускает продукцию в рамках импортозамещения. При этом важно, чтобы сектор МСП рос не только количественно, но и качественно: до 2030 года необходимо обеспечить реальный рост дохода на одного работника малого и среднего бизнеса в 1,2 раза выше, чем рост ВВП. По итогам первого квартала 2025 года регионами — лидерами по приросту численности МСП стали Чеченская Республика (+7%), Дагестан (6,7%) и Ингушетия (6,2%), а также Херсонская и Запорожская области (5,3% и 5% соответственно). В топ-10 субъектов РФ по этому показателю также вошли Северная Осетия и Чукотский автономный округ (по 3,9%), Республика Калмыкия и Удмуртская Республика (по 3,5%), Кабардино-Балкарская Республика (+3,4%).

Практический анализ функционирования государственных цифровых платформ, в первую очередь системы «МСП.РФ» и портала «Госуслуги», выявляет неоднозначность их влияния на развитие среднего бизнеса. С одной стороны, расширяется доступ предпринимателей к информации о доступных мерах поддержки, программам субсидирования и закупкам. С другой стороны, сами цифровые инструменты пока не обеспечивают полноценной институциональной поддержки: отсутствует глубокая интеграция с банковским сектором, остаются непрозрачными алгоритмы отбора получателей господдержки, отсутствует полноценная институциональная верификация цифрового профиля предприятия. В большинстве случаев субъекты МСП используют указанные платформы лишь как механизмы формальной отчётности, без стратегического взаимодействия с государственными институтами развития. Технологическая оболочка без сопровождения полноценной институциональной инфраструктурой не только не устраняет барьеры, но нередко формирует дополнительные источники транзакционной нагрузки.

Особый интерес представляют региональные кейсы, демонстрирующие опережающую институциональную динамику. Так, Республика Татарстан демонстрирует активное развитие программ цифровой трансформации МСП, внедрение единого цифрового окна мер поддержки, формирование механизмов верификации цифровой зрелости предприятий и активное взаимодействие между бизнесом, институтами развития и образовательными организациями. Новосибирская область акцентирует поддержку экспортно-ориентированных субъектов среднего предпринимательства, эффективно применяет цифровые решения в системе государственных закупок и контрактного сопровождения, а также развивает систему рейтинговой оценки цифровой

адаптивности компаний. Эти региональные практики подтверждают, что при наличии институциональной координации цифровые платформенные инструменты способны существенно повысить эффективность взаимодействия бизнеса и государства.

Вместе с тем даже в наиболее продвинутых регионах сохраняются системные институциональные дефициты. Отсутствие унифицированной системы отбора и оценки результативности государственной поддержки, слабая правовая защищённость цифровых данных о предприятиях, юридическая неопределённость статуса цифрового профиля как источника нормативно значимой информации, а также фрагментация полномочий между федеральными и региональными органами власти — всё это продолжает ограничивать потенциал системной реализации институционально-цифровой модели на общенациональном уровне.

Проведённый эмпирический анализ подтверждает, что достижение устойчивых результатов институциональной цифровизации возможно лишь при комплексной институциональной реформе, обеспечивающей глубокую интеграцию цифровых механизмов в действующую систему государственного регулирования, правового сопровождения и координации мер поддержки на всех уровнях власти.

4. Стратегические направления реализации модели

Ряд российских экспертов считает, что факторами развития МСП в России станут глубокая цифровизация бизнес-процессов, активное использование передовых технологий, включая искусственный интеллект, а также выстраивание эмоциональной связи с потребителями и создание сильного бренда. Реализация институционально-цифровой модели развития среднего бизнеса требует не только нормативных изменений, но и её органичного встраивания в систему стратегического планирования социально-экономического развития России. Системный характер предлагаемой модели предполагает её интеграцию в действующие национальные проекты, региональные программы развития и цифровые платформенные решения государственного управления.

На уровне стратегического планирования предложенная модель может выступать в качестве инструмента комплексной оценки качества предпринимательской среды, институционального потенциала регионов и эффективности государственных мер поддержки. Встраивание модели позволит дополнить действующие стратегические документы — такие как Стратегия социально-экономического развития России до 2030 года, Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», а также федеральные и региональные программы цифровой экономики — новыми качественными институциональными индикаторами. Вместо доминирования количественных показателей (доля МСП в ВВП, численность зарегистрированных субъектов) акцент смещается в сторону

оценки цифровой зрелости бизнес-среды, институциональной устойчивости, способности предпринимательских структур к масштабированию и их адаптивности к росту.

Ключевой институциональной проблемой, препятствующей расширению среднего бизнеса, остаётся эффект институционального обрыва при переходе предприятий из малого в средний сегмент. Этот обрыв выражается в утрате налоговых и административных льгот, усилении надзорного давления, ограничении доступа к льготным источникам финансирования и росте транзакционных издержек при увеличении масштабов бизнеса. В рамках предлагаемой модели целесообразно формирование гибких пороговых механизмов, основанных не только на формальных экономических показателях, но и на оценке цифрового профиля и институциональной устойчивости конкретного предприятия. Адаптивное налоговое регулирование, отраслево-региональная дифференциация мер поддержки и привязка к уровню цифровизации создадут условия, при которых рост предприятия не будет сопряжён с риском ухудшения его институционального положения. Это позволит преодолеть распространённый сегодня среди малого бизнеса «страх роста» — сознательное сдерживание масштабирования бизнеса ради сохранения льготного статуса.

Центральным элементом реализации модели выступает формирование так называемого цифрового контура доверия, без которого цифровая инфраструктура теряет институциональную эффективность. Такой контур должен включать комплексную интеграцию цифрового профиля предприятия с системами государственных услуг, налогового администрирования, закупочных платформ и финансовых институтов. Формирование реестра цифровой зрелости МСП позволит использовать его в качестве инструмента объективного отбора и ранжирования компаний при распределении мер поддержки. Внедрение блокчейн-технологий в сферу контрактного сопровождения, субсидирования и финансовой поддержки обеспечит прозрачность процессов, их необратимость и высокий уровень доверия со стороны предпринимательского сообщества.

Особое значение в реализации модели приобретает региональный уровень как пространство для институциональных экспериментов и гибких инновационных решений. Регионы с высокой цифровой зрелостью — такие как Республика Татарстан, Москва, Новосибирская область — способны выступить в качестве пилотных площадок для апробации элементов модели, от тестирования систем возвратной поддержки до цифровой сертификации предприятий по уровням зрелости. Такой подход позволяет избежать централизованной унификации и обеспечить гибкую настройку модели с учётом региональной специфики, особенностей кластерных структур, отраслевых специализаций и уровня кооперационных связей.

В целом, институционально-цифровая модель способна органично встроиться в архитектуру национального развития, усиливая механизмы отбора, сопровождения и роста наиболее перспективных

субъектов среднего предпринимательства. Её реализация позволит трансформировать предпринимательскую среду из объекта регулирующих воздействий в активный элемент институциональной устойчивости и стратегического развития национальной экономики в условиях глобальной турбулентности.

Заключение

Развитие среднего предпринимательства в современной российской экономике выступает не только как фактор экономического роста, но и как стратегический элемент формирования институциональной устойчивости в условиях глобальной турбулентности. Проведённое исследование подтвердило, что ключевым ограничением масштабирования МСП остаётся комплекс институциональных барьеров, охватывающих как формальные нормы регулирования, так и неформальные поведенческие паттерны бизнес-среды.

Разработанная институционально-цифровая модель демонстрирует, что эффективное преодоление ловушек роста возможно лишь при синхронной настройке трёх взаимосвязанных блоков: правового регулирования, культуры доверия и цифровых платформенных механизмов. Особую роль в этом процессе играет формирование «цифрового институционального каркаса», обеспечивающего снижение транзакционных издержек, прозрачность процедур поддержки, объективность отбора и предсказуемость регуляторных решений.

Проведённый эмпирический анализ подтвердил актуальность и практическую применимость модели как на общенациональном уровне, так и в рамках региональных пилотных проектов. Кейсы Республики Татарстан и Новосибирской области демонстрируют, что институциональная координация и продвинутая цифровая инфраструктура способны существенно усилить эффективность мер государственной поддержки и создать устойчивую институциональную среду роста для среднего бизнеса.

Встраивание модели в систему стратегического планирования развития предпринимательства позволит не только повысить результативность существующих национальных проектов, но и обеспечить долгосрочную институциональную стабильность в условиях мировой нестабильности и нарастающей геоэкономической фрагментации. Таким образом, институционально-цифровая модель не только решает задачи поддержки МСП, но и формирует основу новой архитектуры экономического управления в цифровую эпоху.

Литература

1. Абалкин Л. О новой концепции долгосрочной стратегии. *Вопросы экономики*. 2008;(3):37-38. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2008-3-37-38>
2. Аузан А.А. Институциональная экономика: учебник. — М.: Проспект, 2022. — 448 с.
3. Веблен Т. Почему экономика не является эволюционной наукой? // *Вопросы экономики*. — 1994. — № 6. — С. 113–130.

4. Винер Н. Кибернетика и общество. — М.: Наука, 1986. — 256 с.
5. Глазьев С.Ю. Государство и экономическое развитие: институциональные вызовы и стратегии роста. — М.: Наука, 2020. — 384 с.
6. Каминская А.А. Неформальные институты как фактор предпринимательской активности // Прогрессивная экономика. 2024. № 2. С. 22–44.
7. Коммонс Дж. Институциональная экономика. — М.: Дело, 2004. — 524 с.
8. Минэкономразвития России. Доклад о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. — М.: МЭР, 2023. — 82 с.
9. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с.
10. Первый в истории заместитель по реформам [Электронный ресурс] // РИА Новости. — 2011. — URL: <https://ria.ru/20110502/370261318.html>
11. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. — 1999. — Т. 35, № 2. — С. 3–20.
12. Росстат. Малое и среднее предпринимательство в России: 2023–2024 гг. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 25.05.2025).
13. Тапскотт Д. Блокчейн-революция: как технологии меняют деньги, бизнес и мир. — М.: Олимп-Бизнес, 2017. — 384 с.
14. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. — СПб.: Лениздат, 1996. — 703 с.
15. Шаститко А.Е. Институты: от концепта к политике // Вопросы экономики. — 2018. — № 5. — С. 27–44.
16. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy // Issues in Science and Technology. — 2016. — Vol. 32, № 3. URL: <https://issues.org/the-rise-of-the-platform-economy/> (дата обращения: 25.05.2025).
17. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43, № 2–3. — P. 172–194. — DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
18. Министерство экономического развития Российской Федерации - <https://www.economy.gov.ru/>

Institutional and digital model of medium-sized business development: a multifactorial approach and strategic prospects for the Russian economy

Gonenko D.V.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article presents a multifactor institutional and digital model for the development of medium-sized businesses in Russia, based on a synthesis of institutional theory and the concepts of digital transformation. The model integrates formal institutions, informal constraints, and digital tools (platforms, digital profiles, blockchain) into a single environment that affects the growth and sustainability of medium enterprises. Empirical data and regional case studies reveal institutional traps that hinder business scaling. Strategic directions for the implementation of the model into public policy are proposed, including the formation of a digital trust infrastructure and the adaptation of tax and regulatory regimes. The model is shown to be applicable within national development programs and contributes to the advancement of institutional economic theory in the digital age.

Keywords: medium-sized business, institutional economics, digitalization, digital profile, blockchain, development institutions, growth trap, institutional barriers, SME platform, digital transformation.

References

1. Abalkin L. On a New Concept of Long-Term Strategy. *Voprosy Ekonomiki*. 2008;(3):37–38. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2008-3-37-38>
2. Auzan A. A. Institutional Economics: Textbook. — М.: Prospect, 2022. — 448 p.
3. Veblen T. Why is Economics Not an Evolutionary Science? // *Voprosy Ekonomiki*. — 1994. — No. 6. — P. 113–130.
4. Wiener N. Cybernetics and Society. — М.: Nauka, 1986. — 256 p.
5. Glazhev S. Yu. State and Economic Development: Institutional Challenges and Growth Strategies. — М.: Nauka, 2020. — 384 p.
6. Kaminskaya A.A. Informal institutions as a factor in entrepreneurial activity // *Progressive Economics*. 2024. No. 2. P. 22–44.
7. Commons J. Institutional Economics. — Moscow: Delo, 2004. — 524 p.
8. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Report on the development of small and medium-sized businesses in the Russian Federation. — Moscow: MER, 2023. — 82 p.
9. North D. Institutions, institutional changes and the functioning of the economy. — Moscow: Fund of the economic book "Beginnings", 1997. — 180 p.
10. The first ever deputy for reforms [Electronic resource] // *RIA Novosti*. — 2011. — URL: <https://ria.ru/20110502/370261318.html>
11. Polterovich V.M. Institutional Traps and Economic Reforms // *Economy and Mathematical Methods*. - 1999. - Vol. 35, No. 2. - P. 3-20.
12. Rosstat. Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Russia: 2023-2024. - URL: <https://rosstat.gov.ru> (date of access: 25.05.2025).
13. Tapscott D. Blockchain Revolution: How Technologies Are Changing Money, Business, and the World. - Moscow: Olimp-Business, 2017. - 384 p.
14. Williamson O. Economic Institutions of Capitalism. — СПб.: Lenizdat, 1996. — 703 p.
15. Shastitko A.E. Institutions: from concept to policy // *Voprosy ekonomiki*. — 2018. — No. 5. — P. 27–44.
16. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy // *Issues in Science and Technology*. — 2016. — Vol. 32, No. 3. URL: <https://issues.org/the-rise-of-the-platform-economy/> (date of access: 25.05.2025).
17. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*. — 2010. — Vol. 43, No. 2–3. — P. 172–194. — DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
18. Ministry of Economic Development of the Russian Federation - <https://www.economy.gov.ru/>

Оценка потенциала территориального экономического кластера с учетом деятельности нового участника

Дубинский Максим Сергеевич

аспирант, кафедра математики и анализа данных, факультет информационных технологий и анализа больших данных, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
MSDubinskij@fa.ru

Актуальность. В современных условиях санкционного давления для стабильного развития отечественной экономики государством формируется спрос на инновационные конкурентноспособные товары и услуги. Данные условия способствуют интеграционной деятельности между предприятиями и организациями различных секторов экономики, поэтому при поддержке государства между предприятиями возникают экономические связи в форме различных территориальных образований [4]. Обособленным видом таких образований являются территориальные экономические кластеры. Следовательно, возникает потребность в оценке потенциала кластеров на основе значений индикаторов развития их деятельности, определении экономических выгод с помощью включения в их состав новых участников.

Результаты. Разработан подход к оценке потенциала кластеров с учетом включения нового(-ых) участника(-ов), основанный на сравнительном анализе значений индикаторов развития без учета и с учетом деятельности нового(-ых) участника(-ов). Данный подход позволяет в совокупности учесть количество организаций-участников кластера, численность человеческих ресурсов и уровень организационного развития территориального кластера. По результатам проведенной оценки были спрогнозированы маркетинговые целевые показатели деятельности некоторых кластеров, расположенных на территории России, позволяющие обеспечить стабильное социально-экономическое развитие за счет стабилизации рейтинговой оценки в условиях межкластерной конкуренции, которая может повлиять на развитие инноваций и инвестиционную привлекательность кластера.

Ключевые слова: территориальный экономический кластер, индикаторы развития кластера, маркетинговые цели, маркетинговые стратегии.

Введение

В связи с текущими геополитическими проблемами на международной арене возникает тенденция развития отечественного производства, активно реализуется политика импортозамещения. Следовательно, возникает необходимость в адекватной оценке деятельности территориальных кластеров, определении индикаторов их развития, анализе включения в состав кластера новых участников. Территориальный экономический кластер в контексте современного отечественного экономического развития представляет из себя территориальное образование, организованное при поддержке государства для обеспечения эффективного маркетинга территорий и развития инноваций. Кластер может быть образован в форме взаимодействия организаций в смежных отраслях, организаций, работающих в инфраструктурной сфере, научно-исследовательских институтов, университетов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом [5]. На основе сведений о количественных и качественных характеристиках деятельности территориальных экономических кластеров становится возможным формирование концепций региональных маркетинговых стратегий деятельности предприятий участников кластера. Основные конкурентные преимущества по заданным направлениям могут определяться на двух уровнях: конкуренция предприятий внутри кластера и конкуренция между кластерами (Рисунок 1). При наличии обоих уровней конкуренции кластеров может наблюдаться социально-экономический рост региональной экономики, что обеспечивает конкурентоспособность региона при наличии в нем территориальных экономических кластеров.

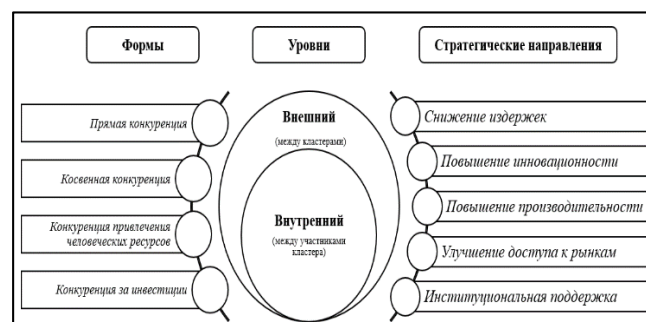


Рисунок 1 – Концепция кластерной конкуренции
Источник: систематизировано автором

На данный момент деятельность территориальных экономических кластеров регулируется Министерством промышленности и торговли [1] и Министерством экономического развития РФ [6]. Однако их методы мониторинга деятельности кластеров не

могут оценить состоятельность включения в состав кластера новых участников, следовательно оценка конкурентоспособности кластера, которая влияет на развитие инноваций, не может быть осуществлена в полной мере очевидна. В рамках данной статье предлагается один из возможных путей решения данной проблемы.

Индикаторы развития территориального экономического кластера

Для оценки потенциала кластера в данном разделе определен набор индикаторов развития территориальных экономических кластеров. Выбранные индикаторы позволяют оценить результаты деятельности кластеров в количественных величинах, представленных далее:

1) Объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами. Данный показатель выражает объемы производства товаров участниками кластера (общий объем и объем, необходимый для деятельности других участников кластера) и характеризуется денежным эквивалентом в млн руб [3].

2) Количество рабочих мест на предприятиях-участниках кластера. Здесь имеется в виду общий объем необходимой рабочей силы для деятельности участников кластера и выражается он в численности единиц рабочих мест, включая высокопроизводительные рабочие места [3].

3) Количество предприятий в регионе [3]. Число-вое значение определяющее количество производственных предприятий любого промышленного сектора. При этом нужно иметь в виду, что часть региональных предприятий могут входить в состав кластера.

Набор индикаторов развития территориальных экономических кластеров представлен в таблице 1. Значения предложенных индикаторов определяются по результатам годовых значений основных количественных характеристик деятельности кластеров и представляют из себя долевые оценки.

Таблица 1
Индикаторы развития территориальных экономических кластеров

Уровень кооперации участников кластера	$C_{clusters} = \frac{m}{n}$ где m – объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, используемых другими предприятиями-участниками кластера, млн руб.; n – общий объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млн руб.
Уровень кадровой высокопроизводительности	$HR_i = \frac{F_c}{F_r}$ где HR_i – количество высокопроизводительных рабочих мест на предприятиях-участниках кластера, ед.; F_c – общее количество рабочих мест на предприятиях-участниках кластера, ед.
Уровень локализации	$L_{clusters} = \frac{F_c}{F_r}$ где F_c – количество предприятий-участников кластеров, ед.; F_r – общее количество предприятий в регионе, ед.

Источник: составлено автором [2]

Этапы оценивания потенциала территориального экономического кластера за счет определения годовой рейтинговой оценки

На следующем этапе сформирован подход оценивания потенциала территориального экономического кластера, который будет учитывать вышеописанные индикаторы развития кластеров. Данная оценка представляет из себя вычисление годовой рейтинговой оценки исходя из совокупности значений индикаторов развития.

Предложенный подход реализуется из следующих этапов:

1) *Выбор совокупности объектов (регионов) и временного периода исследования.* Источником для выбора объектов исследования может выступать Государственная информационная система промышленности (ГИСП) [1], разработанная при поддержке Министерства промышленности и торговли.

2) *Сбор данных для расчетов.* Сбор данных осуществляется исходя из годовых количественных результатов деятельности территориальных экономических кластеров на территории РФ, которые отражены в реестре кластеров ГИСП [1].

3) *Определение и вычисление значений критериев оценки.* Основными критериями для оценки потенциала кластера выступают годовые значения индикаторов развития, а именно уровень кооперации участников кластера $C_{clusters}$, уровень кадровой высокопроизводительности $HR_{clusters}$ и уровень локализации $L_{cluster}$ [2]. Полученная система показателей должна быть рассчитана для исследуемого кластера в рассматриваемый временной период.

4) *Расчет рейтинга.* Расчет рейтинга представляет из себя два этапа: вычисление сравнительных долевых значений индикаторов (текущее значение к максимальному за весь исследуемый период); вычисление годовой рейтинговой оценки с помощью среднего квадратичного значения.

Основные этапы оценивания потенциала кластера с помощью рейтинговой оценки представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы оценивания потенциала территориальных экономических кластеров [2]

Стоит отметить, что значения годовых рейтинговых оценок, определенных по данному подходу, можно считать высокими, если они с учетом временного параметра будут снижаться и стремиться к 0. Это происходит по причине снижения значений индикаторов развития кластера в выбранный временной период.

Опираясь на результаты годовых рейтинговых оценок кластера, могут быть сформированы направления в маркетинговой стратегии выбранных для исследования территориальных экономических кластеров. Принятие решений в данных направлениях формируют устойчивую структуру кластера, продлевают его срок существования, задают предпосылки для координирования деятельности предприятий-участников со стороны специализированной управляющей организации. В контексте данных направлений для каждого исследуемого кластера будут заданы измеряемые маркетинговые цели. Направления основных маркетинговых решений представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 - Направления маркетинговой деятельности территориального экономического кластера
Источник: составлено автором

Описание данных

В данном разделе будут описаны данные для осуществления оценки потенциала кластера на примере показателей деятельности Южно-Уральского приборостроительного кластера «ПЛАНАР» (ЮУПСК «ПЛАНАР»), а также проведен сравнительный анализ полученной оценки с учетом включения в состав кластера АО «Инновационное управление строительством», как гипотетического участника ЮУПСК «ПЛАНАР». Для осуществления оценки были собраны данные о количественных характеристиках деятельности кластера за 2020-2024 гг., а именно m – объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, используемых другими предприятиями-участниками кластера (млн руб.); n – общий объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (млн руб.); HR_t – количество высокопроизводительных рабочих мест на предприятиях-участниках кластера (ед.); HR_s – общее количество рабочих мест на предприятиях-участниках кластера (ед.); F_c – количество предприятий-участников кластера (ед.); F_r – общее количество предприятий (ед.). Результаты сбора исходных данных для оценивания представлены в таблице 2.

Далее в таблице 3 представлены исходные данные о деятельности ЮУПСК «ПЛАНАР» с учетом деятельности в его составе АО «Инновационное управление строительством» с 2020 года. Предпо-

лагаемое распределение объемов отгруженных товаров и услуг, реализуемых другими участниками кластеров, к общим объемам отгруженных товаров и услуг предприятия; численности высококвалифицированных кадров к общей численности работников компании за период 2020 по 2024 гг. было выбрано учитывая экономические мощности АО «Инновационное управление строительством».

Таблица 2

Исходные данные о деятельности Южно-Уральского приборостроительного кластера «ПЛАНАР»

Year	m	n	HR_t	HR_s	F_c	F_r
2020	324,989	1041,653	200	322	11	5 229 479
2021	497,881	1339,243	210	328	10	5 521 711
2022	681,36	1794,476	206	407	16	5 934 422
2023	967,54	5516,122	248	1608	17	6 217 482
2024	973,78	5243,04	235	1578	13	6 338 244

Источник: Атлас промышленности ГИСП [1]

Таблица 3

Исходные данные о деятельности Южно-Уральского приборостроительного кластера «ПЛАНАР» с учетом включения в состав кластера АО «Инновационное управление строительством»

Year	m	n	HR_t	HR_s	F_c	F_r
2020	343,264	1114,151	203	362	12	5 229 479
2021	518,332	1425,004	220	362	11	5 521 711
2022	701,06	1850,384	221	437	17	5 934 422
2023	986,384	5583,987	268	1631	18	6 217 482
2024	1006,144	5405,776	255	1599	14	6 338 244

Источник: составлено автором

Результаты вычислений

Для определения результатов исследования была использована интегрированная системы маркетинговой информации, направленной на реализацию возможных маркетинговых стратегий за счет автоматизации процесса вычисления оценки потенциала кластера при задании вводных данных о количественных характеристиках предприятий-участников кластера за выбранный период. Предложенная система позволяет оценить деятельность территориальных экономических кластеров региона для определения маркетинговых стратегий в условиях конкуренции. Данная система была реализована с помощью табличного процессора MS Excel, имеющихся в нем функций прогнозирования и инструментов VBA-программирования.

По результатам использования интегрированной системы маркетинговой информации был предложен ряд стратегических маркетинговых мер, позволяющих обеспечить развитие инноваций, повышение инвестиционной привлекательности региональных предприятий в условиях конкуренции кластеров. Предложенные стратегии были сформированы на примере исходных данных о деятельности АО «Инновационное управление строительством» - как гипотетического участника ЮУПСК «ПЛАНАР».

Таким образом, для ЮУПСК «ПЛАНАР» без учета и с учетом деятельности АО «Инновационное управление строительством» были получены текущие годовые рейтинговые оценки и сделан прогноз их значений. Динамика рейтинговых оценок представлена на рисунке 4.

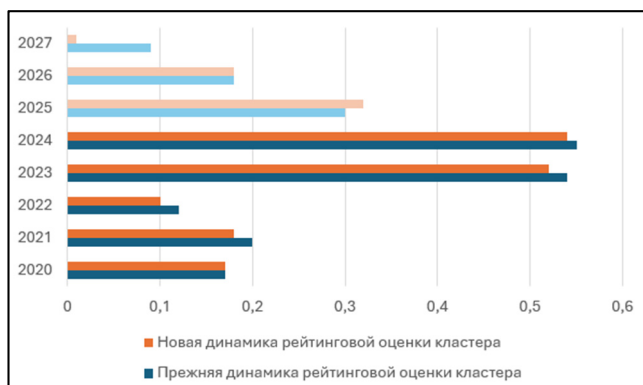


Рисунок 4 – Сравнение рейтинговой оценки ЮУПСК «ПЛАНАР» без учета включения в его состав нового участника и с учетом включения в состав кластера АО «Инновационное управление строительством»

Источник: составлено автором с помощью инструментария MS Excel

В текущей ситуации снижение рейтинговой оценки с 0,55 до 0,09 в прогнозируемый период (2025-2027 гг.) возможно при следующих изменениях количественных факторов деятельности территориальных экономических кластеров:

1) Объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, используемых другими предприятиями-участниками кластера, должен быть увеличен в 2025 году на 1231,22 млн руб., в 2026 году на 469,76 млн руб. от предыдущего значения, в 2027 году на 515,08 млн руб. от предыдущего значения;

2) Общий объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, должен быть увеличен в 2025 году на 632,60 млн руб., в 2026 году на 604,83 млн руб. от предыдущего значения, в 2027 году на 604,83 млн руб. от предыдущего значения;

3) Количество высокопроизводительных рабочих мест на предприятиях-участниках кластера должно быть увеличено в 2025 году на 566 единиц, в 2026 году на 166 единиц от предыдущего значения, в 2027 году на 182 единицы от предыдущего значения;

4) Общее количество рабочих мест на предприятиях-участниках кластера должно быть увеличено в 2025 году на 163 единицы, в 2026 году на 175 единиц от предыдущего значения, в 2027 году на 175 единиц от предыдущего значения;

5) Количество предприятий-участников кластера должно быть увеличено в 2025 году на 12 единиц, в 2026 году на 17 единиц от предыдущего значения, в 2027 году на 27 единицы от предыдущего значения.

В этом случае сможет произойти сдвиг максимальных значений индикаторов развития кластеров в пользу последнего периода наблюдений. Достижение максимальных значений индикаторов развития кластеров в 2027 году позволит сформировать тенденцию роста их значений и определит монотонное снижение готовой рейтинговой оценки кластера.

При включении в 2020 году в состав кластера АО «Инновационное управление строительством» (да-

лее Компания), и корректировке исходных количественных факторов деятельности кластеров (Таблица 3), значения итоговых годовых оценок за прошедший период наблюдений (с 2020 по 2024 гг. включительно) будут снижены.

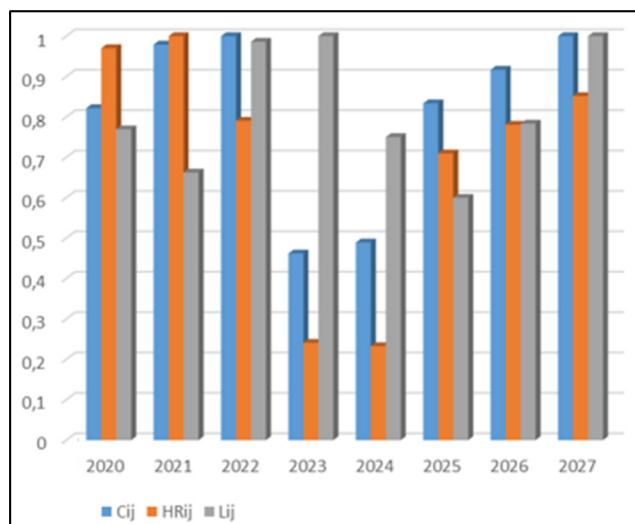


Рисунок 5 - Динамика индикаторов развития ЮУПСК «ПЛАНАР» без учета включения в его состав нового участника

Источник: составлено автором с помощью инструментария MS Excel

Это говорит о положительном влиянии деятельности Компании на развитие ЮУПСК «ПЛАНАР». Скорректированные оценки будут также иметь возрастающую тенденцию, но менее выраженную. В 2024 году рейтинговая оценка кластера будет снижена на 0,01. В этой ситуации снижение рейтинговой оценки с 0,54 до 0,01 в прогнозируемый период (Рисунок 3) будет возможно при следующих изменениях количественных факторов деятельности территориальных экономических кластеров:

1) Объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, используемых другими предприятиями-участниками кластера, должен быть увеличен в 2025 году на 1251,09 млн руб., в 2026 году на 1159,87 млн руб. от предыдущего значения, в 2027 году на 1901,31 млн руб. от предыдущего значения;

2) Общий объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, должен быть увеличен в 2025 году на 629,06 млн руб., в 2026 году на 1571,83 млн руб. от предыдущего значения, в 2027 году на 2483,59 млн руб. от предыдущего значения;

3) Количество высокопроизводительных рабочих мест на предприятиях-участниках кластера должно быть увеличено в 2025 году на 61 единицу, в 2026 году на 101 единицу от предыдущего значения, в 2027 году на 123 единицы от предыдущего значения;

4) Общее количество рабочих мест на предприятиях-участниках кластера должно быть увеличено в 2025 году на 170 единиц, в 2026 году на 457 единиц от предыдущего значения, в 2027 году на 724 единицы от предыдущего значения;

5) Количество предприятий-участников кластера должно быть увеличено в 2025 году на 6 единиц, в 2026 году на 6 единиц от предыдущего значения, в 2027 году на 8 единиц от предыдущего значения.

Исходя из полученных изменений количественных факторов деятельности кластера видно, что вхождение в состав новой компании снижает необходимое общее количество кадров, в том числе высококвалифицированных, что говорит о повышении конкурентоспособности кластера за привлечение человеческих ресурсов. Также снижается потребность в увеличении состава участников кластера, что говорит о повышении имиджа кластера и возможности достижения эталонных значений уровня локализации в более укрупненном составе, т. е. результаты экономической деятельности АО «Инновационное управление строительством» могут компенсировать привлечение 6 участников в 2025 году, 11 участников в 2026 году и 19 участников в 2027 году. Однако для этого потребуется значительный рост объемов товаров и услуг, отгружаемых участниками кластера.

При заданных условиях может произойти сдвиг максимальных значений индикаторов развития кластеров в пользу последнего периода наблюдений и сформируется тенденция роста значений индикаторов (Рисунок 6).

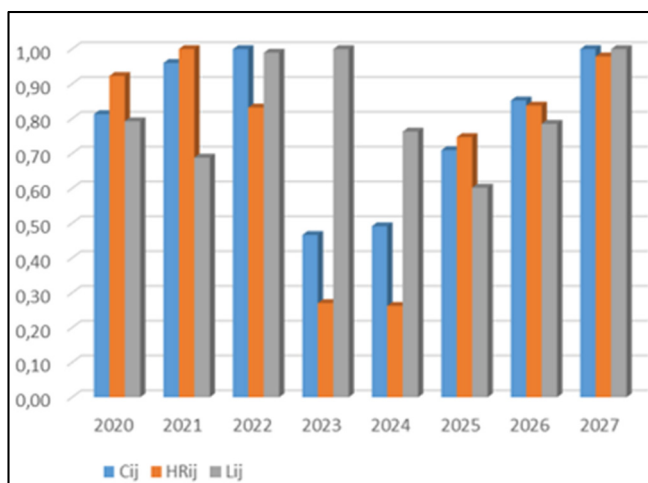


Рисунок 6 - Динамика индикаторов развития ЮУПСК «ПЛАНАР» с учетом включения в его состав ОА «Инновационное управление строительством»

Источник: составлено автором с помощью инструментария MS Excel

Практические выводы

Распределение результатов деятельности компании и её кадровых ресурсов позволило отследить изменения индикаторов развития вышеперечисленных кластеров и проанализировать динамику их годовой рейтинговой оценки, при условии включения в их состав АО «Инновационное управление строительством». По результатам проведенного исследования с помощью интегрированной системы маркетинговой информации сформированы концептуальные положения в области стратегического маркетинга кластеров, что позволит оценить их конкурентоспособность в условиях прямой конкуренции без включения в состав нового участника, а также в

условиях косвенной конкуренции с условием привлечения нового участника. Данная оценка может стать вспомогательным инструментарием для регулирования деятельности территориального экономического кластера.

Таким образом, для ЮУПСК «ПЛАНАР» могут быть предложены измеряемые маркетинговые цели по вышеперечисленным направлениям (Рисунок 3), способствующие формированию маркетинговой стратегии кластера:

1) Для снижения издержек компаниям-участникам необходимо оптимизировать свои затраты за счет привлечения государственных субсидий и инвестиционных программ, в том числе частных, которые смогут компенсировать в 2025 году 5875,64 млн руб., в 2026 году 6480,47 млн руб., в 2027 году 7085,30 млн руб. предполагаемой выручки;

2) Для стимулирования инноваций предприятиям необходимо постоянно привлекать высококвалифицированный кадровый состав, следовательно, менять соотношение высококвалифицированных кадров к общему числу кадрового состава: к 2025 году доля высококвалифицированных кадров на предприятиях должна составлять 45,43%, к 2026 году – 49,98%, к 2027 году – 54,52%.

3) Для развития специализации в условиях повышения производительности необходимо увеличивать объемы товаров и услуг, предназначенных для кооперации участников в 2025 году на 1231,22 млн руб., в 2026 году на 469,76 млн руб., в 2027 году на 515,08 млн руб.

4) Для концентрации ресурсов, развития и локализации инфраструктуры необходимо привлечение новых компаний в состав кластера в размере 12 участников в 2025 году, 17 участников в 2026 году, 27 участников в 2027 году.

Заключение

Кластеры представляют собой сконцентрированные группы взаимосвязанных компаний, связанных определенной областью деятельности, что способствует инновациям, повышению конкурентоспособности и экономическому росту региона. Конкурентоспособность региона увеличивает его привлекательность для населения, повышает его имидж и обеспечивает отечественный экономический рост. Предложенный автором показатель годовой рейтинговой оценки способен измерять потенциал кластера и может дополнить существующие подходы к мониторингу динамики его развития. Поэтому количественные значения оценок деятельности территориальных экономических кластеров могут являться инструментарием для формирования стратегий региональных властей в области территориального маркетинга. Благодаря разработанной интегрированной системе маркетинговой информации становится возможным построение и анализ вариативных сценариев развития территориального экономического кластера, корректировка выбранных маркетинговых стратегий участников, что может обеспечить повышение имиджа предприятий-участни-

ков, увеличить инвестиционную привлекательность кластера, обеспечить развитие инноваций и устойчивость конкурентной позиции кластера.

Литература

1. Атлас промышленности. [Электронный ресурс] // Государственная информационная система промышленности Минпромторга России. URL: <https://gispr.gov.ru/gisip/#/sections/map/36.494527,55.234452/6/parks:wkeC?lng=ru> (дата обращения: 10.05.2025)
2. Дубинский, М. С. Определение регионального развития промышленных кластеров методом годовой средней рейтинговой оценки / М. С. Дубинский // Reports Scientific Society. – 2024. – № 6(50). – С. 27-34
3. Дубинский, М. С. Роль ключевых социально-экономических показателей региона в развитии территориальных кластеров (на примере Ростовской области) / М. С. Дубинский // Научные труды технологического университета. – 2023. – Т. 24, № 6. – С. 52-60.
4. Короткова К. С. Понятие и характерные черты территориальных кластеров // Ученые записки Тамбовского отделения РСОМ. 2018. № 10. С. 56-61
5. Кудряшов В. С. Феномен экономических кластеров: понятие и характерные черты // Экономика и управление народным хозяйством. СПб., 2019. № 6(8). С. 42-48.
6. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации от 26.12.2008 №20615-ак/д19. утв. Министерством экономического развития РФ. 23 с.

Assessment of the potential of a territorial economic cluster, considering the activities of a new participant

Dubinsky M.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

Relevance. In modern conditions of sanctions pressure, for the stable development of the domestic economy, the state is forming a demand for innovative competitive goods and services. These conditions promote integration activities between enterprises and organizations in various sectors of the economy, therefore, with the support of the state, economic ties arise between enterprises in the form of various territorial entities. Territorial economic clusters are a separate type of such entities. Consequently, there is a need to assess the potential of clusters based on the values of indicators for the development of their activities, to determine the economic benefits by including new participants in their composition.

Results. An approach has been developed to assess the potential of clusters, considering the inclusion of a new participant(s), based on a comparative analysis of the values of development indicators without considering and taking into account the activities of the new participant(s). This approach allows us to consider the number of private sector organizations in the cluster, the number of human resources and the level of organizational development of the territorial cluster. Based on the results of the assessment, the marketing targets of the activities of some clusters located in Russia were predicted, which make it possible to ensure stable socio-economic development by stabilizing the rating assessment in conditions of inter-cluster competition, which may affect the development of innovations and investments.

Keywords: Territorial economic cluster, cluster development indicators, marketing goals, marketing strategies.

References

1. Atlas of Industry. [Electronic resource] // State information system of industry of the Ministry of Industry of the Russian Federation. URL: <https://gispr.gov.ru/gisip/#/sections/map/36.494527,55.234452/6/parks:wkeC?lng=ru> (accessed 06/18/2024)
2. Dubinsky, M. S. The role of key socio-economic indicators of the region in the development of territorial clusters (on the example of the Rostov region) / M. S. Dubinsky // High-tech technologies. - 2023. – Vol. 24, No. 6. – p. 52-60.
3. Dubinsky, M. S. Determination of the regional development of industrial clusters by the annual average rating assessment method / M. S. Dubinsky // Reports Scientific Society. – 2024. – № 6(50). – p. 27-34
4. Korotkova K. S. The Concept and Characteristics of Territorial Clusters // Scientific Notes of the Tambov Branch of the Russian Society of Municipal Engineers. 2018. No. 10. p. 56-61
5. Kudryashov, V. S. The phenomenon of economic clusters: the concept and characteristic features / V. S. Kudryashov // Economics and management of the national economy (St. Petersburg). – 2019. – № 6(8). – p. 42-48.
6. Methodological recommendations on the implementation of cluster policy in the constituent entities of the Russian Federation dated 26.12.2008 No. 20615-ak/d19. Approved by the Ministry of Economic Development of the Russian Federation. 23 p.

Основные теоретические аспекты антикризисного управления в сфере здравоохранения России

Еремеев Сергей Владимирович

аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», sv_eremeev@mail.ru

Бандурин Александр Владимирович

д.э.н., профессор, профессор кафедры психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, alvbandurin@fa.ru

Антикризисное управление играет ключевую роль в современном менеджменте, особенно в условиях экономической нестабильности, вызванной различными кризисами: экономические, политические и социальные. В работе рассматриваются вопросы теоретических основ антикризисного управления, включая управления рисками. Особое внимание уделяется проблемам лекарственного обеспечения и кадрового дефицита. Рассматриваются различные меры для преодоления кризисных ситуаций, в том числе государственное регулирование, создание стратегических запасов медикаментов, цифровизация. Подчеркивается необходимость комплексного и стратегического подхода для долгосрочной устойчивости системы лекарственного обеспечения и медицинской помощи.

Ключевые слова: Антикризисное управление, кризис, медикаменты, здравоохранение, лекарственное обеспечение, риски, устойчивое развитие, государственное регулирование.

Введение

Антикризисное управление – это важный вопрос современного менеджмента, особенно в условиях нестабильности и неопределенности, характерных для многих стран, включая Россию. В последние годы наша страна столкнулась с множеством кризисов: экономические, политические, социальные. Каждый из этих кризисов требует от государственных структур и организаций гибкости, быстроты реакции и эффективных решений. При таких условиях антикризисное управление становится не просто необходимым инструментом, а основным элементом, обеспечивающим устойчивость системы в целом.

В России антикризисное управление приобретает особую значимость в свете различных вызовов, с которыми сталкивается страна. Это санкционное давление, пандемия COVID-19 и другие внутренние и внешние факторы, влияющие на общественное здоровье и благосостояние населения. Особенно актуальной темой является управления поставками медикаментов и обеспечения населения лекарственными средствами. В условиях кризиса доступность и качество медицинских услуг, а также лекарств, становятся критически важными для здоровья граждан.

Сфера здравоохранения России сталкивается с проблемами поставок медикаментов, включая нехватку, высокую стоимость и логистические сложности, что затрудняет доступность лекарств для населения. Вместе с тем, сфера здравоохранения имеет критическое значение для стабильности общества, а лекарственное обеспечение – это один из ключевых элементов, от которых зависит здоровье населения страны. Особенности данной отрасли требуют специфических подходов к антикризисному управлению, учитывающих сочетание рыночных механизмов и государственного регулирования.

Основная часть

Рассмотрим сущность антикризисного управления. Для этого, прежде всего, целесообразно описать понятие «кризис». По нашему мнению, кризис – это изменение негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития. Кризисы являются основой обучения экономических систем. Основная функция кризиса – это разрушение менее устойчивых и менее жизнеспособных элементов, т.е. обновление системы [13]. А антикризис, точнее антикризисное управление в организации как раз и служит для того, чтобы или избежать кризиса, или уменьшить его негативное влияние.

Антикризисное управление – это система мер, направленных на предвидение, распознавание и пре-

одоление кризисных ситуаций в организации, с акцентом на понимание причин возникновения кризисов, прогнозирование и учёт рисков [17]. Оно включает в себя комплексный подход к анализу рисков, разработке планов действий и реализации мер, способствующих восстановлению нормальной деятельности и устойчивости компании.

С точки зрения анализа теоретической базы антикризисного управления целесообразно выделить несколько базовых положений. В частности, антикризисное управление, по нашему мнению, основывается на ряде теоретических концепций (рисунок 1).

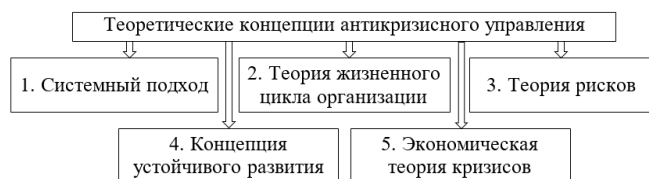


Рисунок 1 – Теоретические концепции антикризисного управления в современных условиях
Источник: построено авторами.

Рассмотрим указанные концепции несколько подробнее.

1. Системный подход. Организация рассматривается как система, состоящая из взаимосвязанных элементов. В кризисной ситуации необходимо учитывать влияние внешних и внутренних факторов на все аспекты деятельности. При применении системного подхода остается место для манёвра при наступлении кризиса, а именно есть возможность заранее выявить и предупредить угрозы для организации, сохранить устойчивость предприятия и действовать на упреждение [10]. Если рассматривать это через систему здравоохранения, то это охватывает медицинские учреждения, фармацевтические компании, дистрибьюторов лекарств, страховые организации и государственные структуры.

2. Теория жизненного цикла организации. Каждая организация проходит стадии роста, зрелости и спада. На стадии спада возрастает вероятность кризиса, что требует адаптации стратегии управления [27]. Если говорить про здравоохранение и, в частности, про лекарственное обеспечение, то данное направление деятельности обусловлено необходимостью адаптации к изменениям в законодательстве, оптимизация логистики и поддержание качества продукции, что критически важно для обеспечения доступности и безопасности медикаментов. Кризисы могут быть вызваны устареванием технологий, дефицитом кадров, нехваткой финансирования.

3. Теория рисков. В основе антикризисного управления лежит управление рисками: их идентификация, оценка и разработка мер по минимизации [11]. В здравоохранении риски связаны с эпидемиями, дефицитом лекарств, ростом расходов на лечение.

4. Концепция устойчивого развития. Эта концепция предполагает, что меры антикризисного управ-

ления должны быть направлены не только на устранение текущих проблем, но и на создание устойчивой основы для долгосрочного развития [3]. Если смотреть этот пункт через призму здравоохранения и обеспечения населения лекарственными препаратами, то здесь мы говорим о стратегическом планировании, о создании резервов и о поддержке и развитии отечественного производителя медикаментов. В то же время важно сохранять строгий контроль качества этих самых лекарственных препаратов.

5. Экономическая теория кризисов. Советский экономист и основоположник теории экономических циклов Н.Д. Кондратьев [16], и российские авторы Э.М. Коротков [17] и А.Г. Грязнова [2], указывают, что кризисы имеют циклический характер. Их преодоление требует, как оперативных, так и стратегических решений. В частности, Н.Д. Кондратьев анализировал в своей работе длинные волны экономики. Он указывал что при понимании этих циклов, можно разрабатывать стратегические меры для преодоления кризисов [16]. Э.М. Коротков рассматривает концепцию и методы антикризисного управления, делая акцент на сочетании оперативных мер и стратегическом планировании [17]. Антикризисное управление – это система мер для предупреждения, предотвращения, преодоления и минимизации последствий кризиса. Т.е. процесс, в котором есть диагностика, прогнозирование и разработка решений, об этом говорит А.Г. Грязнова [2]. Все эти теории можно безусловно перенести на сферу здравоохранения и, в частности, на обеспечение населения лекарствами и поставки медикаментов.

Рассмотрим особенности антикризисного управления в здравоохранении. Мы полагаем, что антикризисное управление в сфере здравоохранения – это сложный и многофакторный процесс, который требует комплексного подхода и системного анализа. Рассмотрим несколько пунктов, которые нам представляются наиболее важными.

1. Роль государства. Государство выполняет главную функцию в условиях кризиса при поддержке системы здравоохранения и обеспечения населения лекарствами. Сюда входят такие меры как: финансирование (государство обеспечивает финансами бюджетные учреждения здравоохранения), контроль и регулирование цен на лекарственные препараты (устанавливает предельные цены на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты (ЖНВЛП)), программы и мероприятия по поддержке и развитию инфраструктуры (строительство новых и ремонт или модернизация уже действующих лечебно-профилактических учреждений)

2. Диагностика кризисных ситуаций в здравоохранении. Чтобы своевременно реагировать на кризисы, важно понимать и определять на каком этапе находится организация. Это может быть эпидемиологический кризис (вспышка инфекционных заболеваний, пандемия), кадровый кризис (дефицит врачей и медицинского персонала), лекарственный кризис (сбой в поставках, производстве или рост цен).

3. Лекарственное обеспечение как ключевой элемент. При наступлении кризиса может возрастать потребность населения в лекарствах. В таком случае требуется грамотная организация производства медикаментов. Чёткое распределения лекарств (особенно льготных, дорогостоящих) среди субъектов России, а также контроль ценообразования.

Важный вопрос, к которому нужно быть готовым заранее – это импортозамещение. Хотя прикладываются значительные усилия для развития производства лекарств внутри страны, многие жизненно важные препараты по-прежнему ввозятся из-за границы. Проблема зависимости от импорта фармацевтической продукции остаётся острой. Россия продолжает нуждаться в иностранных лекарствах, что делает вопрос создания собственных препаратов крайне актуальным. Политика импортозамещения направлена на уменьшение этой зависимости. Её цель – заменить зарубежные медикаменты отечественными, чтобы снизить риски, связанные с импортом [12].

Актуальным остаётся формирование стратегических резервов лекарств. Это позволит обеспечить непрерывность поставок даже в условиях кризиса, когда производство может быть нарушено, а логистические цепочки – дезорганизованы. В 2020 г. «Российская газета» сообщала о том, что в России на базе «Росрезерва» будет создан резервный фонд лекарств [5]. О том, в каком состоянии этот фонд на данный момент, закуплено ли лекарство в этот фонд, какой перечень – автору не известно. В открытых источниках информацию найти не удалось. А ведь создание стратегических запасов медикаментов, особенно тех, которые являются жизненно важными, может существенно снизить риски дефицита и обеспечить доступность необходимых препаратов для населения. Особенно в условиях пандемий и санкционного давления на нашу страну. Важно, чтобы такие запасы были не только количественно достаточными, но и качественными, соответствующими современным стандартам и требованиям.

В 2010 г. в России утвердили список из стратегически значимых лекарственных препаратов согласно Распоряжению Правительства РФ от 6.07.2010 г. №1141-р «Об утверждении перечня стратегически значимых лекарственных средств, производство которых должно быть обеспечено на территории Российской Федерации для лечения наиболее распространенных заболеваний», с изменениями на 1.08.2020 г. № 2015-р. [22]. По этому списку государство определяет препараты, которые имеют ключевое значение в обеспечении здоровья населения. Это можно назвать антикризисной мерой.

Причём мерой, принятой не во время кризиса, а заблаговременно. Таким образом государство должно гарантировать наличие этих препаратов, особенно когда могут возникнуть чрезвычайные ситуации или перебои в логистике. Государство по этому списку регулирует цены, должно формировать резервы и стратегические запасы, стимулирует

производство в стране стратегически значимых лекарственных средств. Лекарства из этого списка должны получать приоритет в финансировании в рамках обеспечения населения препаратами. Следовательно, список стратегически значимых лекарственных средств – это инструмент в руках государства, с помощью которого реализовывается политика лекарственной безопасности и доступности препаратов, особенно для уязвимых слоёв населения.

В конце декабря 2024 г. в Государственную Думу внесли законопроект, который закрепит в законодательстве понятие стратегически значимых лекарственных средств (СЗЛС) [15]. Также новшеством и антикризисной мерой в 2025 г. является Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 г. №1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [21]. Новое постановление с 01.01.2025 г. устанавливает правило «второй лишний» при государственных закупках лекарственных препаратов. Т.е. заказчики должны отстранять от торгов участников, которые предлагают к поставке препарат иностранного производства, при условии, если на закупку подана хотя бы одна заявка с лекарственным препаратом отечественного производства. Это правило касается лекарств, включённых в перечень ЖНВЛП. Также по этому постановлению теперь запрещается объединять в один лот препараты ЖНВЛП и не ЖНВЛП, нельзя в один лот включать ЖНВЛП и СЗЛС, лекарства не ЖНВЛП и СЗЛС [14].

Делается это всё для того, чтобы избежать нарушение снабжения ЖНВЛП и СЗЛС препаратами, предотвратить их дефицит и обеспечить снабжение населения лекарствами в любых экономических – политических условиях. Государство упрощает контроль за поставками медикаментов, а также хочет повысить конкурентоспособность отечественных производителей лекарств. Другими словами, работает над антикризисными мерами в вопросе обеспечения населения страны качественными отечественными препаратами, невзирая на санкционное давление и политическую обстановку, чтобы выполнять свои прямые Конституционные обязанности перед гражданами страны. Тем самым идя по пути формирования национальной безопасности в вопросе лекарственного обеспечения и оказания качественной медицинской помощи.

Качество лекарств и контроль качества – это не менее важная задача. Согласно информации, предоставленной Росздравнадзором, за 9 месяцев в 2024 г. было зафиксировано 158 случаев поставки лекарственных препаратов ненадлежащего качества. Это число меньше по сравнению с предыдущим 2023 г., когда было выявлено 283 подобных случаев. Однако, проблема всё ещё остаётся актуальной и требует внимания [24].

Здесь важно понимать, что не все антикризисные стратегии в здравоохранении применимы. Поэтому для выбора наиболее эффективных целесообразно

оценивать основные проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются участники данного сектора экономики в настоящее время. Например, меры по преодолению кризисных ситуаций в сфере здравоохранения и поставок медикаментов могут различаться в зависимости от проблем и условий, с которыми приходится иметь дело медицинской отрасли (рисунок 2).



Рисунок 2 – Треугольник приоритетных мер по преодолению кризисных ситуаций в сфере здравоохранения и поставок медикаментов
Источник: построено авторами.

Данные меры позволяют стабилизировать ситуацию на краткосрочном горизонте. Рассматривая указанные группы мер подробнее, выделим их отдельные особенности и формы проявления в текущей деятельности участников рынка.

1. Оперативные меры. Для преодоления кризисных ситуаций в системе здравоохранения требуется серьезное увеличение финансирования и реструктуризация расходов. Активно оснащать медицинские учреждения новым медицинским оборудованием для повышения качества оказываемых услуг населению [18]. Приоритетом должно стать перераспределение ресурсов в пользу наиболее уязвимых категорий населения. На случай эпидемий и кризисных ситуаций, различных чрезвычайных происшествий, должна быть возможность оперативная организация мобильных госпиталей и временных лечебных учреждений

2. Инвестиции в инновации. Необходимо оснащать медицинские лечебные учреждения современным оборудованием для возможности использования телемедицины (т.е. использования современных телекоммуникационных методов и средств для обмена медицинской информацией), а также нужно быть готовым использовать это в условиях мобильных госпиталей и временных медицинских учреждениях [18].

Разработка новых лекарственных средств должна быть на постоянной основе. Особенно когда страна подвергается санкционному давлению. Недостаток инвестиций в научные исследования и разработки в фармацевтической отрасли может привести к отставанию в инновациях, увеличению зависимости от импорта, снижению качества продукции, задержкам в выходе новых препаратов на рынок, утечке квалифицированных кадров и ограничению доступа к новым технологиям [12].

Российская система здравоохранения сталкивается с ограниченными ресурсами, что осложняет

внедрение антикризисных мер. Это грозит тем, что может остановить модернизацию лечебно-профилактических учреждений, уменьшение закупок лекарственных средств. Что, несомненно, приведёт к снижению качества оказания медицинских услуг населению.

3. Кадровая политика. Вопросы кадровой политики в здравоохранении остаются не менее актуальными с каждым годом. По различным данным из медицинских ВУЗов России ежегодно выпускается порядка 50-55 тыс. докторов. Однако, кадровый голод остаётся больной темой для здравоохранения нашей страны. По оценкам Министерства здравоохранения России нехватка врачей составляет 29 тыс. человек, а работников среднего звена порядка 63 тыс. человек [19]. То же самое касается и фармацевтических работников. К 2026 г. дефицит фармацевтических специалистов (фармацевтов и провизоров) может достичь 30% [9]. А это грозит не только тем, что в аптеках некому будет работать и отпускать лекарства. Это чревато тем, что во внутрибольничных аптеках не будет специалистов по работе с лекарственными препаратами, а также тем, что отечественные производственные площадки и научно-исследовательские учреждения столкнутся с дефицитом кадров. Что затруднит разработку и выпуск лекарственных препаратов.

Различные методы стимулирования работников здравоохранения в удалённых сельских районах также должно стать приоритетом как антикризисная мера. Программа «Земский доктор», отметившая в 2022 г. свой десятилетний юбилей нуждается в развитии и совершенствовании. Если в городах нехватка врачей ощущается не так остро, то в сельской местности ситуация конечно оставляет желать лучшего. Проблема в том, что заплатить молодому специалисту доктору деньги для переезда в сельскую местность – это не самое сложное для государства. Вопрос в том, а куда ему переезжать?

Каждый специалист желает работать в чистом и уютном помещении, в больнице, которая обеспечена всем необходимым современным медицинским оборудованием, изделиями медицинского назначения. Имеет хорошее лекарственное обеспечение современными медикаментами. Но в реальности зачастую доктора сталкиваются с малообеспеченными лечебно-профилактическими учреждениями (ЛПУ) с недостатком финансирования и нехваткой санитарного транспорта. Другими словами, требуется срочная модернизация материально-технического обеспечения сельских ЛПУ (закупка современной медтехники, ремонт помещений, обновление парка медицинского транспорта), а также финансового обеспечения сельских ЛПУ [7].

Одной из антикризисных мер в кадровой политике здравоохранения России можно назвать программу «Целевого обучения» в медицинских ВУЗах. Когда бесплатное обучение для студента оплачивает Министерство здравоохранения или ЛПУ, с которым абитуриент заключил договор. После обучения выпускник медицинского ВУЗа обязан отрабо-

тать 3-5 лет в том учреждении с которым был заключен договор. Это антикризисная мера, которая направлена на решение проблемы нехватки врачей.

Однако, на сегодня эта программа сталкивается с рядом трудностей. Одна из них – это не заполняемость квот. В 2022 г. квота на целевое обучение была выполнена на 77%, что говорит о недоборе абитуриентов [8].

Следующая трудность с которой сталкивается программа – невыполнение своих обязательств выпускниками. Около 16% выпускников медицинских ВУЗов в 2022 г. не трудоустроились в указанные учреждения здравоохранения и не вернули затраченные на их обучения средства [26].

За невыполнения договора целевого обучения ужесточили меры ответственности в 2020 г. Это стало отпугивать абитуриентов от данной программы. Так как многие стали опасаться всевозможных штрафов в случае неисполнения договора по тем или иным причинам. На целевые места не редко поступают студенты с более низким уровнем подготовки и меньшими баллами по ЕГЭ. Риск быть отчисленным у таких студентов выше, соответственно выше шансы не исполнить договор [20].

Чтобы повысить эффективность программы целевого обучения в медицинских ВУЗах нужно лучше информировать абитуриентов и их родителей о том, какие преимущества они получают, обучаясь по этой программе. Возможно стоит пересмотреть в принципе условия договора, сделав их более гибкими. Чтобы можно было учитывать жизненные обстоятельства, дабы снизить страх перед возможными штрафами. Также для «целевиков» важно предусмотреть меры социальной поддержки в виде повышенной стипендии, обязательное предоставление жилья (общежитие) на время обучения, единовременные выплаты в начале каждого учебного года для приобретения учебников и канцелярских товаров, для приобретения медицинской формы, льготное финансирование проезда домой и обратно в каникулярное время, льготные проездные документы для проезда к месту учёбы и домой, бесплатный доступ к дополнительным образовательным материалам или электронным библиотекам, льготное питание в университетских столовых, субсидии на посещение культурно массовых и оздоровительных мероприятий и т.д. Процесс отбора абитуриентов следует усовершенствовать. Необходимо оценивать мотивацию абитуриентов и их готовность в будущем, после выпуска, работать в государственных медицинских учреждениях. Для обеспечения адаптации выпускников, удержания их на рабочем месте в регионах (особенно в сельской местности) необходима система долгосрочного карьерного сопровождения. Например, со стороны регионального министерства здравоохранения. Выпускники должны понимать и примерно видеть, что их может ждать через 5-10 лет упорной и плодотворной работы. Необходимо поддерживать не только врача, приехавшего работать в отдалённую местность, но и его семью. Эти меры могут включать в себя поддержка трудоустройства мужа/жены врача, льготы для обучения их детей в медицинских ВУЗах.

4. Лекарственная зависимость от импорта.

Несмотря на активные действия по стимулированию отечественной фармацевтической промышленности, многие из жизненно необходимых лекарственных средств до сих пор ввозятся из-за границы. Наша страна всё ещё в значительной степени полагается на импортные медикаменты, и задача налаживания производства собственных лекарств стоит очень остро. Импортозамещение в фармацевтике должно быть направлено на уменьшение этой зависимости и замещение иностранных препаратов отечественными [12].

Практические примеры из российской системы здравоохранения.

Основываясь на вышесказанном будет логично рассмотреть конкретные примеры антикризисного управления в России. И конечно же именно в сфере поставок лекарств и лекарственного обеспечения населения.

Вакцина «Спутник V» - это яркий пример антикризисного управления в поставках лекарств во время пандемии COVID-19. Она демонстрирует быструю разработку, регистрацию и налаживание производственных мощностей. России удалось успешно внедрить создание логистических центров с контролем температуры, электронные системы для записи на вакцинацию, увеличение госзакупок жизненно важных лекарств. Мощные информационные кампании с привлечением лидеров общественного мнения помогли повысить доверие к вакцинации. Эти меры подчеркивают важность быстрого реагирования и гибкости в условиях кризиса, делая «Спутник V» в том числе символом успешного антикризисного подхода, который укрепил отечественную науку и обеспечил доступность медикаментов.

В 2020 г. введение обязательной маркировки лекарств привело к сбоям в системе лекарственного обеспечения. Правительство РФ оперативно отреагировало на кризис, упростив порядок работы с системой мониторинга движения лекарственных препаратов. Это позволило разблокировать поставки и обеспечить доступность медикаментов для населения в период повышенного спроса. [6].

АО «Губернские аптеки», крупнейшая сеть аптек Красноярского края, в условиях кризиса сформировала достаточные запасы лекарственных средств, обеспечив бесперебойные поставки медикаментов в 62 муниципалитета региона. Внедрение инструментов бережливого производства в рамках нацпроекта «Производительность труда» позволило ускорить работу склада и повысить эффективность интернет-аптеки, что обеспечило своевременное снабжение населения необходимыми препаратами [1].

Программа «Фарма – 2030» также является успешным примером антикризисного управления. Программа является стратегией развития фармацевтической промышленности России до 2030 г. определяет ключевые направления государственной политики в этой сфере [12].

Следуя по пути импортозамещения, в конце 2024 г. правительство России выделило из резервного

фонда средства порядка 600 млн. руб., чтобы закупить оборудование для запуска производства современных лекарственных препаратов. Это должно помочь в запуске производства современных медикаментов в нашей стране, таким образом сократить зависимость от препаратов иностранного производства [23].

Антикризисное управление в сфере поставок лекарств – это сложная задача, и в России были случаи, когда это управление не сработало должным образом.

В июле 2019 г. из аптек пропали базовые препараты для пациентов с диагнозом муковисцидоз – наследственное заболевание, требующее постоянного лечения. Основную причину называют политику импортозамещения в нашем государстве. Когда перестали покупать дорогие оригинальные лекарства и попытались заменить их более дешёвыми дженериками [25].

В Оренбуржье в декабре 2024 г. родители детей с муковисцидозом были обеспокоены нехваткой жизненно необходимых лекарств и написали обращения губернатору и министру здравоохранения. В 2024 г. возникли проблемы с закупками, что вызывает опасения родителей о переходе на менее эффективные препараты. Родители просят создать региональный фонд для закупки прежнего препарата и продолжить таргетную терапию для пациентов 2025 г. [4].

Заключение

Антикризисное управление в здравоохранении – это не только оперативное реагирование на внешние и внутренние вызовы, но и постоянная планомерная работа над созданием условий для устойчивого развития системы. Особое внимание в России уделяется лекарственному обеспечению, которое играет ключевую роль в поддержании здоровья населения.

Важно понимать, что эффективное управление в здравоохранении требует комплексного подхода, сочетающего экономическую, социальную и технологическую составляющие. Создание стратегических резервов лекарств, развитие импортозамещения как раз это демонстрируют. Но сохраняются сложности с кадровым дефицитом и необходимостью модернизации медицинской инфраструктуры. Использование теоретических знаний в сочетании с практическими примерами помогает формировать устойчивую систему здравоохранения даже в условиях кризиса.

Анализ теории показывает нам что преодоление кризиса возможно лишь при общем анализе всех рисков, при оперативном реагировании на изменение в системе. Государственное регулирование действительно играет ключевую роль в антикризисных мероприятиях путём обеспечения доступности качественных лекарств. Контроль поставок лекарственных средств и финансирование всей системы здравоохранения в целом снижает риски и поддерживает стабильность. Стратегически важным вопросом является лекарственное обеспечение. Важно

развивать программу импортозамещения, формировать запасы ЖНВЛП, стимулировать и всячески поддерживать отечественное производство. Кадровая политика – одна из главных задач. Нехватка врачей и фармацевтов требует дальнейшей планомерной работы по улучшению программ стимулирования, включая целевое обучение, улучшение условий труда, меры социальной поддержки и т.д.

В условиях постоянных изменений и вызовов, стоящих перед здравоохранением, антикризисное управление должно стать неотъемлемой частью стратегического планирования и оперативного управления в данной сфере.

Литература

1. Усс А.: «Вопрос лекарственного обеспечения для нас – абсолютный приоритет» // Ведомости URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2022/04/15/aleksandr-uss-vopros-lekarstvennogo-obespecheniya-dlya-nas-absolyutnii-prioritet (дата обращения: 05.01.2025).
2. Антикризисный менеджмент: учебник / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк, Э. А. Уткин; под редакцией Грязновой А.Г. – Москва: ЭКМОС, 1999. – 366 с. – ISBN 5-88124-038-3. – EDN UOBDWT.
3. Бирюкова, Л. В. Антикризисное управление организацией: обеспечение устойчивого развития / Л. В. Бирюкова // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2019. – № 2(100). – С. 50-54. – EDN STPWTI.
4. В Оренбуржье родители детей, страдающих муковисцидозом, обеспокоены ситуацией с жизненно необходимыми лекарствами // Orenday URL: <https://orenday.ru/news/201224180706> (дата обращения: 05.01.2025).
5. В России создадут резервный фонд лекарств и медикаментов // Российская Газета URL: <https://rg.ru/2020/06/02/v-rossii-sozdadut-rezervnyj-fond-lekarstv-i-medikamentov.html> (дата обращения: 10.01.2025).
6. В России удалось остановить аптечный кризис // Московский комсомолец URL: <https://www.mk.ru/social/health/2020/11/03/v-rossii-udalos-ostanovit-aptechnyy-krizis.html> (дата обращения: 05.01.2025).
7. Воропинова, О. А. Современные проблемы сельского здравоохранения / О. А. Воропинова // Исследование проблем экономики и финансов. – 2022. – № 2. – DOI 10.31279/2782-6414-2022-2-2-1-10. – EDN UJVVR.
8. Глава Минобрнауки рассказал о проблемах целевого обучения в России // Skillbox URL: <https://skillbox.ru/media/education/glava-minobrnauki-rasskazal-o-problemakh-tselevogo-obucheniya-v-rossii/> (дата обращения: 28.01.2025).
9. Дефицит фармацевтов в России к 2026 году может достичь 30 процентов // Парламентская Газета URL: <https://www.pnp.ru/economics/deficit-farmacevtov-v-rossii-k-2026-godu-mozhet-dostich-30-procentov.html> (дата обращения: 14.01.2025).

10. Дорожкина, В. Г. Антикризисное управление организациями: системный подход / В. Г. Дорожкина // *Modern Economy Success*. – 2019. – № 5. – С. 45-50. – EDN BWTOGZ.
11. Егоров, С. О. Риски как объект антикризисного управления предприятием / С. О. Егоров, М. В. Рыбкина // *Символ науки: международный научный журнал*. – 2022. – № 6-1. – С. 35-38. – EDN DNCKGQ.
12. Еремеев С.В. Экономическое состояние сферы поставок социально значимой продукции в России: фокус на медикаментах и обеспечении населения лекарствами // *Экономика строительства*. - 2024. - №12. - С. 158-164.
13. Захаров, В. Я. Антикризисное управление: Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. экономики и упр. (060000) / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин ; В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – Москва: ЮНИТИ, 2006. – 287 с. – ISBN 5-238-00976-3. – EDN QQRGMR.
14. Закупки лекарственных средств по-новому // *Гражданский контроль государственных закупок* URL: <https://gkgz.ru/zakupki-lekarstvennyh-sredstv-po-novomu/> (дата обращения: 20.01.2025).
15. Как будут отбирать препараты для перечня стратегически значимых лекарств // *Ведомости* URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/01/15/1086219-kak-budut-otbirat-preparati-dlya-perechnya-znachimih-lekarstv> (дата обращения: 20.01.2025).
16. Кондратьев, Н. Д. Основные проблемы экономической статистики и динамики / Н. Д. Кондратьев. – Москва: Директ-Медиа, 2007. – 403 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=26821> (дата обращения: 13.01.2025).
17. Коротков, Э. М. Антикризисное управление + допматериалы в ЭБС: Учебник / Э. М. Коротков. – 1-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 1 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01066-4. – EDN MEQBWB.
18. Лобанов, Д. В. Пути решения проблемы оптимизации здравоохранения в Оренбургской области / Д. В. Лобанов // *Интеграционные процессы в современной науке: новые подходы и актуальные вопросы: Сборник научных трудов по материалам XV Международной научно-практической конференции, Анапа, 26 августа 2023 года*. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2023. – С. 11-16. – EDN XMFW XF.
19. Минздрав оценил нехватку врачей и медперсонала в почти 100 тыс. человек // *РБК* URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/66b6fec49a7947a44919eb1e> (дата обращения: 14.01.2025).
20. Неоправданные средства: вузы недосчитались студентов по целевому набору // *Известия* URL: <https://iz.ru/1558801/sergei-gurianov/neopravdannye-sredstva-vuzy-nedoschitalis-studentov-po-tcelevomu-naboru> (дата обращения: 28.01.2025).
21. «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 N 1875 // *КонсультантПлюс* URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494318/ (дата обращения: 20.01.2025).
22. «Об утверждении перечня стратегически значимых лекарственных средств, производство которых должно быть обеспечено на территории Российской Федерации для лечения наиболее распространенных заболеваний» (В редакции Распоряжения Правительства Российской Федерации от 01.08.2020 № 2015-р), Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.07.2010 г. № 1141-р // *Правительство России* URL: <http://government.ru/docs/all/73124/> (дата обращения: 20.01.2025).
23. Правительство выделило финансирование на закупку оборудования для создания инновационных лекарств // *Объясняем.рф* URL: <https://xn--90aivcdt6dxbc.xn--p1ai/articles/news/pravitelstvo-vydilo-finansirovanie-na-zakupku-oborudovaniya-dlya-sozdaniya-innovatsionnykh-lekarstv/> (дата обращения: 15.01.2025).
24. Росздравнадзор. Информация о результатах государственного контроля (надзора) в сфере обращения лекарственных средств за 9 месяцев 2024 года. [Электронный ресурс] URL: <https://roszdravnadzor.gov.ru/i/upload/images/2024/11/25/1732533230.62491-1-1557163.pdf> (Дата обращения 13.01.2025).
25. Смертельное импортозамещение. Пациенты с муковисцидозом требуют вернуть им эффективные препараты вместо дженериков // *Русфонд* URL: <https://rusfond.ru/medicine/038> (дата обращения: 05.01.2025).
26. Целевики медвузов не возвращаются в оплатившие им обучение регионы // *Ведомости* URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/08/30/992500-kazhdii-shestoi-tselevik-medvuza-ne-trudoustroilsya> (дата обращения: 28.01.2025).
27. Шевцов, О. Ф. Теория жизненных циклов организаций И. Адизеса / О. Ф. Шевцов // *Конкурентоспособность территорий: Материалы XXI Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. В 8-ми частях, Екатеринбург, 23–27 апреля 2018 года / Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворянкина. Том Часть 2*. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2018. – С. 193-195. – EDN YSAGMH.

The main theoretical aspects of anti-crisis management in the Russia's healthcare sphere
Eremeev S.V., Bandurin A.V.
 Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Financial University under the Government of the Russian Federation
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

Anti-crisis management plays a key role in modern management, especially in conditions of economic instability caused by various crises: economic, political and social. The paper discusses the theoretical foundations of crisis management, including risk management. Special attention is paid to the problems of drug supply and staffing shortages. Practical measures to overcome crisis situations are being considered, including government regulation, the creation of strategic stocks of medicines, and digitalization.

The need for an integrated and strategic approach is emphasized for the long-term sustainability of the drug supply and medical care system.
Keywords: Anti-crisis management, crisis, medicines, healthcare, drug provision, risks, sustainable development, government regulation.

References

- Alexander Uss: "The issue of drug provision is an absolute priority for us" // Vedomosti URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2022/04/15/aleksandr-uss-vopros-lekarstvennogo-obespecheniya-dlya-nas-absolyutnii-prioritet (date of access: 01/05/2025).
- Anti-crisis management: textbook / A. G. Gryaznova, M. A. Fedotova, A. N. Marinyuk, E. A. Utkin; edited by Gryaznova A.G. - Moscow: EKMOS, 1999. - 366 p. - ISBN 5-88124-038-3. - EDN UOBDWT.
- Biryukova, L. V. Anti-crisis management of the organization: ensuring sustainable development / L. V. Biryukova // Bulletin of the Khabarovsk State University of Economics and Law. - 2019. - No. 2 (100). - P. 50-54. - EDN STPWTI.
- In the Orenburg region, parents of children suffering from cystic fibrosis are concerned about the situation with vital drugs // Orenday URL: <https://orenday.ru/news/201224180706> (date of access: 01/05/2025).
- Russia to create reserve fund for medicines and drugs // Rossiyskaya Gazeta URL: <https://rg.ru/2020/06/02/v-rossii-sozdatut-rezervnyi-fond-lekarstv-i-medikamentov.html> (date accessed: 10.01.2025).
- Russia managed to stop pharmacy crisis // Moskovsky Komsomolets URL: <https://www.mk.ru/social/health/2020/11/03/v-rossii-udalos-ostanovit-aptechnyy-krizis.html> (date accessed: 05.01.2025).
- Voropina, O. A. Modern problems of rural health care / O. A. Voropina // Study of problems of economics and finance. - 2022. - No. 2. - DOI 10.31279/2782-6414-2022-2-2-1-10. - EDN UJVVR.
- The Minister of Education and Science spoke about the problems of targeted training in Russia // Skillbox URL: <https://skillbox.ru/media/education/glavaminobnauki-rasskazal-o-problemakh-tselevogo-obucheniya-v-rossii/> (date of access: 01/28/2025).
- The shortage of pharmacists in Russia could reach 30 percent by 2026 // Parliamentary Newspaper URL: <https://www.pnp.ru/economics/deficit-farmaceutov-v-rossii-k-2026-godu-mozhet-dostich-30-procentov.html> (date of access: 14.01.2025).
- Dorozhkina, V. G. Anti-crisis management of organizations: a systems approach / V. G. Dorozhkina // Modern Economy Success. - 2019. - No. 5. - P. 45-50. - EDN BWTOGZ.
- Egorov, S. O. Risks as an object of anti-crisis management of an enterprise / S. O. Egorov, M. V. Rybkina // Symbol of Science: international scientific journal. - 2022. - No. 6-1. - P. 35-38. - EDN DNCKGQ.
- Eremeev S.V. Economic state of the sphere of supplies of socially significant products in Russia: focus on medicines and provision of the population with medicines // Construction Economics. - 2024. - No. 12. - P. 158-164.
- Zakharov, V. Ya. Anti-crisis management: Theory and practice: textbook for university students studying in special. economics and management. (060000) / V. Ya. Zakharov, A. O. Blinov, D. V. Khavin; V. Ya. Zakharov, A. O. Blinov, D. V. Khavin. - Moscow: UNITY, 2006. - 287 p. - ISBN 5-238-00976-3. - EDN QQRGMR.
- New way of purchasing medicines // CIVIL CONTROL OF STATE PROCUREMENT URL: <https://gkgz.ru/zakupki-lekarstvennyh-sredstv-povnomu/> (date of access: 20.01.2025).
- How will drugs be selected for the list of strategically important drugs // Vedomosti URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/01/15/1086219-kak-budut-otbirat-preparati-dlya-perechnya-znachimih-lekarstv> (date of access: 20.01.2025).
- Kondratyev, N. D. Main problems of economic statics and dynamics / N. D. Kondratyev. - Moscow: Direct-Media, 2007. - 403 p. - Access mode: by subscription. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=26821> (date of access: 13.01.2025).
- Korotkov, E. M. Crisis management + additional materials in the Electronic Library System: Textbook / E. M. Korotkov. - 1st ed. - Moscow: Yurait Publishing House, 2020. - 1 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-534-01066-4. - EDN MEQBWB.
- Lobanov, D. V. Ways to solve the problem of healthcare optimization in the Orenburg region / D. V. Lobanov // Integration processes in modern science: new approaches and topical issues: Collection of scientific papers based on the materials of the XV International Scientific and Practical Conference, Anapa, August 26, 2023. - Anapa: Limited Liability Company "Research Center for Economic and Social Processes" in the Southern Federal District, 2023. - Pp. 11-16. - EDN XMFVXF.
- The Ministry of Health estimated the shortage of doctors and medical personnel at almost 100 thousand people // RBC URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6666fec49a7947a44919eb1e> (date of access: 01/14/2025).
- Unjustified funds: universities have lost students in targeted recruitment // Izvestia URL: <https://iz.ru/1558801/sergei-gurianov/neopravdannye-sredstva-vuzy-nedoshchitalis-studentov-po-tselevomu-naboru> (date of access: 28.01.2025).
- "On measures to provide national treatment in the procurement of goods, works, services to meet state and municipal needs, procurement of goods, works, services by certain types of legal entities", Resolution of the Government of the Russian Federation of 23.12.2024 N 1875 // ConsultantPlus URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494318/ (date of access: 20.01.2025).
- "On approval of the list of strategically important medicines, the production of which must be ensured on the territory of the Russian Federation for the treatment of the most common diseases" (As amended by the Order of the Government of the Russian Federation of 01.08.2020 No. 2015-r), Order of the Government of the Russian Federation of 06.07.2010 No. 1141-r // Government of Russia URL: <http://government.ru/docs/all/73124/> (date of access: 20.01.2025).
- The government has allocated funding for the purchase of equipment for the creation of innovative drugs // Obyasnyam.rf URL: <https://xn--90aivcdt6dxc.xn--p1ai/articles/news/pravitelstvo-vydello-finansirovaniya-zakupku-oborudovaniya-dlya-sozdaniya-innovatsionnykh-lekarstv/> (date of access: 15.01.2025).
- Roszdraznadzor. Information on the results of state control (supervision) in the field of circulation of medicines for 9 months of 2024. [Electronic resource] URL: <https://roszdraznadzor.gov.ru/upload/images/2024/11/25/1732533230.62491-1-1557163.pdf> (Accessed on 13.01.2025).
- Deadly import substitution. Patients with cystic fibrosis demand that effective drugs be returned to them instead of generics // Rusfond URL: <https://rusfond.ru/medicine/038> (Accessed on 05.01.2025).
- Targeted students from medical universities do not return to the regions that paid for their education // Vedomosti URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/08/30/992500-kazhdii-shestoi-tselevik-medvuza-ne-trudoustroilsya> (date of access: 28.01.2025).
- Shevtsov, O. F. Theory of life cycles of organizations of I. Adizes / O. F. Shevtsov // Competitiveness of territories: Materials of the XXI All-Russian Economic Forum of Young Scientists and Students. In 8 parts, Ekaterinburg, April 23-27, 2018 / Responsible for the release Ya. P. Silin, E. B. Dvoryadkina. Volume Part 2. - Ekaterinburg: Ural State University of Economics, 2018. - P. 193-195. - EDN YSAGMH.

Риск-ориентированный подход в комплексной системе экономической безопасности бизнеса

Каранина Елена Валерьевна

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой финансов и экономической безопасности Вятского государственного университета (ВятГУ), karanina@vyatsu.ru

Коршунов Вячеслав Леонидович

аспирант кафедры финансов и экономической безопасности Вятского государственного университета (ВятГУ), stud147124@vyatsu.ru

В рамках настоящей статьи рассматривается риск-ориентированный подход к управлению в предпринимательской деятельности, а также предлагается универсальный инструментальный разработкой корпоративного стандарта управления рисками. Предлагается модель риск-системы хозяйствующих субъектов с учетом факторов операционной, финансовой, кадровой и информационно-цифровой составляющих.

Представлен механизм группировки индикаторов в рамках четырех составляющих и 11 проекций (*операционная безопасность*: безопасность производительности используемых ресурсов; безопасность рентабельности используемых ресурсов; устойчивость операционной деятельности; *финансовая безопасность*: ликвидность и платежеспособность баланса; финансовая устойчивость; *кадровая безопасность*: безопасность движения и развития персонала; мотивационная безопасность; безопасность условий труда; безопасность поведения и лояльности персонала; *информационно-цифровая безопасность*: уровень цифровизации бизнеса; эффективность системы информационной безопасности. В рамках проекций оцениваются 28 индикаторов. При оценке индикаторов рисков используются математические и экономико-статистические методы масштабирования и комплексной диагностики, кусочно-линейной аппроксимации и балльно-рейтинговой оценки. Предложен механизм мониторинга в рамках разработки стандарта управления рисками предприятия на основе авторского подхода к идентификации, моделированию и комплексной оценке рисков с учетом информационно-цифровых факторов.

Ключевые слова: риски малого и среднего бизнеса, риск-ориентированный подход, экономическая безопасность, составляющие, проекции, индикаторы, мониторинг, стандарт, комплексная оценка.

Введение

Управление рисками малого и среднего бизнеса имеет важное значение, особенно в условиях современных возрастающих угроз в экономической деятельности, важности вопросов обеспечения операционной, финансовой устойчивости, кадрового потенциала, а также информационной безопасности. Информационно-цифровая составляющая бизнеса, в том числе риски защиты информации, эффективность использования цифровых сервисов и инструментов, в частности, торговой деятельности, имеют важное значение в

обеспечении экономической безопасности бизнеса, как известно, которая строится на комплексной системе управления рисками, при этом комплекс факторов рисков может постоянно развиваться и дополняться, с учетом появляющихся факторов, условий и возникновения новых угроз [2].

В статье предлагается авторский риск-ориентированный подход к идентификации, оценке и мониторингу рисков в разрезе операционной, финансовой, кадровой и информационно-цифровой составляющих. Обоснован механизм группировки индикаторов в рамках четырех составляющих и 11 проекций (*операционная безопасность*: безопасность производительности используемых ресурсов; безопасность рентабельности используемых ресурсов; устойчивость операционной деятельности; финансовая безопасность: ликвидность и платежеспособность баланса; финансовая устойчивость; кадровая безопасность: безопасность движения и развития персонала; мотивационная безопасность; безопасность условий труда; безопасность поведения и лояльности персонала; информационно-цифровая безопасность: уровень цифровизации бизнеса; эффективность системы информационной безопасности. В рамках проекций оцениваются 28 индикаторов и их пороговых значений на основе отчетных и открытых статистических данных.

Риск-ориентированный подход в комплексной системе экономической безопасности бизнеса

Функционирование современной рыночной экономики невозможно без активного развития и участия в ней сектора малого и среднего бизнеса. Такие компании имеют ряд преимуществ в процессе своего развития, но и сталкиваются с определенными рисками и сложностями.

Особенности малого и среднего бизнеса заключаются в следующем:

- быстро реагируя на колебания рынка, небольшие компании своевременно перестраиваются под

меняющиеся запросы клиентов и находят эффективные решения для преодоления возникающих трудностей;

- основой сектора выступают независимые собственники и работники, которые первыми ощущают влияние экономических потрясений и предпринимают необходимые шаги для минимизации рисков.

Несмотря на многочисленные сложности, малый и средний бизнес обладает значительными преимуществами:

- Низкая стоимость запуска проекта позволяет начать собственное дело даже при ограниченных ресурсах;

- Ориентация на местные рынки помогает удовлетворять специфичные потребности регионов и способствовать их социально-экономическому развитию;

- Благодаря мобильности и меньшему масштабу деятельность небольших компаний способствует активному внедрению новых технологий и идей.

Вместе с тем бизнес сталкивается с серьезными рисками в своей деятельности:

- Ограниченный доступ к финансированию, современным технологиям и высококвалифицированной рабочей силе сдерживает рост многих организаций;

- Высокие риски и нестабильность делают малые предприятия особо чувствительными к экономическим потрясениям;

- Административные преграды и высокие налоги усложняют ведение предпринимательской деятельности;

- Конкурентоспособность малого бизнеса снижается из-за наличия крупных корпораций, обладающих значительно большим капиталом и влиянием [1].

Согласно информации, предоставленной Росстатом, валовая добавленная стоимость, созданная субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП) в 2018 году, составила 18,9 трлн рублей, в 2019-м — 20,4 трлн рублей, в 2020-м — 20,2 трлн рублей, в 2021-м — 24,7 трлн рублей, в 2022-м — 30,3 трлн рублей.

Доля МСП в валовом внутреннем продукте (ВВП) также увеличилась и составила 20,4%, 20,7%, 20,8%, 20,4%, 21,3% соответственно.

Малый и средний бизнес продемонстрировал большую гибкость и способность к адаптации к текущим экономическим условиям. Он активно развивает сферу импортозамещения, ищет и открывает новые рынки, в том числе международные. Это будет способствовать выполнению задачи, поставленной президентом Российской Федерации, по обеспечению к 2030 году реального роста дохода на одного работника МСП в 1,2 раза выше, чем рост ВВП [7].

Доля малого и среднего предпринимательства (МСП) в ВРП субъектов ПФО представлена на рис. 1.

Согласно представленным данным, наблюдается позиция одного из лидеров Кировской области в оценке вклада субъектами МСП в финансовый результат региона, однако зафиксирована отрицательная тенденция показателя.

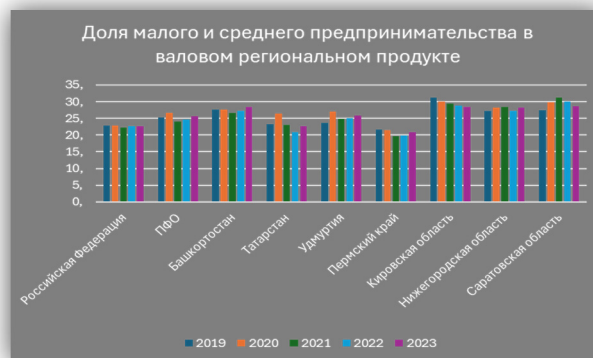


Рис. 1. Доля малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте субъектов ПФО

Источник: составлено автором по материалам: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). URL: <https://www.fedstat.ru/> [дата обращения: 20.05.2025].

При этом развитие экономической безопасности в деятельности малого бизнеса, акцентирование внимания как государства, так и самого малого бизнеса к безопасности, приведет к повышению устойчивости малого бизнеса в целом, повышению его эффективности. И в конечном итоге поспособствует увеличению основных базовых показателей вклада малого бизнеса в экономику РФ.

Авторская трактовка понятия «экономическая безопасность компании» заключается в следующем: состояние защищенности компании от внешних и внутренних угроз, при котором хозяйствующий субъект имеет возможность эффективно расти и развивать свой потенциал, несмотря на воздействие негативных внешних и внутренних факторов». Представление риск-ориентированного подхода для субъектов малого бизнеса, применимое при механизме обеспечения экономической безопасности с позиции перехода от контроля к мониторингу обозначим следующим образом: «риск-ориентированный подход для субъектов малого бизнеса - метод организации и осуществления мониторинга системы индикаторов рисков экономической безопасности субъектов малого предпринимательства, при котором в соответствии с выбранными методами осуществляется определение пороговых значений, оценка уровня рисков и проведение превентивных мероприятий с целью обеспечения повышения экономической безопасности». Риск-ориентированный подход к комплексной системе экономической безопасности бизнеса представляет собой систематический подход, направленный на минимизацию вероятности возникновения рисков ситуаций и ограничение их потенциальных последствий.

К ключевым элементам такой системы относится:

Идентификация рисков: определение всех возможных угроз, которые могут негативно повлиять на деятельность организации.

Анализ рисков: оценка вероятности возникновения каждого риска и степени его влияния на организацию для последующей приоритизации мер управления.

Принятие решений: выбор стратегий управления рисками в зависимости от их приоритета и потенциального воздействия на деятельность организации.

Разработка планов управления рисками: определение конкретных шагов для реализации выбранных стратегий.

Мониторинг и контроль: постоянное наблюдение за рисками и оценкой эффективности принятых мер с целью внесения необходимых корректировок (рисунк 2).

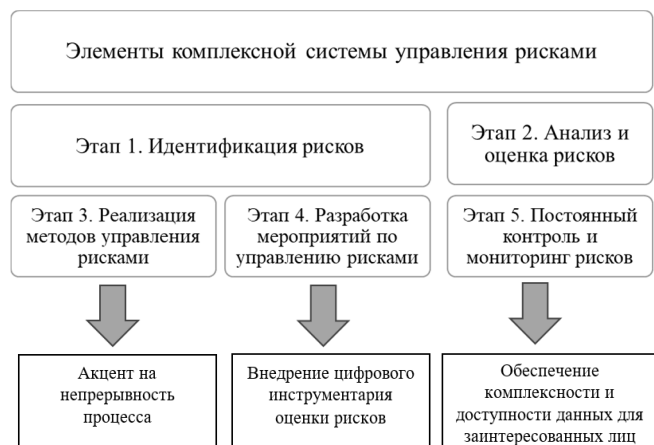


Рис. 2. Элементы комплексной системы управления рисками
Источник: составлено автором

В настоящее время в условиях нарастающих глобальных угроз малый бизнес сталкивается с рядом существенных внешних рисков. К ним относятся:

Инфляционные процессы и девальвация рубля, оказывающие негативное влияние на финансовую стабильность.

Усложнение налогового и административного регулирования, что может привести к увеличению затрат.

Изменение судебной практики, создающее неопределенность в правовой сфере.

Давление со стороны коррумпированных чиновников, способное нанести ущерб бизнесу.

Недобросовестная конкуренция и незаконные попытки поглощения, угрожающие стабильности и существованию предприятия.

Поэтому для разработки системы управления рисками в малом бизнесе необходимо учитывать специфику как внутренних, так и внешних угроз для данного субъекта хозяйствования, а также его реальные возможности по их минимизации.

Немалое влияние на управление рисками в настоящее время оказывает и цифровая трансформация, обуславливая ряд ключевых изменений:

Возникают новые категории рисков: в дополнение к традиционным операционным и репутационным рискам, цифровизация порождает новые угрозы, связанные с кибербезопасностью и утечками данных.

Всё чаще начинает проводиться непрерывный мониторинг, поскольку ручные периодические проверки заменяются автоматизированным мониторингом в режиме реального времени, тем самым обеспечивается более широкий охват и точность выявления рисков.

Применяются современные аналитические инструменты. Например, в настоящее время искусственный интеллект позволяет выявлять скрытые зависимости и потенциальные угрозы, которые могли бы остаться незамеченными при обычном анализе.

Начинают автоматизироваться процессы оценки и управления рисками, в том числе сбор данных и формирование отчетов, тем самым минимизируя влияние человеческого фактора и ускоряя реагирование на возникающие угрозы.

Повышается точность прогнозов с помощью применения аналитических моделей и симуляций, так увеличивается точность прогнозирования рисков, а это способствует принятию более обоснованных решений.

Обобщая всё перечисленное, следует отметить, что благодаря цифровизации оптимизируется не только сам процесс управления рисками, но также повышается общая эффективность деятельности и конкурентоспособности компании.

Если говорить о реализации риск-ориентированной стратегии управления экономической безопасности в условиях цифровизации, то можно привести реальные примеры:

Внедрение Единой биометрической системы (ЕБС). Через неё банки получают возможность идентифицировать клиентов без личного присутствия, что повышает оперативность обслуживания и снижает издержки. Однако, такие технологии сопряжены с серьёзными рисками: биометрические данные невозможно заменить в случае утечки, а значит, утрата контроля над ними несет долговременные угрозы для клиентов и финансовых организаций.

Для выявления, мониторинга и моделирования рисков в режиме реального времени также применяются «озера данных». Используя озеро данных во время осуществления управления рисками, в сочетании с искусственным интеллектом, можно создать мощный инструмент для глубокого и эффективного анализа данных.

Создание фирменных приложений в компании. Например, известная международная аудит-консалтинговая корпорация PwC разработала собственное приложение Digital Fitness. С его помощью сотрудники могут оценить свой уровень развития цифровых навыков и сравнить свои результаты с результатами других сотрудников. Кроме того, они получают индивидуальный план обучения в соответствии со своими показателями. Таким образом, проведя анализ, PwC может оценить сильные стороны своих работников, выявить кадровые возможности и недостатки. А цифровая лаборатория PwC (Digital Lab), представляющая собой виртуальный хаб, где можно искать информацию и обмениваться цифровыми инновациями в рамках всей фирмы, способствует инновационному развитию под руководством сотрудников.

Помимо оценки собственных рисков и рисков, связанных с конкурентами, комплексный подход к обеспечению экономической безопасности хозяй-

ствующих субъектов предусматривает всестороннюю оценку деятельности контрагентов компании с позиции риск-ориентированного подхода.

Важно определить, какое место компания занимает на рынке, оценить её сильные и слабые стороны, а также понять, какие факторы влияют на отношение потребителей к компании и, как следствие, на долю продаж конкретного продукта на рынке.

Исходя из этого, предлагается модель оценки рисков экономической безопасности хозяйствующего субъекта в части сопоставления со среднеотраслевыми по региону значениями, позволяющая в том числе охарактеризовать бизнес-устойчивость анализируемой компании, основанная на индикаторном подходе.

В качестве комплексной системы экономической безопасности можно предложить совокупность следующих подсистем, представленных на рисунке 2.

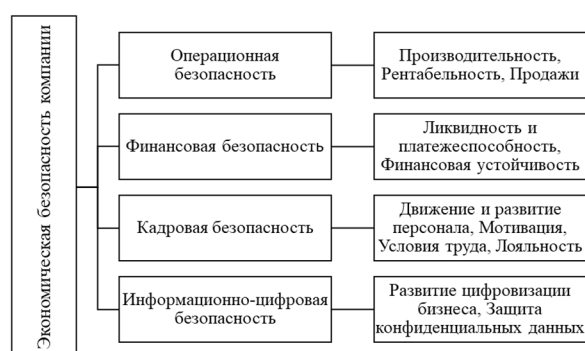


Рисунок 2 – Пример комплексной системы экономической безопасности компании

Так, предлагаемая комплексная система экономической безопасности субъекта малого бизнеса будет включать в себя следующие подсистемы:

- операционная безопасность;
- финансовая безопасность;
- кадровая безопасность [2, 6];
- информационно-цифровая безопасность [2].

В свою очередь каждая подсистема также распределяется на блоки в зависимости от предназначения и регулирования конкретного рода рисков.

Диагностический подход основан на исследованиях научной школы развития методологии риск-анализа и экономической безопасности [4, 5].

Для каждой из представленных подсистем экономической безопасности определяется набор компонентов (основных исследуемых направлений) и индикаторов с их числовыми значениями. Показатели для оценки рисков экономической безопасности формируются и включаются в модель на основе бухгалтерской и управленческой отчетности субъекта малого бизнеса, причем в управленческой отчетности в должны быть учтены именно рекомендуемые для модели значения с целью оптимизации скорости и процесса принятия управленческих решений [3]. Также рекомендуется определять референсные значения рассматриваемых показателей, исходя из среднеотраслевых значений, что позволит оптимизировать моделирование рисков, учитывая региональную и отраслевую ситуацию для конкретного вида бизнеса.

При выборе релевантных индикаторов и групп индикаторов важно руководствоваться следующими принципами:

- полнота и максимальный охват рисков. Компании малого бизнеса очень разнородные и не объединены по способу создания продукта, бизнес-процессам или каким-то иным очевидным признакам. Поэтому одним из принципов является всесторонность рисков. Наблюдаемые и оцениваемые индикаторы должны обеспечивать полноценный учет всех ключевых существенных и содержательных аспектов;

- простота сбора и получения необходимых данных. Как уже замечено выше в субъектах малого бизнеса нет отдельных подразделений для целенаправленной работы по обеспечению экономической безопасности, а значит сложные и трудозатратные методики недоступны;

- должна быть обеспечена сопоставимость индикаторов, методики их расчета и статистического наблюдения в контексте отраслевых, региональных и международных сравнений.

Для построения групповых и интегральных индикаторов оценивания осуществляется перевод показателей типа x в единую балльную характеристику X , измеряемую в шкале от 1 и до 100 баллов на основе пороговых уровней безопасности x^l и x^h ($x^l < x^h$) методом кусочно-линейного масштабирования. Так для показателя x , большее значение которого характеризует более высокий уровень безопасности, т.е. для потенциал-формирующего фактора (или коротко фактора потенциала) используется следующая формула:

$$\begin{cases} \text{если } x < x^l, \text{ то } X = 1, \\ \text{если } x > x^h, \text{ то } X = 100, \\ \text{иначе } X = \frac{x - x^l}{x^h - x^l} \cdot 99 + 1. \end{cases} \quad (3)$$

Значение балльной оценки в один балл означает очень низкий уровень безопасности (за нижним порогом безопасности x^l), а в 100 баллов – очень высокий уровень безопасности (за верхним порогом безопасности x^h).

Балльная оценка $1 < X < 34$ означает низкий уровень безопасности;

$34 \leq X < 67$ – средний уровень безопасности;

$67 \leq X < 100$ – высокий уровень безопасности.

Формирование пороговых уровней x^l и x^h осуществляется так, чтобы балльная оценка $X \geq 67$ означала результат не хуже среднего рыночного. В этом смысле оценивание уровня экономической безопасности по сути является конкурентным анализом. Исключением для балльного оценивания являются показатели типа ликвидности и финансовой устойчивости: Тип 1 оценивается в 100 баллов, тип 2 – 67 баллов, тип 3 – 34 балла и тип 4 – 1 балл.

Комплексная оценка экономической безопасности формируется на основе системы индикаторов безопасности, имеющей иерархическую структуру. Интегральная оценка формируется на основе обобщенной оценки групповых индикаторов.

В результате расчетов и преобразований согласно формуле (1) получены следующие балльные

оценки по всем подсистемам экономической безопасности исследуемого предприятия, представленные в таблице 1.

Таблица 1
Балльная оценка экономической безопасности исследуемой компании за период 2019-2023 гг.

Индикаторы безопасности	2019	2020	2021	2022	2023
Интегральная оценка экономической безопасности	37	44	46	57	48
Операционная безопасность	28	26	28	59	37
Безопасность производительности используемых ресурсов	70	77	83	75	75
Производительность труда	40	54	66	51	49
Производительность оборотных активов – коэффициент оборачиваемости оборотных активов	100	100	100	100	100
Безопасность рентабельности используемых ресурсов	12	1	1	51	37
Рентабельность оборотных активов	22	1	1	100	72
Рентабельность труда	1	1	1	1	1
Устойчивость операционной деятельности	1	1	1	51	1
Устойчивость выручки – индекс безопасности выручки (запас финансовой прочности)	1	1	1	100	1
Устойчивость цены – индекс безопасности цены (операционная рентабельность)	1	1	1	1	1
Финансовая безопасность	7	15	17	19	25
Ликвидность и платежеспособность баланса	12	29	33	27	32
Тип ликвидности баланса	34	34	34	34	34
Коэффициент абсолютной ликвидности	1	51	65	47	61
Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	1	1	1	1	1
Финансовая устойчивость	1	1	1	10	18
Тип финансовой устойчивости	1	1	1	1	1
Обеспеченность средствами (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами)	1	1	1	19	35
Кадровая безопасность	39	37	39	50	57
Безопасность движения и развития персонала	36	27	31	47	51
Текущее состояние кадров	1	1	1	1	1

Изменение среднесписочной численности	100	100	100	100	100
Образовательный состав персонала	100	100	100	100	100
Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	1	1	1	1	1
Мотивационная безопасность	25	26	33	76	83
Общий коэффициент удовлетворенности работой	41	41	41	41	41
Степень удовлетворенности оплатой труда	31	31	31	31	31
Изменение среднемесячной заработной платы в организации	4	6	28	76	83
Безопасность условий труда	66	66	59	66	66
Наличие профзаболеваний	100	100	100	100	100
Уровень цифровизации труда	100	100	100	100	100
Уровень оснащенности	31	31	1	31	31
Общая оценка взаимоотношений в коллективе	34	34	34	34	34
Безопасность поведения и лояльности персонала	41	41	41	41	41
Доля персонала не имеющих нарушений трудовой дисциплины	100	100	100	100	100
Уровень конфликтности внутри коллектива	21	21	21	21	21
Уровень лояльности персонала	1	1	1	1	1
Информационно-цифровая безопасность	75	100	100	100	75
Уровень цифровизации бизнеса	36	100	100	100	36
Темп роста вложений в развитие цифровизации бизнеса	1	100	100	100	1
Коэффициент цифровизации бизнес-процессов компании	100	100	100	100	100
Эффективность системы информационной безопасности	100	100	100	100	100
Защищенность корпоративных данных	100	100	100	100	100
Оценка работы ИТ-отдела	100	100	100	100	100

В результате диагностики визуализируются зоны рисков, то есть, по сути, модель представляет собой комплексный продукт, объединяющий реестр и карту рисков. Так, можно выделить периоды и составляющие высоких рисков в рамках операционной и финансовой безопасности, в том числе в системе индикаторов рентабельности ресурсов, устойчивости операционной деятельности, а также текущей ликвидности и финансовой устойчивости, а также пробелы в сфере кадровой безопасности, в том

числе текучести кадров, повышения квалификации персонала, степени удовлетворенности оплатой труда, оснащённости рабочих мест, уровня конфликтности и лояльности персонала. Высокий уровень безопасности отмечен в сфере информационно-цифровой безопасности, что свидетельствует о высоком уровне цифровизации бизнеса, в том числе об активном использовании искусственного интеллекта и цифровых торговых площадок, а также наличии эффективных систем информационной безопасности.

Модель имеет универсальный характер, определяя ключевые факторы предпринимательской деятельности, которые могут быть применены в качестве индикаторов – маркеров возникающих рисков бизнеса как в динамике, так и в разрезе отдельных проекций и показателей и послужить основой принятия управленческих решений по каждой позиции и уделить внимание ключевым проблемам, возникающим в определенный период или имеющих длительный характер.

Литература

1. Делятицкая, А. В. Малое предпринимательство как драйвер социально-экономического развития России / А. В. Делятицкая, О. В. Миронова // Трансформация национальной социально-экономической системы России : Материалы V Международной научно-практической конференции, Москва, 02 декабря 2022 года. – Москва: Российский государственный университет правосудия, 2023. – С. 477-483.
2. Каранина, Е. В. Риск-ориентированный подход к оценке информационно-цифровой составляющей экономической безопасности субъектов малого предпринимательства / Е. В. Каранина, А. В. Котанджян, В. Л. Коршунов // Проблемы анализа риска. – 2025. – Т. 22, № 1. – С. 34-45.
3. Каранина, Е. В. Система управленческого учета и система сбалансированных показателей: отражение рисков предприятия / Е. В. Каранина, И. В. Быкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2014. – № 5. – С. 11-19.
4. Каранина, Е. В. Резилиенс-диагностика рисков и индикаторов экономической безопасности регионов (на примере Приволжского федерального округа) / Е. В. Каранина, В. М. Караулов // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 19 марта 2021 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. – С. 45-50.
5. Каранина, Е. В. Безопасность и устойчивость экосистемы региона: концептуальные основы и подходы к диагностике рисков и угроз / Е. В. Каранина, В. М. Караулов. – Москва : Акционерное общество "Финансовый издательский дом "Деловой экспресс", 2022. – 208 с. – ISBN 978-5-89644-156-4.

6. Котанджян, А. В. Анализ причин возникновения кадровых угроз на уровне хозяйствующих субъектов и региона / А. В. Котанджян // Актуальные вопросы современной науки и образования: Сборник научных статей по материалам XXII международной научно-практической конференции, Киров, 16–19 мая 2023 года. – Киров: Московский финансово-юридический университет, 2023. – С. 461-469.

7. Министерство экономического развития РФ. URL:

https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevysil_345_trln_rubley.html [дата обращения: 20.05.2025].

Risk-oriented approach in the integrated system of economic security of business

Karanina E.V., Korshunov V.L.

Vyatka State University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article presents a mechanism for grouping indicators within four components and 11 projections (operational security: security of the productivity of the resources used; security of the profitability of the resources used; sustainability of operational activities; financial security: liquidity and solvency of the balance sheet; financial stability; personnel security: security of movement and development of personnel; motivational security; safety of working conditions; safety of behavior and loyalty of personnel; information and digital security: the level of digitalization of business; efficiency of the information security system. Within the framework of the projections, 28 indicators are assessed. When assessing risk indicators, mathematical and economic-statistical methods of scaling and comprehensive diagnostics, piecewise linear approximation and scoring assessment are used. A monitoring mechanism is proposed within the framework of the development of an enterprise risk management standard based on the author's approach to identification, modelling and comprehensive assessment of risks taking into account information and digital factors.

Keywords: risks of small and medium businesses, risk-oriented approach, economic security, components, projections, indicators, monitoring, standard, comprehensive assessment.

References

1. Delyatitskaya, A. V. Small business as a driver of socio-economic development of Russia / A. V. Delyatitskaya, O. V. Mironova // Transformation of the national socio-economic system of Russia: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Moscow, December 02, 2022. - Moscow: Russian State University of Justice, 2023. - P. 477-483.
2. Karanina, E. V. Risk-oriented approach to assessing the information and digital component of economic security of small businesses / E. V. Karanina, A. V. Kotanjian, V. L. Korshunov // Problems of risk analysis. - 2025. - Vol. 22, No. 1. - P. 34-45.
3. Karanina, E. V. Management accounting system and balanced scorecard: reflection of enterprise risks / E. V. Karanina, I. V. Bykova // Economy and management: problems, solutions. - 2014. - No. 5. - P. 11-19.
4. Karanina, E. V. Resilience diagnostics of risks and indicators of economic security of regions (on the example of the Volga Federal District) / E. V. Karanina, V. M. Karaulov // Economic and legal problems of ensuring economic security: Proceedings of the IV International scientific and practical conference, Yekaterinburg, March 19, 2021. - Yekaterinburg: Ural State University of Economics, 2021. - P. 45-50.
5. Karanina, E. V. Security and sustainability of the regional ecosystem: conceptual foundations and approaches to diagnostics of risks and threats / E. V. Karanina, V. M. Karaulov. – Moscow: Joint-Stock Company "Financial Publishing House "Business Express", 2022. – 208 p. – ISBN 978-5-89644-156-4.
6. Kotanjian, A. V. Analysis of the causes of personnel threats at the level of economic entities and the region / A. V. Kotanjian // Actual issues of modern science and education: Collection of scientific articles based on the materials of the XXII international scientific and practical conference, Kirov, May 16-19, 2023. – Kirov: Moscow University of Finance and Law, 2023. – P. 461-469.
7. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevysil_345_trln_rubley.html [date of access: [20.05.2025].

Моделирование риска в системе государственного управления регионом: процессный, многообъектный подход

Квасов Иван Андреевич

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, iakvasov@fa.ru;

Рождественская Ирина Андреевна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, iarozhdestvenskaya@fa.ru;

Федченко Елена Алексеевна

д.э.н., профессор кафедры «Финансовый контроль и казначейское дело» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, eafedchenko@fa.ru;

Красюкова Наталья Львовна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, nlkrasyukova@fa.ru;

Завалько Наталья Александровна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, nazavalko@fa.ru

В статье рассматривается проблема моделирования рисков в системе государственного управления регионом с использованием процессного и многообъектного подходов. Авторы предлагают комплексную модель управления рисками, интегрирующую стратегический и операционный уровни управления, что позволяет оптимизировать затраты и повышать эффективность принятия решений. Модель включает общий контур управления рисками, цикл, выбор и последовательность мероприятий, а также их оптимизацию по критерию минимизации общих издержек. Особое внимание уделено автоматизации процессов управления рисками и необходимости создания специализированного органа — Проектного офиса, ответственного за реализацию мероприятий на всех уровнях власти. Представленная методика апробирована в практике регионального управления и подкреплена программным обеспечением с государственной регистрацией. Результаты исследования могут быть использованы для повышения устойчивости социально-экономического развития регионов в условиях неопределенности.

Ключевые слова: Модель, многообъектный подход, государственное управление регионом, процессное управление, оптимизация, критерий, автоматизация, программный комплекс.

Современное состояние социально-экономического развития как на глобальном, так и на региональном и местном уровне характеризуется высокой степенью неопределенности. Постоянно возникают ситуации, грозящие переходу к состоянию полной неопределенности свойственной кризису. В таком случае только после преодоления основных последствий слома путем построения другой структуры системы управления возможны идентификация будущих негативных событий, прогнозирование величин возможных ущербов, вероятностей их наступления, что является начальными этапами процесса управления рисками. В настоящее время, довольно типичной является ситуация, когда управленческие решения на всех уровнях иерархии продиктованы не логикой развития, а обычным существованием. Данной точки зрения придерживаются не только некоторые управленцы, но и ряд ученых. В частности, известный американский социолог Говард Сол Беккер еще в 2018 году [1] утверждал, что в 20 годы XXI века, актуальной проблемой человечества в целом и отдельных макрорегионов в частности, станет нахождение путей простого выживания. Данный подход абсолютно неприемлем для Российской Федерации, что четко зафиксировано в документах, определяющих стратегическое развитие нашей страны [2, 3], априори предусматривающее положительные изменения и рост. В этом случае субъекты управления находятся в ситуациях неполной определенности, характеризующиеся вероятностным характером наступления исходов принятых ими решений, что и составляет предмет научного направления риск-менеджмента.

Специфика государственного управления в России, определяющаяся федеративным государственным устройством, проявляется в сочетании директивных инструментов, реализуемых федеральным центром с достаточно гибкими подходами, средствами и механизмами регионального развития, обусловленными спецификой того или иного субъекта федерации. Решение проблемы разделения полномочий и ответственности, а также централизации и децентрализации между центром и регионом при принятии управленческих решений определяется конкретной ситуацией и, в общем, носит перманентный характер.

Формирование комплексной государственной системы управления рисками связано с определенными особенностями. Первой из которых является ее функциональная ориентация на обеспечение экономической безопасности, на федеральном уровне определенной программным документом [4], а на региональном – соответствующими стратегиями. С другой стороны, исключительная актуаль-

ность решения проблем, связанных с многочисленными рисками, обуславливает создания специального субъекта управления, полностью отвечающего за эту сферу. Считаем, что такой структурной единицей может стать Проектный офис, который на уровне федерального центра имеет отраслевую ориентацию, а на уровне региона должен обеспечить разложение стратегических рисков до операционных, принимать участие в формировании региональных государственных программ и проектов, выработывать конкретные меры по управлению рисками. Применение процессного подхода – это третья особенность управления рисками. На наш взгляд, таким образом будет обеспечена эффективность, прозрачность, гибкость и адаптивность всей системы управления рисками. Кроме того, именно процессное управление открывает широкие возможности для моделирования, а использование современных программных средств позволяет представить любую последовательность наглядно, углублять детализацию, осуществлять оптимизацию и т.д.

Вся система управления рисками представляется в виде блок-схемы (см. рис. 1), элементы которой отражают последовательность решения задач, применяемые средства, инструменты, механизмы и логику оценочных действий. Таким образом будет определен общий организационный контур, выработан единый подход к управлению. Следует отметить, что среди многочисленных средств моделирования социально-экономических систем и процессов, протекающих в них особое место занимают математические, которые наилучшим образом формализует процесс управления рисками независимо от уровня их иерархии, именно такой инструментарий используется в каждом функциональном блоке модели (рис. 1). Методология графического моделирования бизнес-процессов, компонентом которой является апробированная в мировой управленческой практике нотация Icam DEEFinition for Function Modeling (IDEDF0) позволяет, на наш взгляд, наилучшим образом адаптировать систему управления под изменения рисковенных факторов, силы и направления их воздействия.



Рис. 1. Модель регионального управления рисками: общий контур

В представленной выше модели в виде жирных стрелок обозначены инструментальные управлен-

ческие средства, а в виде пунктирных линий – обратные связи. Нотация IDEDF0 позволяет осуществлять разбиение каждого функционального блока до требуемого уровня детализации, решать оптимизационные задачи изменяя критерии, что особенно важно при постановке задачи обеспечения устойчивого социально-экономического развития региона.

Одной из тенденций, сформированной под влиянием кризисных явлений разного характера, является ориентация управления на инструментальные средства операционного уровня. Конечно, нельзя их разрабатывать в ущерб стратегическим, но то, что передовые регионы и субъекты местного самоуправления стали уделять повышенное внимание обеспечению стабильности своей работы в любой ситуации – это факт, который должен быть учтен. Необходимость иметь в наличии должный управленческий инструментарий обусловлена, во-первых, внутренней потребностью самих управленческих быстро принимать решение в связи с динамичным изменением внешней среды. Отсюда – в наличии должен быть соответствующий механизм. Во-вторых, этому способствует повышенный интерес всего бизнес-окружения и населения к надежности и эффективности государственного регионального управления. Только на основе доверия можно сформировать инструментарий государственно-частного партнерства, обеспечить поддержку реализации региональных инфраструктурных проектов и т.д. В-третьих, само развитие методологической базы в таких направлениях как совершенствование теоретических основ риск-менеджмента, формирование непрерывной системы планирования бизнеса позволяют применять формализованные новые процедуры, обосновывать принимаемые решения в условиях неполноты информации.

Сложилась ситуация, когда востребованным становится самосовершенствующийся практический подход к управлению рисками, адаптирующийся под возникающие изменения. Отметим, что связь риска с неопределенностью, которая может быть задана в виде вероятностного распределения случайной величины, состоящей из вероятностей отдельных событий. Последние находятся либо экспертным, явно субъективным путем, либо в виде доверительной интервальной оценки. В таких условиях необходимо совершенствовать инструментарий определения вероятностей. Другое направление связано с ориентацией на снижение ущерба от возможной реализации рисковенного события. Отсюда, современный риск-менеджмент на операционном уровне представляет собой совокупность мер, инструментальных средств, механизмов, направленных на снижение совокупного риска.

Понятно, что полностью учесть влияние всех рисков невозможно в силу того, что некоторые из них не поддаются идентификации, а другие учитывать не целесообразно по разным причинам, в частности из-за больших затрат осуществления этих процедур или в связи с ограниченностью имеющихся ресурсов. Однако, управлять этими процессами просто необходимо. Отметим, что несмотря на относительную новизну риск-менеджмента как

направления науки управления социально-экономическими системами, на основе научных работ по данной проблематике, исследований представителей консалтинговых фирм, мнения практиков, занимающихся управлением рисками разного характера, сформировался общий, во многом схожий взгляд на процесс управления рисками. С незначительными оговорками, это процесс представляет последовательную реализацию 5-ти этапов (см. рис. 2).



Рис. 2. Цикл управления рисками

Идентификация рисков может проходить через изучение источников возникновения рисков, выявление существующих и возможных проблем, анализ целей деятельности организаций, сценарное моделирование развития ситуации, использование стандартных рисков, характерных для сферы деятельности региона или отрасли, рассмотрение общепризнанных категорий рисков, например, групп PESTLEE, SWOT и т.д.

Как было отмечено, измерение рисков и их приоритизация требуют определения вероятности возникновения и величины ущерба рисковому событию. Традиционно, - приоритизация рисков заключается в их ранжировании по убыванию величины произведения вероятности реализации рискового события и размера наносимого им ущерба.

Разработка плана оптимизации рисков представляет собой создание комплекса мероприятий для эффективного управления рисками. Выполнение мероприятий приводит либо к снижению вероятности возникновения рискового события, либо к уменьшению величины его последствий.

На стадии контроля осуществляется постоянный пересмотр рисков, тем самым исключаются риски, потерявшие актуальность, и добавляются новые риски, обнаруженные в процессе работы.

Особый интерес представляет третий этап процесса управления рисками. Не стоит осуществлять управление всеми рисками. Во-первых, наступление некоторых рисковых событий может причинить незначительный ущерб, поэтому они могут быть отсеяны как несущественные. Во-вторых, некоторые риски могут компенсировать друг друга, таким образом можно не предпринимать никаких мер по их управлению. В-третьих, ресурсы субъекта управления, как правило ограничены, поэтому средства между мероприятиями должны распределяться на

рациональной основе. В-четвертых, сам процесс управления рисками не должен быть слишком затянут, исполнение проекта не должно откладываться из-за проведения анализа рисков.

Для определения набора мероприятий, позволяющего оптимизировать риски с минимальными затратами и(или) максимальной эффективностью для фирмы, предлагается использовать многообъектную модель принятия решений [5].

Представленная многообъектная модель принятия решений (см. рис. 3) сформирована на основе алгоритма комплексной оценки, который был разработан в Институте проблем управления Российской академии наук (ИПУ РАН). Авторское решение свелось к выделению объектов (объектно-ориентированный подход) в качестве критериев принятия решений объектов, а не скалярных величин, как в схеме ИПУ РАН. Данное обстоятельство обусловило наложение нескольких новых принципов-правил, которые необходимо соблюдать для корректного использования модели в качестве инструмента управления. В частности, необходимо ввести процедуру контроля непротиворечивости сопоставляемых объектов, а также их целостности, т.е. все коллизии должны быть исключены. Считаем, что использование объектов в качестве критериев, сравнение на основе соответствия данному объекту по признаку родства является очень перспективным направлением развития объектно-ориентированного подхода, позволяющего осуществлять процедуру сопоставления с применением цифровых и автоматизированных средств. Данное средство было разработано [6] и апробировано [7] в системе управления устойчивым развитием региона.

В представленной многообъектной модели [5], каждый объект характеризуется определенным перечнем свойств, которые формирует лицо, принимающее решение (ЛПР). Свойства объектов, формируются путем агрегирования родственных характеристик исходных объектов, определенных или рассчитанных ЛПР по правилам, представленным в виде двумерных таблиц агрегирования (см. рис. 3). В целом, задача агрегирования, любого рода, сводится к построению бинарного дерева критериальных объектов. Далее производится оптимизация по критерию минимальных затрат, сводящаяся проведению обратной процедуры, аналитического характера позволяющая выбрать объекты (в методологии ИПУ РАН их называют напряженные элементы) в совокупности минимизирующих целевую функцию.

Многообъектная модель должна быть специализирована для определения набора мероприятий, оптимизирующих риски. Рассмотрим случай использования субъективной вероятности наступления рисковых событий.

На такой схеме каждому объекту нижнего уровня сопоставлены определенные мероприятия, обеспечивающие снижение вероятности рискового события и(или) величины ущерба при его реализации и имеющие соответствующие затраты (см. рис. 4). Свойствами объектного типа «Мероприятие» первого уровня (тип М) являются ряд величин:

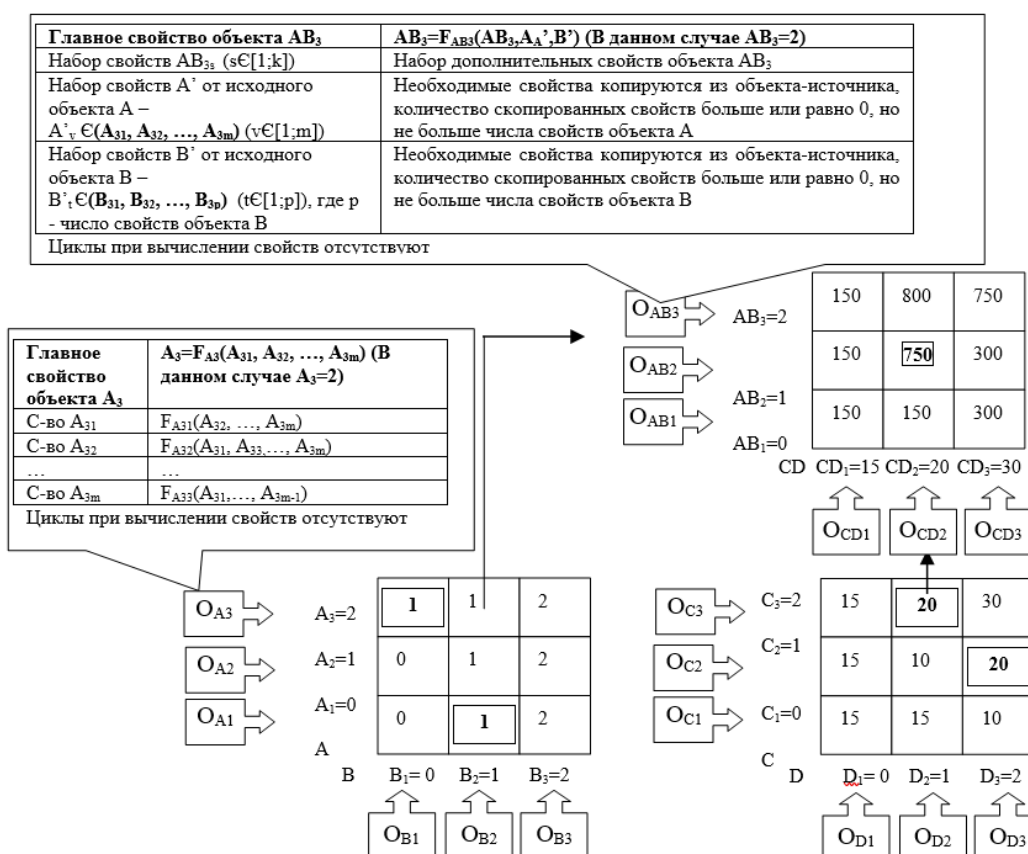


Рис. 3. Многообъектная модель принятия решений

- вероятности последовательности формирования риска до управленческого мероприятия и после его проведения;
- количественные параметры величин ущерба от данного до управленческого мероприятия и после его проведения;
- тезаурус мероприятия, т.е. его наименование, выделение требуемых ресурсов – финансового, трудового, капитального характера, ответственных за выполнение и т.д.



Рис. 4. Структура объектного типа «Мероприятие» (тип М)

Соответственно, принятие риска будет характеризоваться объектом, свойство объектного типа «Описание мероприятия» которого представляет собой нулевой указатель, а значения вероятности риска и величины ущерба при его реализации до и после проведения мероприятия совпадают.

Объект второго уровня имеет тип риск (тип Р) и представляет собой сам риск после проведения

мероприятия или комплекса мероприятий. Тип Р, как минимум, содержит следующие поля:

- текущая вероятность возникновения риска,
- текущая величина ущерба при реализации риска,
- остаточная вероятность возникновения риска,
- остаточная величина ущерба при реализации риска,
- уровень толерантности на данном организационном уровне,
- признак выхода за линию толерантности,
- признак рассмотрения данного риска совместно с другими рисками этого уровня на следующем уровне организации (признак включения),
- фактор сопереориентированности с рисками того же организационного уровня.

Типы объектов последующих уровней представляют собой модификации типа Р, объекты таких типов описывают риски верхних уровней (например, всего региона или федерального округа). Кроме того, на верхних уровнях существуют объекты типа «Риск-интегратор» (тип РИ), характеризующие совокупный риск нижних уровней. На верхнем уровне интегрируются объекты нижних уровней, признак включения которых установлен в значение «истина». Структура типа РИ может существенно варьировать в зависимости от алгоритмов интеграции.

Между типами объектов устанавливаются правила агрегирования, определяющие то, как свойства объектов нижних уровней преобразуются в свойства объектов верхнего уровня.

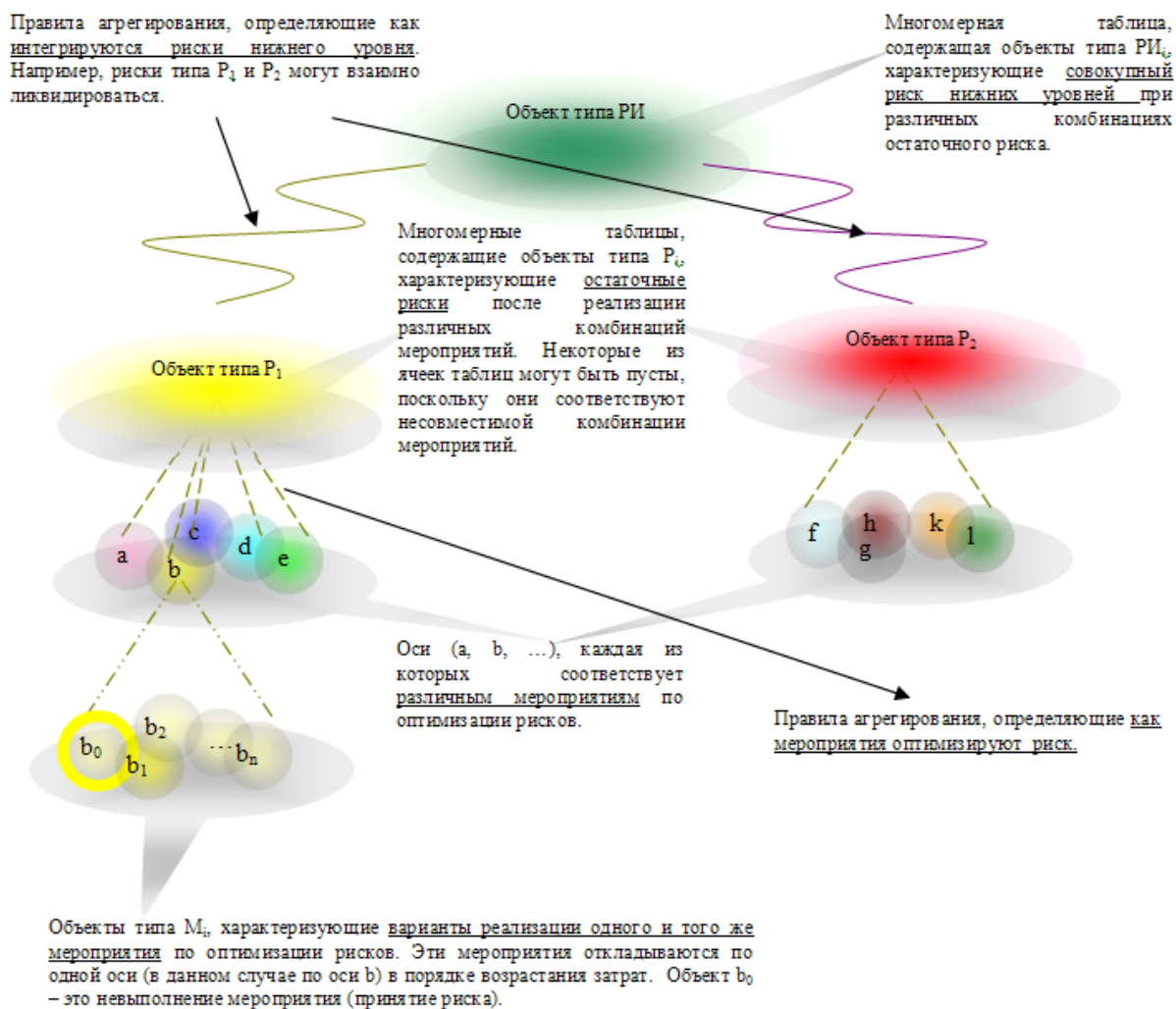


Рис. 5. Дерево принятия решений по управлению региональным риском

Схематичное представление многообъектной схемы управления совокупными рисками региона приведено на рис. 5.

Опишем алгоритм работы с такой схемой принятия решений. Придется отказаться от применения бинарных деревьев, характерных для многообъектной схемы принятия решений и описанных в работе [5]. Выбор из двух вариантов делает использование модели более легким, но он, например, препятствует рассмотрению нескольких объектов типа M как исходных для объекта типа RI .

1. Составляется набор рисков для каждого уровня управления (проект, программа, муниципальное образование регион). Определяются вероятности их возникновения, величина воздействия, уровень толерантности. Создаются индивидуальные объектные типы P_i для всех рисков.

2. Формируется список мероприятий для управления рисками. Для каждого риска может быть назначено неограниченное число мероприятий. Например, передача риска через страхование, принятие текущего риска, снижение риска при помощи дополнительных мер. Для каждого мероприятия формируется структура типов M_j . В принципе, эти структуры могут быть идентичны.

3. Составляется набор вариантов реализации каждого мероприятия. Каждому из таких вариантов соответствует свой экземпляр объекта нижнего

уровня, который откладывается по одной оси с другими объектами в порядке возрастания затрат на реализацию. На рис. 5 это объекты b_1 – b_n . Структура таких объектов приведена на рис. 4. Каждое из мероприятий характеризуется как минимум двумя объектами – принятие риска (отказ от каких-либо действий) или выполнение мероприятия. Если никаких мероприятий не планируется к реализации, то есть риск принимается, в этом случае формируется единственный объект принятия риска.

4. Формируются объекты рисков, типы P_i которых были созданы на этапе 1 (см. рис. 5).

5. Для каждого типа риска создаются правила агрегирования, определяющие как мероприятия оптимизируют риск, то есть как свойства объектов типа P_i рассчитываются на основе свойств объектов типа M_i .

6. Для верхних уровней организации определяются правила интеграции рисков нижних уровней. Для этого создаются объекты типа RI и правила агрегирования, определяющие каким образом, интегрируются риски нижнего уровня (см. рис. 4).

7. Схема пересчитывается на основе значений свойств объектов и правил агрегирования.

8. На верхнем уровне указывается целевое значение критерия, которое нужно достичь, после чего определяется набор напряженных вариантов.

9. Мероприятия, попавшие в напряженный набор, ранжируются в порядке убывания их эффективности и финансируются именно в такой последовательности.

Программные инструментальные средства объектно-ориентированного программирования позволяют хорошо визуализировать процесс принятия решений по управлению рисками, делают его максимально прозрачным (см. рис. 6).

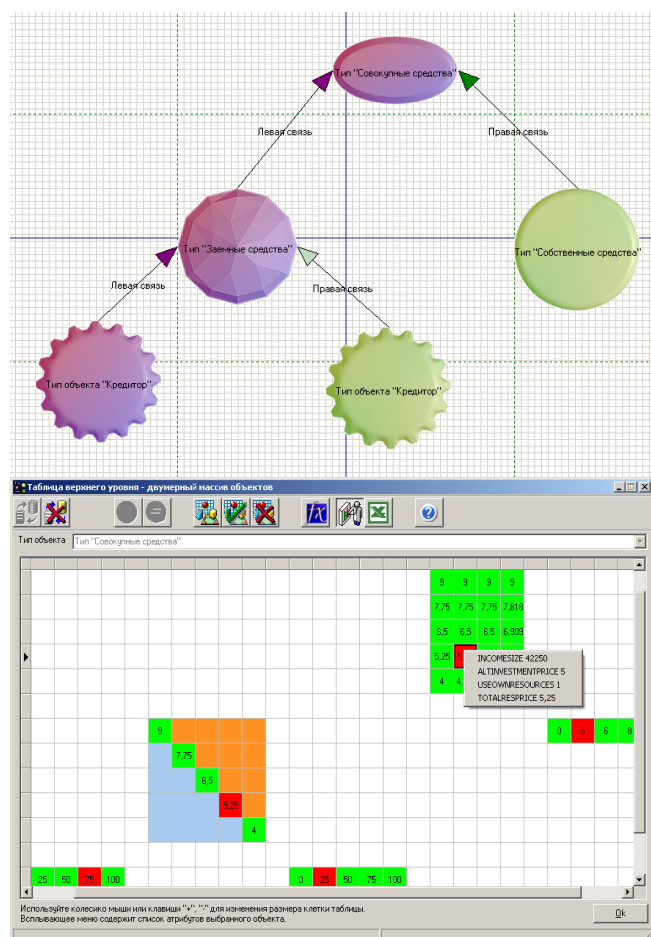


Рис. 6. Программный комплекс многообъектной модели принятия решений по управлению рисками «Advisor»

Кроме того, данный комплекс может быть интегрирован в общую систему управления региональным развитием, представлять собой аналитическую подсистему оценки влияния рисков при принятии управленческих решений, в частности об инвестировании. В целом такой подход предусматривает выделение объектов, обладающих рядом свойств, которые могут быть агрегированы, а правила агрегирования представляют собой методы управления рисками.

Выводы

Информационные данные о рискогенных факторах, влияющих на устойчивость социально-экономического развития регионов, подрывающих основы их экономической безопасности [8], позволяют сделать вывод о необходимости формирования комплексной подсистемы управления риском, интегрированной в общую систему управления регионом. Для эффективного управления рисками, в

первую очередь, целесообразно осуществить организационные изменения выделив отдельный структурный элемент - Проектный офис, который на основе процессных методов осуществляет идентификацию, декомпозицию рисков, выбирает инструментальные средства управления. Наделенный широкими полномочиями, данный субъект управления несет полную ответственность за экономическую безопасность региона. В качестве инструмента управления рисками предложена многообъектная модель управления рисками, позволяющая осуществлять агрегирование, сопоставление и приоритизацию рисков. Такой подход позволит оптимизировать управление региональными рисками по критерию минимизации затрат. Представленная методика попарного сопоставления объектов, представленных в модели, открывает широкие возможности для управления сложными социально-экономическими системами на основе математического инструментария. Модель имеет апробацию в системе регионального управления, а разработанное на ее основе инструментальное средство позволяет принимать управленческие решения, защищенно свидетельством о государственной регистрации программы для ЭВМ.

На наш взгляд, дальнейшее совершенствование описанной системы управления региональными рисками лежит области определения алгоритмов, позволяющих осуществлять интеграцию рисков, а также внедрения процедур идентификации и отсеивания, ставших несущественными рисков.

Литература

1. Г. Беккер Земля аутсайдеров. Новая газета. - 26 июля 2018.
2. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (Дата обращения 1 июня 2025 г.).
3. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://shkolamulymyskaya-r86.gosweb.gosuslugi.ru/> (Дата обращения 1 июня 2025 г.).
4. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (Дата обращения 30 мая 2025 г.).
5. Бондарева М.В., Квасов И.А. Многокритериальный анализ: оценка инвестиций: Монография. – Нижневартовск: ООО «Северный город», 2005. – 156 с.
6. Многокритериальный выбор инвестиционных и управленческих решений Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2017619895 Правообладатель Квасов Иван Андреевич Автор Квасов Иван Андреевич Зарегистрировано в Реестре программ для ЭВМ 08.09.2017.
7. Квасов И.А. Цифровизация и интеграция технологий и управления – механизм повышения эффективности. – М.: Научные технологии, 2017 – 303 с.

8. Полянская Н. М., Найданова Э. Б. Диагностика и анализ экономической безопасности в системе управления регионом // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2017. – Т. 13. – № 11 (356). – С. 2090–2111. – DOI: 10.24891/ni.13.11.2090.

Risk Modeling in the Regional Public Administration System: Process, Multi-Object Approach

Kvasov I.A., Rozhdestvenskaya I.A., Fedchenko E.A., Krasnyukova N.L., Zavalko N.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article considers the problem of risk modeling in the regional public administration system using process and multi-object approaches. The authors propose a comprehensive risk management model that integrates strategic and operational management levels, which allows optimizing costs and increasing the efficiency of decision-making. The model includes a general risk management contour, a cycle, selection and sequence of activities, as well as their optimization according to the criterion of minimizing total costs. Particular attention is paid to the automation of risk management processes and the need to create a specialized body - the Project Office, responsible for the implementation of activities at all levels of government. The presented methodology has been tested in the practice of regional management and is supported by software with state registration. The results of the study can be used to improve the sustainability of the socio-economic development of regions in conditions of uncertainty.

Keywords: Model, multi-object approach, regional public administration, process management, optimization, criterion, automation, software package.

References

1. G. Becker. Land of Outsiders. Novaya Gazeta. - July 26, 2018.
2. Federal Law "On Strategic Planning in the Russian Federation" dated June 28, 2014 N 172-FZ / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (Accessed June 1, 2025).
3. Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2024 N 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Perspective Up to 2036" <https://shkolamulymskaya-r86.gosweb.gosuslugi.ru/> (Accessed June 1, 2025).
4. Decree of the President of the Russian Federation of May 13, 2017 No. 208 "On the Strategy for Economic Security of the Russian Federation through 2030" <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (Accessed May 30, 2025).
5. Bondareva M.V., Kvasov I.A. Multicriteria Analysis: Investment Assessment: Monograph. - Nizhnevartovsk: OOO "Severnoy Gorod", 2005. - 156 p.
6. Multicriteria Selection of Investment and Management Decisions Certificate of State Registration of Computer Program No. 2017619895 Copyright Holder Kvasov Ivan Andreevich Author Kvasov Ivan Andreevich Registered in the Register of Computer Programs on September 8, 2017.
7. Kvasov I.A. Digitalization and integration of technologies and management – a mechanism for increasing efficiency. – M.: Scientific technologies, 2017 – 303 p.
8. Polyanskaya N. M., Naidanova E. B. Diagnostics and analysis of economic security in the regional management system // National interests: priorities and security. – 2017. – Vol. 13. – No. 11 (356). – P. 2090–2111. – DOI: 10.24891/ni.13.11.2090.

Исследование путей влияния сотрудничества университетских библиотек «Северо-Восток Китая – Дальний Восток России» на экономическое развитие российского Дальнего Востока

Ли Хань

доктор наук, Хэйлунцзянский университет, lihan223@qq.com

Статья посвящена анализу роли библиотек университетов северо-востока Китая и Дальнего Востока России в экономическом развитии российского Дальнего Востока. Рассматриваются современные формы межвузовского сотрудничества, функции библиотек как интеллектуальных центров и механизмы их влияния на культурный обмен, кадровую мобильность, инновации, политику и инфраструктуру. Предложены пути дальнейшего расширения сотрудничества в контексте инициативы «Один пояс — один путь» и Евразийского экономического союза.

Ключевые слова: университетская библиотека, трансграничное сотрудничество, российский Дальний Восток, региональное развитие, Китай, экономическая интеграция, интеллектуальная поддержка.

Введение

Развитие регионального сотрудничества между Китаем и Россией приобретает всё большее значение на фоне глобальных трансформаций. Особенно актуальными становятся связи между северо-востоком Китая и российским Дальним Востоком, которые характеризуются географической близостью, исторической взаимосвязанностью и взаимодополняющей экономической структурой. В этих условиях университетские библиотеки, традиционно выполняющие роль хранителей знаний, приобретают новое значение как аналитические и координирующие центры. Цель данной статьи — исследовать влияние библиотечного сотрудничества на экономическое развитие российского Дальнего Востока и определить ключевые направления его углубления.

Текущее состояние сотрудничества университетов «Северо-Восток Китая – Дальний Восток России»

Сотрудничество университетов «Северо-Восток Китая – Дальний Восток России» началось в 2009 году с подписанием «Программы сотрудничества между Северо-Восточным регионом Китая и Дальневосточным и Восточно-Сибирским регионами России (2009-2018 годы)», что ознаменовало переход двух стран от «взаимодополняемости преимуществ» к «стратегическому взаимодействию». Данная программа заложила основу для региональной экономической интеграции через четыре основных направления: взаимосвязь инфраструктуры, энергетическое сотрудничество, развитие сельского хозяйства и гуманитарные обмены [1]. В последние годы с принятием «Программы развития сотрудничества между Китаем и Россией на российском Дальнем Востоке (2018-2024 годы)» содержание сотрудничества было дополнительно детализировано, охватив энергетику, транспорт, сельское хозяйство, науку и технологии и другие области [2]. В сфере университетского сотрудничества Северо-Восточный регион Китая и Дальневосточный регион России уже реализуют множество совместных исследований, создав несколько совместных лабораторий и исследовательских центров.

Провинция Хэйлунцзян, благодаря преимуществам географического соседства с Россией и взаимодополняемости отраслей, играет важную роль в китайско-российском региональном сотрудничестве. В последние годы провинция Хэйлунцзян и российский Дальневосточный регион, особенно Дальневосточное отделение Российской академии

наук и Дальневосточный федеральный университет, продолжают развивать многоуровневые и глубокие обмены и сотрудничество между университетами, охватывающие ключевые области: машиностроение, новые материалы, оптоэлектронные технологии, биоинженерию, современное сельское хозяйство и охрану окружающей среды. Например, Харбинский политехнический университет совместно с Дальневосточным федеральным университетом создал «Центр полярных инженерных исследований», направленный на изучение инженерных применений в экстремальных климатических условиях, повышая технический потенциал и возможности сотрудничества Китая и России в строительстве инфраструктуры в Арктике и на Дальнем Востоке. Кроме того, ХПУ совместно с Московским государственным техническим университетом имени Н.Э. Баумана инициировал создание «Китайско-российского альянса технических университетов», установив многосторонний механизм сотрудничества, охватывающий научные исследования, образование и промышленное взаимодействие, обеспечивая платформенную поддержку для интеграции технических стандартов и коммерциализации научных достижений. Северо-Восточный сельскохозяйственный университет сотрудничает с альянсом университетов российского Дальнего Востока в проведении генетических исследований сельскохозяйственных культур холодных регионов, особенно сосредоточиваясь на разработке и продвижении морозостойких сортов. Это сотрудничество не только отвечает потребностям обеих сторон в области продовольственной безопасности и экологического сельского хозяйства, но также способствует двустороннему обмену и практическому применению результатов агрономических исследований. Хэйлунцзянский университет науки и технологий совместно с Хабаровским исследовательским центром Дальневосточного отделения РАН углубляет сотрудничество в области разработки минеральных ресурсов, технологий добычи в сложных геологических условиях и строительства систем интеллектуальных шахт, планирует открыть китайско-российскую совместную лабораторию в сентябре 2025 года и готовится к созданию «Китайско-российского альянса минеральных ресурсов» для дальнейшего продвижения совместной разведки минеральных ресурсов и сотрудничества в области инженерных технологий.

Среди трех северо-восточных провинций, помимо провинции Хэйлунцзян, провинция Ляонин также активна в международном сотрудничестве в сфере высшего образования с Россией. Некоторые университеты провинции Ляонин совместно с российскими университетами проводят научные исследования, основываясь на местной промышленной структуре провинции Ляонин и сотрудничая с российскими университетами в приоритетных и передовых дисциплинах, что способствует экономическому развитию обеих региональных сторон. Ляонинский технический университет совместно с Российским государственным геологоразведочным университе-

том инициировал и создал Международный совместный исследовательский институт зеленой разработки и чистого использования подземных ресурсов Китая и России [3]. Рациональная разработка подземных ресурсов и технологии зеленого устойчивого развития становятся основными технологиями, которые вызывают всеобщую озабоченность и к которым стремятся страны мира. Китай и Россия, как страны, богатые подземными ресурсами, имеют свои сильные стороны в исследованиях и применении технологий добычи подземных ресурсов. Создание Международного совместного исследовательского института зеленой разработки и чистого использования подземных ресурсов Китая и России направлено на захват командных высот технологий зеленого устойчивого развития подземных ресурсов и создание международного передового источника научно-исследовательских инноваций [4]. Даляньский транспортный университет совместно с Дальневосточным государственным транспортным университетом России работает над преодолением технических препятствий в инженерии высокоскоростных железных дорог на вечной мерзлоте, результаты совместных разработок частично применены в инфраструктурных проектах Хэйлунцзяна и Приморского края, эффективно продвигая техническое сотрудничество Китая и России в области крупных инженерных проектов. Северо-Восточный университет совместно с Дальневосточным федеральным университетом проводит совместные исследования региональной экономической политики, сотрудничая в изучении промышленного планирования приграничных экономических зон, движения рабочей силы и налоговой политики, совместно представляя отчеты с политическими рекомендациями китайским и российским местным правительствам. Такой механизм трансграничной политической координации с университетами в качестве платформы обеспечивает интеллектуальную поддержку для продвижения экономического управления в китайско-российских приграничных регионах [5].

Кроме того, Хэйлунцзянский университет является первым в стране университетом, создавшим специальность русского языка и сформировавшим систематическую систему подготовки кадров по русскому языку, признанную как «китайская база русского языка» и «колыбель подготовки кадров по русскому языку в стране». Хэйлунцзянский университет имеет самый ранний созданный китайско-российский совместный аспирантский институт, который после многих лет накопления стал северной цитаделью в области образовательного сотрудничества с Россией, академических обменов, научно-технического сотрудничества и культурных обменов. Библиотека Хэйлунцзянского университета располагает фондом русскоязычной литературы, в коллекции которой имеется большое количество уникальных ценных русскоязычных ресурсов, ранее осуществлявшая обмены и сотрудничество с Российской государственной библиотекой. 24 декабря 2024 года библиотека подписала соглашение о сотрудничестве с Дальневосточной государственной научной библиотекой России. Также организовала участие

библиотечных работников в Шестом форуме молодых библиотекарей, совместно проведенном Министерством культуры Хабаровского края и Дальневосточной научной библиотекой, где предметные библиотекари выступили с основными докладами на русском языке, обе стороны провели полноценный обмен мнениями по вопросам роли библиотек в культурном наследии, создании аналитических центров, инновационном развитии и воздействии на региональное экономическое развитие.

Влияние функций аналитических центров китайских университетских библиотек на региональную экономику

Поддержка исторических и политических исследований

Университетские библиотеки как основные институты поддержки систем знаний прошли процесс эволюции от традиционного хранения книг к многомерным услугам знаний в формировании функций аналитических центров. В настоящее время в практике содействия местному экономическому развитию библиотеки через интеграцию исторических архивов, местных хроник, политических документов и других ресурсов не только предоставляют систематические исторические справочные материалы для регионального развития, но и играют незаменимую роль в анализе стратегического позиционирования и эволюции политики, становясь важным связующим звеном между университетскими академическими исследованиями и местным обществом. До 1990-х годов университетские библиотеки в основном выполняли функции абонементной литературы и базовой передачи информации; после того как «Национальная программа среднесрочного и долгосрочного реформирования и развития образования (2010-2020 годы)» четко определила, что университеты должны «активно служить обществу» [6], библиотеки начали интегрировать материалы по местной экономической истории, политические архивы и промышленные базы данных, создавая региональные базы знаний исторической политики. Например, библиотека Дэчжоуского университета, систематизируя торговую литературу по Великому каналу от династий Мин и Цин до современности, предоставила местному правительству историческую основу промышленного размещения для разработки плана «Культурно-экономического пояса Великого канала», способствуя позиционированию культурно-туристической индустрии [7]. На уровне политических исследований библиотеки, опираясь на матричные команды «предметный библиотекарь + профессор + аспирант», проводят исследования происхождения политики и оценки эффективности. Библиотека Тунлинского университета, основываясь на архивах местной медной промышленности, проанализировала препятствия в реализации политики трансформации ресурсозависимых городов, предложения по расширению промышленной цепи были включены в «План устойчивого развития ресурсозависимых городов провинции Аньхой». Такие исследования не только заполняют системные пробелы в материалах по местной экономической истории, но

и снижают стоимость проб и ошибок в региональной экономике через анализ адаптивности политики. В настоящее время около 63% библиотек университетов провинциального уровня уже создали исследовательские отделы местного развития (данные взяты из статистики базы кейсов), их отчеты политических исследований принимаются местными правительствами в среднем более чем в 40% случаев ежегодно, что подчеркивает эффективность трансформации исторических ресурсов в ресурсы для принятия решений [8].

Правительственные консультации и поддержка принятия решений

С расширением служебных функций университетские библиотеки постепенно развились от поставщиков информации до интеллектуальных центров регионального управления, активно участвуя в политических консультациях местных правительств и практике государственного управления. Библиотеки, опираясь на свои возможности систематической интеграции документальной информации и средства анализа больших данных, могут проводить глубокую оценку тенденций регионального развития и в сотрудничестве с университетскими исследовательскими институтами предоставлять тематические исследования, поддержку данными и анализ передовой политической динамики, обеспечивая научную основу для принятия решений и практические предложения для местных правительств. На уровне базовых данных библиотеки создают региональные экономические базы данных, интегрируя структурированные данные по динамике ВВП, промышленному землепользованию, корпоративному кредиту и другим показателям, используя технологию хранилищ данных для создания систем поддержки принятия решений (DSS). Например, «Платформа мониторинга голубой экономики», разработанная библиотекой Китайского океанского университета, интегрирует в реальном времени 12 типов показателей, включая пропускную способность портов и стоимость рыбной продукции, предоставляя модель раннего предупреждения отрасли для Управления океанов города Циндао [9]. На уровне глубокого анализа библиотеки выпускают консультативные отчеты через моделирование политических эффектов и сценарное планирование. Типичным примером является «Система оценки характерных малых городов» библиотеки Университета Цзинганшань: эта система, сочетая данные обследования ресурсов культурного туризма с моделированием потребительского поведения, точно рассчитала соотношение затрат и выпуска «Парка культурных и творческих изделий из кисточек» в городке Вэньган, исправив планы слепого расширения местного правительства. Кроме того, аналитические центры через «механизм рекомендации экспертов» связывают академические круги с политической сферой [10], например, библиотека Гуанчжоуского университета регулярно публикует «Отчет об инновационной силе индустрии района Большого залива Гуандун-Гонконг-Макао», модель оценки технологической зрелости которого используется Комиссией

по развитию и реформам Гуанчжоу для распределения субсидий высокотехнологичным предприятиям [11]. В последние годы все чаще различные региональные университетские библиотеки принимают правительственные заказные проекты, что указывает на то, что услуги поддержки принятия решений стали научной гарантией регионального управления.

Сотрудничество между наукой, образованием и производством и технологические инновации

В условиях углубления интеграции науки, образования и производства университетские библиотеки как узлы и мосты научно-исследовательской информации все более подчеркивают свою посредническую роль в системе технологических инноваций. Библиотеки через создание высококачественных информационных баз научно-технических достижений, отраслевых информационных платформ и навигационных систем патентных услуг способствуют управлению интеллектуальной собственностью научных результатов и их промышленной трансформации. В то же время библиотеки могут способствовать точному соединению ресурсов сотрудничества между университетами и предприятиями, предоставляя высококачественные информационные услуги и интеллектуальную поддержку для технического обновления местных предприятий и оптимизации региональной промышленной структуры. Конкретно это достигается через три механизма:

Механизм трансформации патентной разведки

Опираясь на платформы больших данных патентов, библиотеки предоставляют оценку технологических перспектив и проектирование путей индустриализации. Центр информационных услуг интеллектуальной собственности Хуажунского университета науки и технологий разработал систему патентной навигации, которая через семантический анализ выявляет основные технологические пробелы в области «оптических коммуникационных устройств», направляя научно-исследовательские группы и предприятия на совместную разработку высокоплотных оптических модулей, что привело к передаче 6 патентов и инкубации научно-технического предприятия «Хуагун Чжэньюань» [12]. Аналогично, Центр услуг интеллектуальной собственности Хэйлунцзянского университета в сотрудничестве с компанией «Янгуан Хуйюань» предоставляет качественные услуги по трансформации патентной разведки для преподавателей и студентов всего университета, а также социальных институтов. Такие услуги могут значительно повысить эффективность инноваций, тем самым способствуя региональному экономическому развитию.

Платформа услуг трансфера технологий

Библиотеки создают онлайн и офлайн совместные системы взаимодействия науки, образования и производства. «Интегрированная платформа науки,

образования и производства», созданная библиотекой Чунцинского университета литературы и науки, интегрирует функции публикации технологических потребностей, подбора экспертов и совместного использования экспериментальных ресурсов, накопительно способствовала 32 проектам сотрудничества между университетами и предприятиями, среди которых передача «технологии экстракции ферментов инжира» принесла местной сельскохозяйственной компании дополнительный доход в 21 миллион юаней [13]. В архитектуре услуг платформа использует совместное обслуживание библиотечарей и корпоративных специалистов, обеспечивая точное достижение технологических потребностей.

Сеть профессиональной подготовки по отраслевым знаниям

В ответ на потребности регионального промышленного обновления библиотеки проводят индивидуальное техническое обучение. Библиотека Цзясинского университета совместно с местной текстильной ассоциацией открыла курсы «Интеллектуального производства», обучая владельцев малых и средних предприятий овладению системами ERP и технологиями интернета вещей, продвигая цифровую трансформацию кластера швейной промышленности города Пинху, где уровень подключения оборудования к сети вырос с 19% в 2019 году до 74% в 2023 году [14]. Такое обучение по сути является циклом воспроизводства знаний: предприятия передают технические проблемы в библиотеки, библиотеки организуют экспертные обсуждения для трансформации их в исследовательские проекты, исследовательские группы выдают решения, в конечном итоге достигая цели обратного питания промышленного обновления.

Пути содействия функциям аналитических центров университетских библиотек китайско-российского сотрудничества «Северо-Восток – Дальний Восток» экономическому развитию российского Дальнего Востока

Северо-восточный регион Китая и Дальневосточный регион России обладают естественными преимуществами в географическом положении, историческом наследии и экономической взаимодополняемости. С углублением инициативы «Один пояс, один путь» и строительства Евразийского экономического союза обмена и сотрудничество в приграничных регионах двух стран продолжают активизироваться. В этом контексте университетские библиотеки как узлы знаний и центры академического распространения постепенно становятся важными платформами и интеллектуальными опорными точками для продвижения регионального экономического развития и углубления китайско-российского местного сотрудничества. В данном разделе будут проанализированы пять аспектов того, как университетские библиотеки могут играть роль аналитических центров и оказывать реальное воздействие на содействие экономическому развитию российского Дальнего Востока.

Культурный обмен и развитие туризма

В региональном экономическом сотрудничестве культурные факторы являются не только средством содействия взаимопониманию и доверию, но и могут напрямую трансформироваться в точки экономического роста, особенно в туристической и культурно-творческой индустриях. Университетские библиотеки китайско-российского сотрудничества «Северо-Восток – Дальний Восток» обладают уникальными преимуществами в распространении культурной информации и могут способствовать интеграции туристических ресурсов и формированию имиджа через систематические, непрерывные, многоязычные культурные проекты. Библиотеки могут активно разрабатывать «цифровые культурные карты», сочетающиеся с туристическими сценариями, дополненные тематическими читательскими ресурсами, онлайн-гидами, мультимедийными выставками и другими элементами, реализуя глубокую интеграцию культурного распространения и туристического развития. Мероприятие «Китайско-российская культурная ярмарка», организованное Харбинским колледжем науки и технологий совместно с Дальневосточным федеральным университетом, хотя и является поэтапным проектом культурного обмена, но через представления, форумы, выставки-продажи культурных и творческих товаров и другие формы усилило потенциал интегрированного развития туризма и культурного потребления. В будущем библиотеки могут возглавить создание «Трансграничного альянса культурного распространения», регулярно проводя онлайн и офлайн мероприятия культурных сезонов в формате ежегодных тем, опираясь на книжные ресурсы и мультимедийные платформы для содействия расширению экономической модели «культура + туризм».

Обмен кадрами и движение рабочей силы

Кадры являются основным ресурсом, поддерживающим долгосрочное региональное развитие, а библиотеки могут играть поддерживающую роль в «информационных каналах» и «распространении политики». Перед лицом реальных проблем нехватки рабочей силы и дефицита технических специальностей в Дальневосточном регионе университетские библиотеки могут активно предоставлять услуги мониторинга тенденций трансграничной занятости, создания баз данных совместных проектов и других услуг, организуя такие проекты, как «Месяц китайско-российских ресурсов занятости и образования», «Учебные лагеря цифрового резюме и навигации поиска работы», помогая молодежи точно понимать потребности в кадрах и институциональные нормы в регионах друг друга, тем самым способствуя гибкому движению кадров и институциональной адаптации. В настоящее время проекты сотрудничества хэйлунцзянских университетов с российской стороной ежегодно принимают большое количество китайских и российских студентов, охватывая языки, инженерию, сельское хозяйство и многие другие области. Рекомендуется библиотекам дополнительно изучить создание цифровой архив-

ной системы «Китайско-российский план молодежных инноваций», сосредоточенно демонстрируя выдающиеся научные достижения молодых исследователей и практические примеры трудоустройства, продвигая строительство трансграничной экосистемы инноваций и предпринимательства, реализуя кадровую поддержку устойчивого регионального экономического развития.

Технологические инновации и промышленное обновление

Степень сочетания инновационной цепи и промышленной цепи является ключом к определению успеха или неудачи региональной экономической трансформации. Университетские библиотеки могут поддерживать местные предприятия и стартап-проекты в получении первичной научно-исследовательской динамики и рыночных тенденций через создание открытых систем научно-исследовательской разведки. Особенно для направлений глубокой переработки полезных ископаемых, сельского хозяйства холодных регионов, биотехнологий и других направлений, которые продвигает российский Дальний Восток, библиотеки могут создать «тематические системы навигации знаний», направляя инновационных субъектов на эффективное получение необходимой технической литературы, анализа кейсов и политических тенденций, тем самым реализуя точное соединение науки и технологий с рынком. Центр полярных инженерных исследований, созданный Харбинским политехническим университетом совместно с Дальневосточным федеральным университетом, эффективно продвинул развитие низкотемпературных материалов и инженерии инфраструктуры холодных регионов. Библиотеки также могут на этой основе расширить «карту инкубации технологических трансформаций», помогая научным достижениям реализовать региональное внедрение, обеспечивая местные производственные, лесные, сельскохозяйственные, медицинские и другие отрасли новыми возможностями.

Региональное управление и политическая координация

Продвижение модернизации китайско-российского приграничного управления должно основываться на поддержке данными, взаимном понимании политики и понимании концепций управления. Университетские библиотеки могут не только выполнять роль «посредников знаний», но и через создание «пула данных литературы по китайско-российскому приграничному управлению» реализовать интегрированное управление нормативными документами, политическими тенденциями, данными социальных исследований, предоставляя индивидуальные информационные услуги местным правительствам. В то же время библиотеки могут совместно с университетскими исследовательскими институтами регулярно публиковать «Отчеты наблюдения за политикой приграничных регионов», обеспечивая теоретическую поддержку для институционального взаимодействия и раннего предупреждения конфликтов в трансграничном управлении.

Проведение таких академических форумов, как «Форум ректоров университетов провинции Хэйлунцзян и восточных регионов России», Форум молодых библиотекарей и других, предоставило платформу для обсуждения образовательных обменов и совместного развития местной политики между двумя сторонами. Рекомендуется, чтобы в будущем библиотеки могли взять на себя функции «исследовательского центра приграничного управления», организуя многоязычный перевод литературы, международные сравнительные исследования, публикацию результатов опросов общественного мнения и другие мероприятия, повышая видимость и участие местных университетов в практике регионального управления.

Строительство инфраструктуры и транспортных систем

Региональная связность является основным условием для эффективного движения товаров, трудовых ресурсов, услуг и других факторов. В этом процессе университетские библиотеки могут играть роль «интеллектуального склада» через создание карт больших данных транспорта, компиляцию примеров соответствующих инфраструктурных проектов, отслеживание политики взаимосвязи в рамках «Одного пояса, одного пути» и Евразийского экономического союза. Можно рассмотреть возможность совместного создания «механизма совместного строительства трансграничной транспортной разведки» с инженерными факультетами, центрами исследований транспортной экономики и другими партнерами, предоставляя динамическую поддержку данными и эмпирические справочные материалы для строительства дальневосточной инфраструктуры, повышая научность инженерии и перспективность политики. Открытие коридоров «Приморье-1» и «Приморье-2» стимулировало эффективность логистического обращения между китайским Северо-Востоком и российским Дальним Востоком. В будущем можно опираться на библиотеки технических университетов для создания «платформы моделирования и информации об инфраструктуре», поддерживая анализ осуществимости маршрутов, оценку экологического воздействия, моделирование рисков и затрат и другие аспекты, повышая научность и перспективность регионального транспортного развития.

Сотрудничество университетских библиотек китайско-российского «Северо-Востока – Дальнего Востока» демонстрирует огромный потенциал сотрудничества на многих уровнях: культурное распространение, подготовка кадров, научно-технические инновации, политическое взаимодействие и поддержка инфраструктуры. Через создание механизированных, платформенных, интеллектуальных моделей сотрудничества университетские библиотеки будут играть еще большую стратегическую роль в продвижении высококачественного экономического развития российского Дальнего Востока.

Литература

1. Чжу Бэйбэй. Стратегия развития российского Дальнего Востока и региональное сотрудничество между Китаем и Россией [Диссертация]. Университет Цзилинь, 2019.
2. Чжан Лян. Новая стратегия развития восточной России и региональное экономическое сотрудничество между Китаем и Россией [Диссертация]. Университет Цзилинь, 2018.
3. Knight J. Internationalization: elements and checkpoints [A]. Research Monograph (No.7) [C]. Ottawa: Canadian Bureau for International Education, 1994.7.
4. Irina Stukalova, Anatoly Shishkin, Anastasia Stukalova. Internationalization of higher education: a case of Russian universities [J]. Economics & Sociology, 2015, Vol. 8, No. 1.
5. У Синда. Исследование состояния, проблем и мер по международному сотрудничеству в высшем образовании Китая и России в рамках инициативы «Пояс и путь» — на примере вузов провинции Ляонин. Шэньянский педагогический университет, 2021, с. 43-57.
6. Ян Хуэйся. Исследование развития информационных ресурсов в университетских библиотеках для поддержки региональной экономики [J]. Научно-техническая информация, 2016.
7. Сюй Личэн, Жэнь Яньань. Роль университетских библиотек в продвижении региональной культуры — на примере библиотеки колледжа Дэцзю [J]. Исследования в области библиотековедения и информации, 2020.
8. Чу Ян. Исследование и анализ роли университетских библиотек провинции Аньхой в поддержке местного экономического и социального развития [Диссертация]. Университет Аньхой, 2016.
9. Ван Янь, Чжан Лихун, Лю Ян. Анализ путей сотрудничества и сервисов университетских библиотек в региональном развитии в контексте стратегии «Голубая экономика» — на примере библиотеки Китайского океанологического университета [J]. Вестник Хэйлунцзянского педагогического университета, 2024.
10. Цзинь Хунхуа. Пути и стратегии обслуживания университетскими библиотеками социально-экономического развития регионов [J]. Научно-техническая информация, 2013.
11. Ту Чэнлинь, Вэй Вэйсинь. Пути и меры по поддержке университетскими интеллектуальными центрами принятия решений местными органами власти — на примере Института развития Гуанчжоу при Университете Гуанчжоу [J]. Вестник Университета Гуанчжоу (социальные науки), 2011.
12. Чи Чжан, Линлинг Пэн. Позиция Центра информационного обслуживания по вопросам интеллектуальной собственности в вузах — на примере Центра информационного обслуживания Хуачжунского университета науки и технологий.
13. Чэнь Жунпин. Исследование создания платформы интегрированного сервиса сотрудничества науки, образования и производства в университетских библиотеках — на примере библиотеки Чун-

цинского гуманитарного колледжа [J]. Форум индустрии и технологий, 2014.

14. Ван Цзюань, Фэн Юаньцзе. Стратегии развития университетских библиотек и информационного обслуживания в условиях обновления региональной промышленности [J]. Журнал сельскохозяйственной библиографии и информации, 2010

A Study of the Impact of Northeast China – Russian Far East University Library Cooperation on the Economic Development of the Russian Far East

Li Han

Heilongjiang University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article analyzes the role of university libraries in northeast China and the Russian Far East in the economic development of the Russian Far East. It examines modern forms of inter-university cooperation, the functions of libraries as intellectual centers and the mechanisms of their influence on cultural exchange, personnel mobility, innovation, policy and infrastructure. It suggests ways to further expand cooperation in the context of the Belt and Road Initiative and the Eurasian Economic Union.

Keywords: university library, cross-border cooperation, Russian Far East, regional development, China, economic integration, intellectual support.

References

1. Zhu Beibei. Development Strategy of the Russian Far East and Regional Cooperation between China and Russia [Dissertation]. Jilin University, 2019.
2. Zhang Liang. New Development Strategy of Eastern Russia and Regional Economic Cooperation between China and Russia [Dissertation]. Jilin University, 2018.
3. Knight J. Internationalization: elements and checkpoints [A]. Research Monograph (No.7) [C]. Ottawa: Canadian Bureau for International Education, 1994.7.
4. Irina Stukalova, Anatoly Shishkin, Anastasia Stukalova. Internationalization of higher education: a case of Russian universities [J]. Economics & Sociology, 2015, Vol. 8, No. 1.
5. Wu Xingda. Research on the Status, Problems and Measures of International Cooperation in China and Russia's Higher Education under the Belt and Road Initiative--The Case of Universities in Liaoning Province. Shenyang Normal University, 2021, pp. 43-57.
6. Yang Huixia. Research on the Development of Information Resources in University Libraries to Support Regional Economy [J]. Scientific and Technical Information, 2016.
7. Xu Licheng, Ren Yan'an. The Role of University Libraries in Promoting Regional Culture--The Case of Dejiu College Library [J]. Research in Library and Information Science, 2020.
8. Chu Yang. Research and Analysis on the Role of University Libraries in Supporting Local Economic and Social Development in Anhui Province [Dissertation]. Anhui University, 2016.
9. Wang Yan, Zhang Lihong, Liu Yang. Analysis of the Cooperation Paths and Services of University Libraries in Regional Development in the Context of the Blue Economy Strategy — A Case Study of the Library of Ocean University of China [J]. Bulletin of Heilongjiang Normal University, 2024.
10. Jin Honghua. Paths and Strategies for University Libraries to Serve Regional Socio-Economic Development [J]. Scientific and Technical Information, 2013.
11. Tu Chenglin, Wei Weixin. Paths and Measures for University Intellectual Centers to Support Local Government Decision-Making — A Case Study of Guangzhou Development Institute of Guangzhou University [J]. Bulletin of Guangzhou University (Social Sciences), 2011.
12. Chi Zhang, Lingling Peng. The Position of the Information Service Center on Intellectual Property Issues in Universities — A Case Study of the Information Service Center of Huazhong University of Science and Technology.
13. Chen Rongping. A Study on the Establishment of an Integrated Service Platform for Cooperation between Science, Education, and Industry in University Libraries — Case Study of Chongqing Humanities College Library [J]. Industry and Technology Forum, 2014.
14. Wang Juan, Feng Yuanjie. Strategies for the Development of University Libraries and Information Services in the Context of Regional Industrial Renewal [J]. Journal of Agricultural Bibliography and Information, 2010

О некоторых вопросах к системам управления доходами бюджетов публично-правовых образований в зарубежных странах и возможности ее применения в отечественной практике

Магницкий Никита Дмитриевич

канд. эк. наук, старший преподаватель Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, magnitskiy.nikita@gmail.com

В современном мире большинство развитых стран, вне зависимости от государственного устройства страны имеют многоуровневую бюджетную систему, позволяющую организовать финансовые потоки и взаиморасчеты между различными органами государственной власти и органами местного самоуправления с учетом особенностей страны.

В этой связи в целях совершенствования отечественной бюджетной системы, в которой традиционно выделяются трехуровневая бюджетная система (с частичным разграничением налоговых полномочий), вопросы рассмотрения государственного устройства, характеризующиеся либо формальной федеративной структурой, либо унитарной, но высоко децентрализованной моделью, являются актуальными, поскольку анализ таких систем позволит отразить различные механизмы распределения доходов и делегирования полномочий: от совместного администрирования ключевых налогов до глубоких «формульных» систем выравнивания и существенной финансовой автономии местных органов.

В этой связи в статье рассматриваются особенности бюджетного устройства отдельных стран (США, Канада, Германия, Бразилия, Индия, Мексика, Австралия, Швейцария, Аргентина, Австрия) и возможность апробации указанных особенностей по отношению к отечественной бюджетной системы в целях совершенствования порядка администрирования и прогнозирования доходов.

Ключевые слова: государственное устройство, государственные и муниципальные финансы, налоговое регулирование, межбюджетные трансферты, информационные системы, администрирование доходов

Бразильский опыт администрирования доходов свидетельствует об успешной апробации высокоцентрализованный системы сбора доходов в сочетании с механизмами распределения полномочий и доходов с учетом федеративной структуры и разнообразия регионов.

К положительным сторонам администрирования доходов в Бразилии целесообразно отнести следующие:

1. Широкое применение информационных систем на всех этапах бюджетного процесса – от учета налогоплательщиков и электронных счетов-фактур до централизованных платформ для подготовки и мониторинга бюджета.

2. Прозрачность и доступность данных в информационных системах.

Бразильская система управления доходов свидетельствует о необходимости тесной взаимосвязи между органами государственной власти и органами местного самоуправления в рамках соответствующего уровня автоматизации процессов в рамках бюджетного процесса (сбор информации, прогнозирование, администрирование налогов), что способствует сокращению «серых» зон в экономике, повышению собираемости налогов и сборов, а также возможности гибкого реагирования на экономические вызовы (кризисы, изменения деловой активности) [16].

Опыт Индии в сфере управления доходами демонстрирует, что в широкой федеративной стране возможно эффективно балансировать между централизованным сбором ключевых налогов и широкими полномочиями регионов и местных органов.

Проведенная в стране GST-реформа [17] способствовала упрощению системы косвенных налогов и обеспечила ее прозрачность, но одновременно потребовала более тесного взаимодействия и обмена данными между органами государственной власти.

1) Индия за последнее десятилетие провела крупные структурные реформы в сфере налогообложения, способствующие обеспечению унифицированности и прозрачности в системе сбора косвенных налогов.

2) Федеративная модель в Индии сохраняет баланс интересов центра и штатов благодаря институту Финансовой комиссии и детальной регламентации полномочий в Конституции.

3) Информационные технологии выступают основой для управления большими массивами данных, контроля за соблюдением налогового законодательства и формирования качественного прогноза доходов бюджетов.

4) Прочный институциональный фундамент (развитая законодательная и нормативная база, взаимодействие между центральными и региональными органами) обеспечивает устойчивость системы.

По отношению к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующие предложения:

1. Укрепление роли комплексных IT-платформ, в частности создание единого цифрового контура (по аналогии с GSTN в Индии) для взаимного обмена данными между местными и центральными органами, интеграция электронных счетов-фактур, систем таможенной отчетности и т. п., а также развитие механизмов сквозной проверки цепочки поставок для снижения риска двойного или фиктивного кредитования по налогам.

2. Формирование институтов периодических финансовых комиссий -инструмента систематического пересмотра долей распределения доходов между центральным правительством и регионами с учетом социально-экономических изменений.

3. Сценарное бюджетное планирование. На этапе подготовки бюджета Индия учитывает макроэкономические и отраслевые прогнозы (рост промышленности, услуг, экспорт-импорт). Целесообразно активнее применять многосторонний (мульти-сценарный) анализ для быстрого реагирования на экономические колебания.

Опыт **Китая** в сфере налогового администрирования и бюджетного контроля предлагает несколько ключевых направлений совершенствования отечественной налоговой системы.

Во-первых, использование централизованных цифровых платформ, таких как «Golden Tax System» [19], способствует значительному снижению рисков налоговых правонарушений за счет единой системы учета счетов-фактур и деклараций. Интеграция данных таможенных органов, кредитных организаций и хозяйственных обществ способствует сократить затраты на проведение проверок и повысить эффективность такого контроля.

Во-вторых, унификация администрирования путем слияния или консолидации функций центральных и местных налоговых органов будет способствовать повышению прозрачности налоговых процедур и упрощению взаимодействия хозяйственных обществ с органами государственной власти и органами местного самоуправления, что будет способствовать минимизации бюрократических барьеров.

В-третьих, внедрение механизмов выравнивания регионов, в частности осуществление надлежащего контроля со стороны органов государственной власти за межбюджетными трансфертами, в частности, на примере Китая в части трансфертов, направленных на развитие сельских и западных регионов, что будет способствовать сбалансированному развитию территорий.

В-четвертых, сценарное и макроэкономическое прогнозирование с активным использованием аналитики на основе Big Data и искусственного интеллекта будет способствовать более точному прогнозу доходов бюджетов бюджетной системы и вносить корректировки в бюджет на ранних стадиях.

В **США** действует многоуровневая система администрирования налогов, позволяющая распределять налоговые полномочия между различными органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Федеральная налоговая служба централизованно управляет основными налогами, обеспечивая контроль, аудит и автоматизированную обработку налоговых данных. Использование информационных технологий (IDRS, CADE 2, RRP) позволяет автоматизировать налоговые процессы, снижать уровень налогового мошенничества и повышать собираемость налогов. Применяются цифровые платформы для упрощения взаимодействия налогоплательщиков с налоговыми органами (онлайн-декларирование, автоматическая обработка отчетности, цифровая коммуникация) [7].

Направления, по которым практика управления доходами бюджетами США может быть апробирована в отечественной практике.

1. Децентрализация налоговой системы – расширение полномочий региональных и муниципальных налоговых органов в части предоставления им возможности самостоятельно устанавливать и администрировать определенные налоги [11].

2. Совершенствование автоматизированных систем анализа налоговых деклараций с применением искусственного интеллекта, что будет способствовать автоматизации налогового контроля и снижению теневой экономики.

3. Разработка онлайн-системы налогового консультирования на базе искусственного интеллекта, аналогичную Taxpayer Digital Communications, в целях разъяснения налогового законодательства и автоматического ответа на типовые вопросы налогоплательщиков [13].

Канадская система распределения налоговых полномочий на федеральном, региональном (уровне провинций) и местном уровнях обеспечивает высокую гибкость, позволяя адаптировать налоговую политику к экономическим и социальным особенностям регионов [2]. Это способствует эффективному сбору доходов и устойчивому развитию бюджетов.

По отношению к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующие предложения:

1. Повышение прозрачности бюджетного процесса: регулярное публичное информирование о методах прогнозирования, распределении бюджетных расходов и результатах независимых аудитов.

2. Использование канадской модели в целях дальнейшего совершенствования своей системы межбюджетного выравнивания, учитывая налоговый потенциал регионов.

Федеративная модель управления **Швейцарии**, принципы и механизмы распределения доходов схожи с отечественной практикой. Однако по сравнению с российскими регионами, кантоны Швейцарии имеют больший функционал по установлению отдельных видов источников налоговых поступлений, а также управления ими [15].

В **Австрии** регионы (земли) имеют более высокую степень финансовой автономии, их бюджеты более независимы, и они получают значительную часть налогов, собранных на их территории. Земли также обладают правом регулировать налоги на местном уровне, что дает им больше гибкости в финансовом управлении [1].

Австрия применяет принцип субсидиарности, предусматривающий оказание помощи регионам и муниципалитетам только в случае отсутствия у них возможности самостоятельно финансировать необходимые расходы. В целях сокращения диспропорций между регионами в Австрии существует более сбалансированная система перераспределения [10]. Процесс составления бюджета аналогичен с отечественной практикой.

В **Испании** автономные сообщества (регионы) имеют широкие полномочия налогового регулирования, что позволяет им собирать собственные налоги, такие как налог на доходы физических лиц, и поддерживать более высокую степень финансовой автономии [14].

Испания имеет особую систему перераспределения налоговых доходов между бюджетами публично-правовых образований – регионы получают финансовые ресурсы в рамках соглашений о финансировании, регулирующие долю налогов, поступающих в местные бюджеты.

В **Швеции** сформирована децентрализованная система подоходного налога, предусматривающая, что часть подоходного налога (основная) поступает на региональный и муниципальный уровни, что стимулирует местные органы власти более активно развивать инфраструктуру и предоставлять услуги населению, а в государственный бюджет поступает дополнительный налог с высоких доходов.

В Швеции предусмотрено централизованное администрирование налоговых доходов при самостоятельных ставках в рамках Налогового агентства, осуществляющее единый процесс администрирования. Регионы и коммуны наделены полномочиями по определению ставок региональных и муниципальных налогов, что способствует финансовой гибкости при формировании бюджетов.

У Швеции хорошо проработанная модель выравнивания (выравнивание по доходам и расходам), гарантирующая единый уровень социальных стандартов в разных частях страны. Регионы и коммуны «Донеры» часть финансовых ресурсов направляют в общий фонд, а регионы и коммуны «реципиенты» получают поддержку, компенсирующую различия в налоговой базе и структуре расходов.

Высокий уровень цифровизации упрощает для хозяйственных обществ процедуру уплаты налогов, повышает эффективность работы налоговых органов, снижает административные барьеры и обеспечивает быструю обратную связь.

Комплексный подход к прогнозированию. Министрство финансов Швеции использует макроэкономические показатели и тесно сотрудничает с парламентом при формировании прогноза доходов бюджета. Значительный объем аналитических данных и

независимый аудит обеспечивает надлежащий уровень прогнозирования доходов и контроля за их исполнением.

По отношению к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующие предложения:

Во-первых, расширение роли регионального и местного налога на доходы, в этой связи целесообразно рассмотреть возможность постепенного увеличения доли налога на доходы физических лиц, остающейся в региональных и муниципальных бюджетах, что будет способствовать укреплению финансовой базы публично-правовых образований, стимулируя их развивать местную экономику. При этом целесообразно сохранить единый механизм администрирования (в рамках отечественной налоговой службы), в целях упрощения взаимодействия налогоплательщиков с публично-правовыми образованиями и обеспечивать надлежащий уровень контроля за их уплатой.

Во-вторых, введение четких правил межбюджетного выравнивания. Опираясь на шведский опыт, целесообразно ввести более понятный и прозрачный механизм распределения дотаций и субсидий. В нём должны учитываться объективные критерии (налоговая база, численность населения, климатические условия, удалённость) и гарантироваться минимальные стандарты государственных услуг для граждан. Также необходимо рассмотреть вопрос создания прозрачной модели компенсации расходов для регионов с высокой бюджетной нагрузкой (например, значительные затраты на ЖКХ в регионах с холодным климатом).

В-третьих, цифровизация налогового администрирования – представляется целесообразным активно внедрять электронные сервисы для подачи налоговых деклараций, используя безопасные каналы идентификации, что способствует повышению качества администрирования доходов, сокращению издержек в рамках обработки документов.

В-четвертых, необходимо предусмотреть стимулирование ответственности регионов и муниципалитетов в рамках возможности использования расширенной налоговой базы и дополнительных доходов путем формирования более жестких требований к отчетности и прозрачности расходования средств. Целесообразно введение дополнительных мотивирующих программ, поощряющих регионы за рост собираемости налогов и разумное управление бюджетом (например, гранты за достижение конкретных показателей социально-экономического развития).

В-пятых, необходимо предусмотреть совершенствование механизма прогнозирования, в частности использовать практику Швеции по формированию макроэкономических прогнозов, кросс-проверяя их в независимых аналитических институтах. Расширить участие экспертного сообщества и профильных комитетов при рассмотрении и корректировке бюджета [3].

Таким образом, шведская модель с центральным администрированием налогов, расширенными пол-

номочиями регионов и коммун по установлению ставок, детализированной системой финансового выравнивания и глубокой цифровизацией администрирования доходов может служить ориентиром в направлении повышения эффективности и прозрачности системы управления доходами.

Опыт **Люксембурга** показывает, что в унитарном государстве может быть создана чёткая структура распределения налоговых полномочий: оборотные налоги определяются и подлежат администрированию центральными органами, а органам местного самоуправления направляется соответствующая доля поступлений по установленным правилам, что обеспечивает единство и прозрачность налоговой политики.

Благодаря централизованному определению налоговых ставок и механизмам финансового выравнивания, все муниципалитеты получают гарантированный минимум доходов, что способствует стабильной финансовой автономии муниципалитетов. Органы местного самоуправления вправе устанавливать определённые виды налогов, сохраняя определённую самостоятельность и стимулируя развитие местных сообществ.

В целях обеспечения эффективной системы выравнивания Люксембургское государство компенсирует различия в доходах между муниципалитетами через специальный фонд, опираясь на объективные критерии (численность, уровень развития). Такой подход позволяет снизить межрегиональное неравенство и обеспечить равномерное оказание публичных услуг.

Люксембург активно использует налоговые льготы, привлекает международный бизнес и придерживается общеевропейских стандартов, что способствует притоку инвестиций и прозрачности финансовых операций [6].

По отношению к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующие предложения:

Во-первых, усилить роль централизованного администрирования: рассмотреть возможность дальнейшего укрепления координации между федеральными и региональными органами, чтобы обеспечить более прозрачное и единообразное применение налогового законодательства, сконцентрировать основные функции сбора и контроля с установленной регламентацией участия регионов.

Во-вторых, представляется целесообразным адаптировать опыт Люксембурга в части совершенствования системы финансового выравнивания путем создания фонда выравнивания с прозрачными критериями распределения (учитывающими численность населения, уровень экономического развития, структуру занятости, особенности инфраструктуры) с нормативным закреплением механизма и срока перечисления трансфертов.

Во-третьих, осуществить модернизацию полномочий по администрированию доходов на уровне муниципальных образований: предусмотреть правовое «поле» для самостоятельной установки отдельных местных налогов (например, по ставкам налога на имущество), не допуская чрезмерной

дифференциации и налоговой конкуренции, сохраняя достаточный уровень самостоятельности муниципалитетов в вопросах сбора местных сборов.

В-четвертых, расширить цифровизацию и автоматизацию налогового администрирования: активнее внедрять электронные сервисы (e-Filing) для сбора и обработки налоговой отчетности.

В-пятых, расширение параметров преференциальных налоговых режимов в целях улучшения инвестиционного климата, в частности при заимствовании элементов льготной налоговой политики Люксембурга учитывать отечественные приоритеты (поддержка высокотехнологичных производств, развитие малого и среднего предпринимательства, IT-сектора, международных финансовых площадок).

Таким образом, опыта Люксембурга, несмотря на различия в бюджетной системе и государственном устройстве страны, предоставляет России целый ряд ориентиров по совершенствованию распределения полномочий в сфере администрирования доходов. Централизация ключевых налогов, прозрачное законодательство, регулируемая муниципальная автономия могут повысить эффективность и устойчивость российской налогово-бюджетной системы.

Германская модель кооперативного федерализма сочетает единые налоговые нормы для всей страны с высокой степенью автономии земель в администрировании доходов. Горизонтальное (между землями) и вертикальное (от федерации к землям и муниципалитетам) выравнивание способствуют сбалансированному развитию регионов и предотвращают критические финансовые диспропорции.

В Германии сформирована рабочая группа по прогнозам налоговых доходов, в которую входят представители федерального министерства финансов, земельных финансовых ведомств, Бундесбанка и научных институтов, что способствует формированию согласованных прогнозов и повышать реалистичность бюджетного прогнозирования.

Германия успешно использует систему ELSTER [18] для электронной подачи деклараций и обмена налоговой информацией между публично-правовыми образованиями. Целесообразно использование (совершенствование) в отечественной практике аналогичной платформы, позволяющая объединить данные разных уровней налоговой службы, что позволит:

- повысить оперативность обработки деклараций;
- обеспечить прозрачность и уменьшить риски, связанные с коррупционными составляющими;
- сократить «транзакционные» издержки.

Бюджетная система **Мексики** централизует основные доходы на уровне федерации, что обеспечивает надлежащий фискальный фундамент на федеральном уровне.

Внедрение электронных видов отчетности и активной работе с Big Data для выявления несоответствий позволило считаться налоговой службе одной из продвинутых в Латинской Америке.

Рассматривая структуру доходов Мексики, нефтегазовые доходы являются ключевой частью

доходов, поэтому динамика цен на нефть и объёмы добычи оказывают влияние на исполнение бюджета [1].

По отношению к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующие предложения:

Во-первых, обеспечить совершенствование электронного документооборота в налоговой сфере, в частности использовать опыт Мексики в части CFDI, способствующий эффективности обязательных электронных счет-фактур для сокращения теневой экономики и упрощения администрирования.

Синхронизировать сбор федеральных налогов и их последующее распределение с учётом интересов регионов, что будет способствовать укреплению межбюджетной координации.

Таким образом, опыт Мексики показывает, как в федеративном государстве централизация налоговых доходов может сочетаться с достаточно гибкими механизмами фискальной координации, обеспечивающими распределение доходов между федеральным уровнем, штатами и муниципалитетами.

Одновременно, федеральный процесс бюджетирования осуществляется на основе детальных макроэкономических прогнозов и регулярной отчётности, что укрепляет ответственность и подотчётность государственных органов.

Федеративная модель Австралии характеризуется тем, что большинство доходно-ёмких налогов (подоходные, корпоративные, НДС) собираются федеральным правительством через в целях их перераспределения между публично-правовыми образованиями [4].

Среднесрочная бюджетная практика и регулярные промежуточные обзоры позволяют оперативно реагировать на экономические шоки и изменения сырьевых цен, что важно для экспортно-ориентированной экономики.

Применительно к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующее:

1. Прозрачная формула распределения доходов (механизм *horizontal fiscal equalisation* через *Commonwealth Grants Commission*) отражает, как целесообразно учитывать региональные особенности (плотность населения, добычу ресурсов, стоимость услуг) при распределении поступлений (в частности, GST).

2. Среднесрочный цикл планирования. *Forward Estimates* и регулярное обновление прогнозов способствуют более точной оценке доходов и своевременной корректировке бюджетной политики, особенно при колебаниях внешнеэкономической конъюнктуры.

3. Австралийская система управления доходами иллюстрирует, как эффективное сочетание централизованного сбора основных налогов и гибкого механизма межбюджетных трансфертов позволяет поддерживать высокие стандарты услуг и сбалансированность регионов.

Французская модель демонстрирует, как централизация сбора основных налогов (через единую

систему) может сочетаться с децентрализованными элементами местного налогообложения и значительными межбюджетными трансфертами.

Эффективная цифровая инфраструктура и реформа удержания налога на доходы «у источника» заметно снизили налоговую задолженность, что способствовало повышению фискальной дисциплины [8].

Программно-целевой бюджет (LOLF) и активная роль Счётной палаты стимулируют прозрачность бюджетного процесса и подотчётность администраторов доходов.

Применительно к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующее:

1. Единый орган по сбору налогов (слияние налоговой и казначейской служб во Франции) способствует усилению координации и сокращению транзакционных издержек, связанных с дублированием функций между разными фискальными ведомствами.

2. Программно-целевой бюджет и прозрачность. Регулярное предоставление независимого анализа макропрогнозов (*Haut Conseil des Finances Publiques*) позволяет избежать излишне оптимистичных допущений при планировании доходов.

3. Система управления доходами во Франции базируется на централизованной структуре (DGFiP), охватывающей сбор как центральных, так и многих местных налогов, при этом доля поступлений распределяется органам территориального самоуправления либо компенсируется через дотации. Данная модель в сочетании с активной цифровизацией обеспечивает высокую собираемость налогов и упрощает администрирование. Программно-целевой подход и развитый институт парламентского и аудиторского контроля (*Cour des comptes*, HCFP) повышают прозрачность и ответственность государства за фискальные решения.

Итальянская модель сочетает в себе централизованный сбор основных налогов и частичную региональную финансовую автономию, подкреплённую системой межбюджетных трансфертов.

Цифровизация (*Fattura elettronica*, онлайн-порталы для деклараций) стала значимым фактором повышения собираемости и сокращения уклонения. Среднесрочный подход к бюджетному планированию через DEF и *Legge di Bilancio* способствует своевременному учёту экономических изменений и обеспечивает прозрачную отчётность перед Парламентом и общественностью [1].

ЮАР демонстрирует децентрализованную модель бюджетной системы в унитарном государстве, в которой основные налоговые поступления аккумулируются на национальном уровне с последующим распределением по принципам «*equitable share*» и целевых грантов, в связи с чем провинции в ЮАР получают около 90% своих доходов за счёт трансфертов от центрального правительства. Ключевые особенности управления доходами бюджетов заключаются в следующем:

1. Значительная роль межбюджетных трансфертов: провинции и муниципалитеты получают

львиную долю своих ресурсов через equitable share и conditional grants, что компенсирует их слабую собственную налоговую базу.

2. Провинциальные казначейства и местные финансы не обладают масштабной доходной базой.

3. Развитые IT-системы для администрирования налогов (SARS eFiling) и бюджетной отчетности (mSCOA на местном уровне), что способствует повышению прозрачности, сокращению транзакционных издержек на администрирование доходов.

4. Среднесрочная бюджетная перспектива даёт возможность гибкого планирования, регулярной коррекции прогнозов доходов и расходов с учётом экономической ситуации [9].

Применительно к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующее:

1. Усиление цифровизации налогового администрирования в части использования опыта интеграции таможенных и налоговых систем, что способствует снижению дебиторской задолженности по доходам.

2. Упорядочение межбюджетных отношений в части обеспечения прозрачности формул «equitable share» и регулярное принятие «Division of Revenue Bill» способствует стабильности региональных финансов, наличие «conditional grants» с чёткими условиями использования.

3. Среднесрочное и программно-целевое планирование. МТЕФ в ЮАР даёт пример эффективного «скользящего» подхода к бюджетному циклу, когда прогнозы по доходам и расходам корректируются ежегодно на период трёх лет, а реализация подобных среднесрочных рамок повышает реалистичность бюджетных целей и упрощает мониторинг их достижения.

Корейская модель администрирования доходов концентрирует главные налоговые платежи (Income Tax, Corporate Tax, VAT) на уровне центрального правительства; местные налоги играют ограниченную роль. Значительная часть доходов местных органов складывается из Local Shared Tax и Specific Grants, распределяемых по формуле.

Модель Южной Кореи показывает централизацию ключевых налогов и эффективные электронные решения для плательщиков. Местные органы в значительной мере зависят от трансфертов, однако формульное распределение Local Shared Tax способствует выравниванию уровней развития и стабильности местных бюджетов [1].

Применительно к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующее:

1. Формульное распределение части налоговых доходов помогает поддерживать местные бюджеты, не обладающие высокой налоговой базой, и стимулирует развитие инфраструктуры.

2. Среднесрочный фискальный план. 5-летний horizon способствует гибко реагировать на внешнеэкономические вызовы, что особенно важно для экспортноориентированных стран.

3. Южная Корея обладает высоким уровнем централизации налоговых поступлений, при этом местные органы получают значительные ресурсы через Local Shared Tax. Администрирование доходов возложено на National Tax Service, используя современные IT-платформы (Hometax, электронные счета-фактуры) для упрощения взаимодействия с налогоплательщиками.

Национальное налоговое агентство **Японии** аккумулирует основные налоги, а местные органы (префектуры, муниципалитеты) имеют свои налоговые инструменты, но их дополняет Local Allocation Tax из центра. Широкое применение механизма удержания у источника (у работодателей) и системы My Number способствует точной идентификации доходов и снижению уклонения. e-Tax и прочие электронные сервисы упрощают подачу деклараций, взаиморасчёты, тем самым уменьшая бумажную бюрократию. Формула Local Allocation Tax позволяет выравнивать доходы регионов исходя из их базовых расходов и реального налогового потенциала. Модель Японии подчёркивает централизацию главных налогов (НДС, подоходный и на прибыль) при сохранении у местных органов собственных налоговых источников (Inhabitant, Fixed Asset Tax) [5].

Применительно к отечественной системе управления доходов целесообразно использовать следующее:

- Система удержания у налоговой базы. Японская практика, когда значительная доля подоходного налога удерживается у работодателя в режиме реального времени, снижает риск неуплаты и облегчает администрирование.

- Механизм Local Allocation Tax. Формульное распределение национальных налогов среди регионов и муниципалитетов может служить образцом межбюджетных трансфертов, ориентированных на выравнивание.

- В Японии центральные налоги (подоходный, корпоративный, потребительский) составляют основу фискальной системы, собираемые Национальным налоговым агентством. Местные органы (префектуры, муниципалитеты) получают часть доходов через собственные налоги (Inhabitant, Fixed Asset Tax) и масштабный механизм Local Allocation Tax, который позволяет выравнивать финансовые возможности регионов. Внедрение цифровых сервисов (e-Tax), системы индивидуальных номеров (My Number) и удержания налога у источника упрощает администрирование, повышает собираемость и прозрачность бюджетного процесса.

Объединённые Арабские Эмираты представляют собой уникальную систему администрирования доходов, предусматривающую аккумуляцию ключевых видов доходов (нефтяные доходы и доходы от инвестиционной прибыли за отдельных эмиратами, при этом в федеральный бюджет подлежат администрированию преимущественно доходы от налога на добавленную стоимость, акцизов и части таможенных пошлин.

Исторически в ОАЭ отсутствовал подоходный налог, а также классическая «налоговая конкуренция» между эмиратами. Вместо этого конкуренция выражалась в создании так называемых свободных экономических зон, предусматривающие определенные налоговые льготы для хозяйствующих субъектов.

Введение НДС и корпоративного налога способствовало созданию универсальной федеральной налоговой структуры, однако распределение нефтяных доходов остается исключительно в ведении отдельных эмиратов, прежде всего Абу-Даби.

Отдельное внимание уделяется цифровизации налогового администрирования: платформа FTA e-Services обеспечивает удобную и прозрачную систему для подачи налоговых деклараций и уплаты налогов в режиме онлайн, что способствовало повышению налоговой дисциплины, а также стремление ОАЭ к внедрению передовых цифровых технологий в сферу управления государственными финансами в части администрирования доходов.

Налоговая система ОАЭ обладает рядом преимуществ и недостатков. Среди положительных аспектов можно выделить развитый налоговый орган Federal Tax Authority (FTA), который отвечает за сбор и администрирование федеральных налогов, включая НДС (5%), акцизы (5–100%), корпоративный налог (9%) с 2023 года и таможенные пошлины. Важным преимуществом является отсутствие подоходного налога [12].

Внедрение FTA e-Services обеспечило удобную и прозрачную подачу деклараций, оплату налогов и онлайн-регистрацию налогоплательщиков. Важным аспектом является самостоятельность эмиратов в управлении налоговыми поступлениями, что, в частности, способствовало обеспечению администрированию ключевой части доходов эмиратами и привлекать инвестиции, при этом отдельные эмираты специализируются на нефтяном секторе (Абу-Даби), а на торговле, туризме и финансовых услугах (Дубай).

Дополнительным преимуществом является наличие свободных экономических зон, где компании освобождаются от корпоративного налога, НДС и таможенных пошлин, что стимулирует международную торговлю и привлечение инвестиций.

Однако существуют и недостатки налоговой системы. Одной из ключевых проблем является высокая зависимость бюджетов от нефтяного сектора, что делает экономику страны уязвимой к колебаниям цен на нефть. Также в стране отсутствует система финансового выравнивания между эмиратами, что приводит к экономическому неравенству.

Проявляется неравномерное распределение налоговой нагрузки, так как основное бремя ложится на косвенные налоги, которые платят все резиденты вне зависимости от уровня дохода. Еще одной проблемой является отсутствие прозрачности в СЭЗ, поскольку налоговые льготы этих зон могут использоваться для уклонения от налогов.

Таким образом, налоговая система ОАЭ сочетает конкурентные преимущества (низкая налоговая

нагрузка, привлекательность для бизнеса и цифровизация администрирования), с существенными вызовами - зависимостью от цен на нефть, экономическое неравенство эмиратов и риски, связанные с непрозрачностью налоговых режимов в СЭЗ.

Улучшение прозрачности бюджетных процессов способствует повышению качества администрирования доходов ОАЭ, повышению предсказуемости бюджетов и сокращению экономического неравенства между эмиратами.

Для преодоления этих сложностей предлагается поэтапное внедрение прозрачности (в том числе формирования ограниченного доступа к информации), создание федерального фонда выравнивания на основе нефтяных доходов, предусматривающего направление эмиратами «реципиентами» части таких доходов (преимущественно нефтяными доходами) в фонд с последующим их распределением между эмиратами «донорами».

Предложения способствуют оптимизации налоговой системы ОАЭ, сокращению экономического неравенства и повышению прозрачности бюджетных процессов путем создания единой системы управления доходами бюджетов, перераспределения нефтяных доходов между эмиратами и обеспечения экономической диверсификации.

В рамках стратегического развития финансовой системы Саудовской Аравии предлагаются ключевые инициативы, направленные на цифровизацию налогового администрирования, в частности приоритетным направлением является дальнейшая цифровизация налоговой системы через расширение платформы FATOORAH, предназначенной для автоматизации процессов выставления счетов-фактур. Основная цель реформы – распространение электронных счетов на все B2B и B2C транзакции, что способствует повышению прозрачности финансовых операций и обеспечит надлежащее качество налогового администрирования.

Ввиду зависимости бюджета от нефтяных доходов важным направлением является повышение прозрачности нефтяных доходов. Представляется целесообразным сформировать централизованную базу данных для учета нефтяных доходов и расходов, а также внедрить единые стандарты отчетности для нефтяных компаний.

В рамках поддержки Saudi Vision 2030 предлагается комплекс налоговых мер, способствующих развитию несырьевых секторов экономики и привлечению инвестиций.

Важным направлением является оптимизация системы сбора НДС, предполагающая анализ действующих ставок с возможным снижением налоговой нагрузки на базовые товары и услуги, в частности для малого бизнеса целесообразно введение пониженной ставки корпоративного налога. В целях роста бюджетных доходов целесообразно рассмотреть вопрос расширения акцизов на новые категории товаров.

Также необходимо рассмотреть вопросы стимулирования инвестиций, включающие налоговые каникулы и специальные преференции для проектов в несырьевых секторах экономики.

Египет представляет собой унитарное государство с централизованной системой налогообложения, предусматривающая администрирование доходов на национальном уровне. Таким образом, все ключевые налоговые поступления аккумулируются на федеральном уровне, что способствует формированию единой системы управления бюджетными ресурсами, контроль за их расходованием и, с одной стороны, позволяет избежать фискального дисбаланса между регионами, а с другой - ограничивает налоговую автономию органов местного самоуправления.

Роль муниципалитетов и региональных администраций в налоговой системе ограничена, им предоставлены отдельные полномочия по сбору локальных сборов и налогов, таких как лицензионные платежи и налог на недвижимость, но значительная часть их доходов поступает через федеральные трансферты.

В последние годы происходит активная модернизация налоговой системы, направленная на цифровизацию администрирования. Среди ключевых инициатив – внедрение системы электронного выставления счетов (e-invoicing) и электронных деклараций, что способствует повышению налоговой собираемости, сокращению теневой экономики и снижению уровня уклонения от налогов.

Переход к цифровым методам налогового администрирования (например, e-invoicing и электронные декларации) направлен на повышение бюджетных доходов и снижение доли неформального сектора. По некоторым оценкам, серая экономика Египта составляет от 30% до 40% ВВП, что создает значительный риск недополучения налоговых поступлений. Цифровизация налоговой системы поможет улучшить прозрачность финансовых операций и минимизировать потери бюджета [1].

В целях сокращения борьбы с уклонением от налогов Египетское налоговое управление (ETA) активно внедряет цифровые решения. Современные автоматизированные системы позволяют более эффективно выявлять случаи недооценки доходов и незаконного ухода от налогов.

Таким образом, Египет продолжает реформирование своей налоговой системы, делая ставку на централизованное управление, цифровизацию и усиление контроля за теневой экономикой. Однако для обеспечения устойчивого роста регионов требуется дальнейшее развитие механизмов налогового перераспределения и повышения прозрачности финансовых потоков.

Египет активно развивает систему электронных счетов-фактур, в связи с чем ключевым направлением является расширение ее применения на малый и средний бизнес, составляющий основу экономики страны.

Поскольку порядка 70% местных бюджетов Египта формируются за счет централизованных трансфертов, необходимо обеспечить прозрачность межбюджетных трансфертов губернаторствам, внедрив более формульные подходы, учитывающие такие факторы, как численность населения и уровень бедности.

В целях повышения качества налогового администрирования и обеспечения прозрачности распределения бюджетных средств в Египте предложены две ключевые инициативы: цифровизация налоговой отчетности для малого и среднего бизнеса и внедрение формульного принципа межбюджетных трансфертов.

1. Цифровизация налоговой отчетности для малого и среднего бизнеса в целях расширения охвата электронных счетов-фактур среди малого и среднего бизнеса;

2. В части прозрачности межбюджетных трансфертов необходимо разработать формулы распределения трансфертов между регионами, учитывающие объективные критерии развития экономики, в частности численность населения, уровень бедности и инфраструктурные потребности.

Пример формулы: $(\text{Численность населения} \times 50\%) + (\text{Уровень бедности} \times 30\%) + (\text{Индекс инфраструктурных потребностей} \times 20\%)$

Такой подход позволит обеспечить более справедливое перераспределение государственных ресурсов, особенно в поддержку менее развитых регионов.

2.4. Для повышения гибкости в управлении ресурсами предлагается разрешить губернаторствам самостоятельно распределять 10-15% межбюджетных трансфертов на местные проекты.

Заключение. Мировой опыт свидетельствует о влиянии цифровых технологий на модель управления доходами бюджетов, способствующие повышению эффективности сбора доходов и качество прогнозирования, рассмотрим ключевые решения.

1. Электронное декларирование. Многие зарубежные страны провели реформу, в рамках которой ключевая часть налогоплательщиков перешла на электронную сдачу отчетности. В 2020 году в Соединенных Штатах уровень охвата электронных подач налоговых деклараций составил 81,3%, а по итогам 2023 года 90,7%. В Германии проект ELSTER (электронная налоговая декларация) действует с 1999 года и считается одной из самых успешных инициатив электронного правительства. Уже к 2005 году доля граждан, подающих декларации онлайн, превысила 20%, а среди компаний достигла 90%. К 2020 году электронное декларирование через ELSTER де факто стало принудительным – через него подавалось около 93% (или 28,2 млн деклараций) всех налоговых деклараций физических лиц, а 99% компаний и работодателей используют ELSTER для передачи отчетности по НДС и данных по налогам на зарплату. В России электронная подача также развивается, однако уровень охвата ниже, особенно среди физических лиц.

2. Электронные счета и контроль выручки. В целях осуществления онлайн-контроль за оборотом и уплатой налогов в части администрирования косвенных налогов ряд стран внедрил национальные системы электронных счетов-фактур. С 2006 года в Бразилии поэтапно была внедрена «Nota Fiscal Eletrônica» – электронная накладная (счет-фактура)

при продаже товаров. Налоговые органы осуществляют мониторинг сведений о реализованных товарах в режиме реального времени, что заменило бумажные накладные и способствовало осуществлению надлежащему налоговому контролю, в связи с чем налоговые инспекторы преимущественно осуществляют аудит только при выявленных аномалиях. Таким образом, сокращение уклонения от налогов стало прямым следствием внедрения NF-e. В Китае реализован «Золотой налог» – централизованная IT-система, обязательная для всех плательщиков НДС. Хозяйствующие субъекты законодательно обязаны использовать сертифицированное программно-аппаратное обеспечение для выписки специальных НДС-счетов, данные о которых поступают в центральную базу налогового органа. Система сопоставляет выданные и полученные счета, выявляя попытки неправомерных схем (в частности, возмещения НДС). В отличие от либеральных подходов (как в Евросоюзе, где для бизнеса электронное выставление счетов является добровольным решением), китайский подход жестко регламентирован, что позволил снизить случаи мошенничества с НДС. В Германии функционал ELSTER включает передачу данных по НДС (система позволяет хозяйственным обществам направлять ежемесячную НДС-отчетность в электронном виде). Ввиду отсутствия НДС в США единая федеральная система электронного выставления счетов отсутствует, при этом с помощью онлайн-касс осуществляется контроль розничных продаж на уровне штатов.

3. В целях повышения собираемости доходов бюджетов и повышения качества прогнозирования доходов современные налоговые службы все активнее применяют анализ больших данных (Big Data Analytics) и алгоритмы искусственного интеллекта. В частности, Налоговая служба Великобритании активно использует систему “Connect”, агрегирующая данные из множества источников: из внутренних баз данных (банковских отчетов, данных органов государственной власти и органов местного самоуправления), внешних баз данных (соглашений с коммерческими электронными платформами), информации с офшорными юрисдикциями, анализ данных социальных сетей), в результате чего система выявляет несоответствие деклараций реальному уровню жизни и деятельности налогоплательщиков. «Аналитика поведенческого профиля» способствует оперативному обнаружению заведомо неверной информации о декларируемом доходе. Применение больших данных способствовало британским фискальным органам выявлять дополнительные доходы и значительно повысило эффективность налоговых проверок. В США также применяется big data в целях пресечения мошенничества с налогами, включая анализ социальных сетей, что позволило мобилизовать ежегодно порядка 300 млрд долларов. Испания также применяет Big Data для отслеживания фиктивных налоговых мигрантов путем сопоставления до 70 источников информации в целях выявления лиц – резидентов. В Австралии создана система «Automated Network & Grouping Identification Engine» – базу данных, определяющая сложные

взаимосвязи между налогоплательщиками в целях выявления операций, связанных с уклонением от налогообложения хозяйствующими субъектами. В Индии внедрен проект Insight, интегрирующий разрозненные данные о налогоплательщиках (профили, транзакции, геолокации) в целях выявления недобросовестных налогоплательщиков. Таким образом, искусственный интеллект способствует налоговым администрациям переходу от реагирования к предиктивному моделированию – в частности, прогнозировать «теневых» налогоплательщиков. Big data способствует повышению качества прогнозирования доходов бюджетов: анализ больших массивов экономических и финансовых данных и т.п. совершенствует оценки налоговой базы в прогнозном периоде, особенно в периоды «спада» экономики (например, во время пандемии COVID-19).

4. Цифровые платформы и интеграция данных. Мировая практика свидетельствует о преимуществах создания единых цифровых систем, объединяющих данные различных ведомств. В Германии в рамках управления доходами бюджетов используется система KONSENS – соглашение между федерацией и землями о совместном разработке и использовании единого программного обеспечения, в рамках которого используется принцип «one for all», предусматривающий, что одно программное решение разрабатывается землей «реципиентом» в целях его дальнейшего распространения, что способствовало объединить в единое информационное пространство отдельных субъектов (порядка 16 земель), и, таким образом, оперативно обмениваться данными и снизить трансакционные издержки, связанные с поддержкой отдельных IT-систем. Существует и иная практика внедрения и интеграции данных, так Эстонская система управления доходами бюджетов демонстрирует, что налоговая служба аккумулирует данные из регистров данных, что упрощает процедуру налогообложения и юридически не закрепляет за хозяйственными обществами предоставлять данные, имеющиеся у органов государственной власти и органов местного самоуправления. В отечественной практике существуют направления к такой интеграции, в частности реализуется проект «Единый налоговый счет» и автоматизированной системы контроля НДС, направленной на сопоставлении данных налогоплательщиков и контрагентов, в том числе сформирован обмен информацией с таможенной, ЗАГСами, ГИБДД и другими службами. По мнению автора, существует потенциал межведомственной интеграции: объединение данных налоговой и таможенной службы, Росреестра, информации от финансовых рынков способствовало администрированию и прогнозированию налоговых доходов.

Таким образом, электронные сервисы способствуют упрощению взаимодействию органов государственной власти и органов местного самоуправления с хозяйствующими субъектами, способствуют прозрачности управлению доходами бюджетов, снижают издержки администрирования. Big Data модифицируют налоговые органы в аналитические цен-

тры, способные проактивно выявлять риски и прогнозировать тренды. В рамках отечественной практики указанные технологии будут способствовать сокращению теневой экономики и оптимизации администрирования доходов бюджетов на всех уровнях.

Рекомендации для России

В рамках рассмотренного зарубежного опыта целесообразно предложить следующие рекомендации по улучшению администрирования и прогнозирования доходов бюджетов, включая процедуру цифровизации по отношению к отечественной практике.

В части совершенствования системы прогнозирования доходов необходимо учитывать следующее:

Во-первых, укрепление методической базы и аналитических возможностей, в частности предусмотреть регулярное уточнение методик прогнозирования доходов с учетом новых «вводных» данных, необходимых для расчета прогноза доходов, а также и технологий (внедрение в прогнозирование доходов искусственного интеллекта). Целесообразно внедрение и применение сценарного анализа и стресс-тестирования доходов не только на уровне федерального бюджета, но и на уровне регионального и местного бюджета (учитывая колебания макроэкономических показателей, экономические циклы).

Во-вторых, четкое разделение ответственности и устранение «разрывов» между уровнями. В целях минимизации необеспеченных мандатов целесообразно проведение расходных обязательств и источников доходов. Федеральному правительству необходимо осуществить компенсацию региональным и местным бюджетам ввиду наличия выпадающих доходов из-за предоставляемых льгот и новых обязательств, либо передавать соответствующие доходные источники. Международный опыт (например, Канада, Австралия) свидетельствует, что прозрачное закрепление «кто за что платит» снижает конфликтность и способствует повышению бюджетной ответственности.

В-третьих, внедрение среднесрочного финансового планирования на всех уровнях бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Целесообразно юридически закрепить формирование трехлетних прогнозов в том числе на региональном и муниципальном уровне.

В-четвертых, необходимо перейти к формированию многосценарных прогнозов на 3–5 лет (консервативного, базового, оптимистичного), что позволит учитывать колебания цен на нефть, изменения курса рубля, санкционные риски и прочие внешние факторы.

В-пятых, целесообразно интегрировать в бюджетное прогнозирование аспекты демографической динамики, подобно японскому или нидерландскому опыту. На основе этих прогнозов можно корректировать налогово-бюджетную политику, включая разработку программ поддержки семей, стимулы для рождаемости и меры по адаптации социальной сферы к изменяющимся демографическим условиям.

В части формирования электронной модели управления доходами необходимо учитывать следующее:

Во-первых, внедрение передовых цифровых решений в налоговом администрировании:

– Масштабирование электронных сервисов для налогоплательщиков. В России следует продолжить развитие «единого окна» для всех видов налоговой отчетности и уплаты налогов. Важным шагом является обязательное поэтапное введение электронной отчетности для всех категорий налогоплательщиков.

Во-вторых, уточнение национальной системы электронных счетов-фактур. Рассмотреть возможность введения обязательного электронного оформления счетов-фактур и чеков с передачей данных в ФНС в режиме реального времени. В России уже внедряются онлайн-кассы и прослеживаемость товаров, но создание единой системы е-инвоисинга по НДС может существенно сократить уклонение от налогов.

– Применение Big Data и аналитики для прогнозирования и контроля. Отечественной налоговой службой сформирован один из продвинутых налоговых информационных систем (проекты АСК НДС-2, АИС «Налог-3» и др.). Необходимо создание полноценной аналитической платформы, аналогичной британской Connect или индийской Insight, которая объединит не только внутренние данные по налогам, но и из внешних, что позволит строить рискованные профили налогоплательщиков и прогнозировать корректнее. Также Big Data пригодятся для детектирования схем уклонения на основе косвенных признаков выявлять налоговые правонарушения.

– Интеграция государственных информационных систем. Рекомендуется ускорить создание межведомственных платформ обмена данными. Интеграция налоговой, таможенной, кадастровой и иной статистики будет способствовать развитию в области налогового контроля и прогнозирования доходов бюджетов. Интеграция таких данных способствует формированию «профиль» плательщика, в частности, в рамках возмещения НДС необходимы процедуры, связанные со сопоставлением данных таможен о экспорте, при контроле НДСЛ – с базами ЗАГС на предмет изменения семейного статуса, влияющего на вычеты.

– Повышению качества бюджетного планирования способствует создание Цифровой платформы управления комплексным социально-экономическим и пространственным развитием Российской Федерации, предусмотренное Стратегией пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года.

В части повышения эффективности межбюджетных трансфертов и выравнивания: необходимо учитывать следующее:

– Отечественная система распределения дотаций выравнивания и субсидий не в полной мере является прозрачной и понятной для региональных органов. Целесообразно провести реформу, аналогичную канадской или немецкой, с ясным определением показателей, влияющих на объем помощи

(например, налоговый потенциал на душу населения, индекс бюджетных расходов). Британский опыт отражает риски на простой схеме, а канадский – плюсы учета налогового потенциала. России стоит ориентироваться на многофакторную модель выравнивания с учетом налогового потенциала и объективных различий территорий (климат, расселение, инфраструктура).

– Стимулы за эффективное управление финансами бюджетов. Межбюджетные трансферты не должны являться причиной отсутствия стимулов у регионов наращивания доходной базы бюджета. Целесообразно предусмотреть следующий механизм: у региона, активно увеличивающего собираемость доходов бюджета (в том числе, за счет изменения макроэкономических показателей или улучшения процедуры администрирования), постепенно сокращается эквивалентная часть дотаций. Например, установление «бюджетного» правила, согласно которому в среднесрочной перспективе региональный бюджет сохраняет значительную часть межбюджетных трансфертов, несмотря на нормативное снижение объема дотаций. Указанный механизм функционирует в Австралии (где рост GST распределяется с лагом, давая штатам выгоду от экономического подъема) и отчасти в Швейцарии (кантоны используют дотации для снижения налогов, что способствует развитию конкуренции). Также целесообразно введение конкурсных или поощрительных грантов для регионов за лучшие практики увеличения показателей социально-экономического развития, оптимизации бюджетных параметров (роста доходов и сокращения расходов).

В части повышения стимулирования налоговой конкуренции и инвестиционной привлекательности регионов необходимо учитывать следующее.

Расширение налоговой автономии регионов в надлежащих периметрах. В целях роста инвестиционной привлекательности регионов целесообразно предоставление им определенной гибкости в налоговой политике, в частности рассмотреть вопрос повышения доли регионов в определенных налогооблагаемых доходах, преимущественно распределяемых среди федерацией и регионами, или предоставить возможность установления умеренных надбавки/скидки к ставкам по отдельным федеральным налогам и сборам на соответствующей территории. Целесообразно предоставление возможности для регионов введения дифференцированных ставок налога на прибыль в диапазоне нескольких процентных пунктов (нормативно уже реализовано, однако доля является низкой) или предоставить возможность варьирования ставок имущественных налогов в пределах, стимулирующих развивающиеся отрасли экономики. В Канаде и США субъекты активно пользуются правом устанавливать свои ставки по компаниям и доходам, и это привлекает бизнес (но и ведет к конкуренции).

– Создание особых экономических зон нового типа. В отечественной практике предусмотрены ОЭЗ, ТОСЭР и другие режимы, однако международный опыт (Китай, ОАЭ, Казахстан) свидетельствует

о более успешном механизме формирования особых зон – это не только льготы, но и максимальное снижение административных барьеров для хозяйствующих обществ, инвестирующих в регион. Целесообразно предоставить возможность регионам самим инициировать создание специальных налоговых режимов на отдельных территориях (по согласованию с федеральным центром) с учетом макроэкономических показателей региона.

– Учет межрегиональной конкуренции в выравнивающих механизмах. Систему выравнивания должна способствовать развитию конкуренции в экономике региона, что обеспечит рост налоговой базы региона, в связи с чем алгоритм расчета выравнивания целесообразно уточнить за счет роста тех отраслей, которые регион сам активно развивает. Так, региону за счет привлечения инвестиций за счет хозяйственных обществ и росту базы налога на прибыль целесообразно не ограничивать «сверхдоход» путем снижения дотаций, а предусмотреть пропорциональное сокращение. В частности, Швейцария не выравнивает 100% разницы в потенциале, что способствует кантону возможность сокращения налогов и привлечения налоговой базы, большая часть которой поступит в кантон. По отношению к отечественной практике данный механизм требует тонкого баланса, чтобы одновременно богатые регионы делились с бедными, но сохраняли интерес увеличивать экономику.

Таким образом, отечественная практика управления доходами бюджетов может использовать следующую практику международного опыта: укрепление нормативной правовой базы и формирование надлежащей прозрачности бюджетного прогнозирования доходов, внедрение современных цифровых инструментов администрирования налогов и аналитики, корректировка системы межбюджетных отношений. Реализация предложенных мер позволит повысить устойчивость бюджетов бюджетной системы, обеспечить рост доходов без повышения ставок (за собираемости налогов и сборов, а также обеспечения роста макроэкономических показателей) и способствовать равномерному и справедливому софинансированию регионов при одновременном поощрении их соревновательности и ответственности.

Литература

1. База данных статистики глобальных доходов : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.vatcalc.com/india/india-gst-2-0-reforms/> (дата обращения: 10.04.2025). – Текст : электронный;
2. Бюджет Канады на 2024 год – Текст : электронный. – URL: <https://budget.canada.ca/2024/report-rapport/budget-2024.pdf> (дата обращения: 01.06.2025). – Текст : электронный;
3. Государственные бюджеты в Швеции: краткий обзор бюджетной структуры и процедуры бюджетирования – Текст : электронный. – URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/94716/1/wp0>

- 54.pdf (дата обращения: 11.05.2025). – Текст : электронный;
4. Краткий обзор казначейства Австралийского правительства : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://treasury.gov.au/review/tax-white-paper/> (дата обращения: 10.04.2025). – Текст : электронный;
5. Информационная бюллетень о государственных финансах Японии – Текст : электронный. – URL: <https://www.mof.go.jp/english/policy/budget/budget/fy2024/02.pdf> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст : электронный;
6. Люксембург – Экономика и финансы – Текст : электронный. – URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/ebc52013-b71f-4bf3-bd10-18f0706251c8_en?filename=joint-report_lu_en.pdf&prefLang=mt (дата обращения: 31.01.2025). – Текст : электронный;
7. Налоговая информация для компаний налогового управления США : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.irs.gov/ru/businesses> (дата обращения: 25.04.2025). – Текст : электронный;
8. Налоги во Франции: краткое руководство – Текст : электронный. – URL: <https://harrisonbrook.fr/french-taxes/taxes-in-france/> (дата обращения: 09.05.2025). – Текст : электронный;
9. Обзор бюджета Национального казначейства Южно-Африканской Республики – Текст : электронный. – URL: <https://www.treasury.gov.za/documents/national%20budget/2024/review/FullBR.pdf> (дата обращения: 16.02.2025). – Текст : электронный;
10. Отчет о государственных финансах Австрии за 2022–2027 годы (декабрь 2023 г.): резюме, рекомендации и основные результаты налогового совета – Текст : электронный. – URL: <https://www.fiskalrat.at/dam/jcr:09719e0a-4bd5-4131-9bcc-fe364cd1ff75/Main%20results%20and%20Recommendations-Dec2023.pdf> (дата обращения: 14.06.2025). – Текст : электронный;
11. Официальный сайт Департамента налогообложения и финансов штата Нью-Йорк : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.nyc.gov/site/finance/index.page> (дата обращения: 08.04.2025). – Текст : электронный;
12. Официальный портал правительства ОАЭ : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://u.ae/en/information-and-services/finance-and-investment/budget/participatory-federal-budget-process> (дата обращения: 10.03.2025). – Текст : электронный;
13. Официальный сайт контрольно-счетных органов Техаса : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://comptroller.texas.gov/> (дата обращения: 26.04.2025). – Текст : электронный;
14. Оценка исполнения бюджета Испании на 2023 год – Текст : электронный. – URL: [https://www.funcas.es/wp-](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/11/Sefo-11-6-1.pdf)

- [content/uploads/2022/11/Sefo-11-6-1.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/11/Sefo-11-6-1.pdf) (дата обращения: 01.02.2025). – Текст : электронный;
15. Политические бюджетные циклы: данные швейцарских кантонов – Текст : электронный. – URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195930/1/budcycles.pdf> (дата обращения: 04.04.2025). – Текст : электронный;
16. Республика Бразилия. Законы. Конституция Федеративной Республики Бразилия : закон № 5172 от 1966 г. – Текст : электронный. – URL: <https://worldconstitutions.ru/?p=563> (дата обращения: 05.03.2025);
17. Реформа налога на товары и услуги 2.0. в Индии : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.vatcalc.com/india/india-gst-2-0-reforms/> (дата обращения: 10.04.2025). – Текст : электронный;
18. Стандартная версия налогового администрирования в Германии : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.elster.de/eportal/start/> (дата обращения: 07.02.2025). – Текст : электронный;
19. Четвертая фаза «золотой» налоговой системы Китая: пояснение – Текст : электронный. – URL: <https://www.bdo.global/en-gb/microsites/tax-newsletters/indirect-tax-news/issue-4-2019/china-%C2%A0vat-golden-system-has-been-upgraded-nationwide> (дата обращения: 25.04.2025). – Текст : электронный;

On some issues related to the revenue management systems of budgets of public-legal entities in foreign countries and the possibility of its application in domestic practice

Magnitskiy N.D.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

In the modern world, most developed countries, regardless of the state structure of the country, have a multi-level budget system that allows organizing financial flows and mutual settlements between various government bodies and local governments, taking into account the characteristics of the country.

In this regard, in order to improve the domestic budget system, which traditionally distinguishes a three-tier budget system (with partial delineation of tax powers), issues of consideration of the state structure, characterized either by a formal federal structure or a unitary, but highly decentralized model, are relevant, since the analysis of such systems will allow to reflect various mechanisms of distribution of income and delegation of powers: from joint administration of key taxes to deep “formulaic” systems of equalization and significant financial autonomy of local authorities.

In this regard, the article examines the features of the budgetary structure of individual countries (USA, Canada, Germany, Brazil, India, Mexico, Australia, Switzerland, Argentina, Austria) and the possibility of testing these features in relation to the domestic budget system in order to improve the procedure for administering and forecasting revenues. Based on the proposals considered, recommendations were formed for taking such proposals into account in domestic practice.

Keywords: government structure, state and municipal finances, tax regulation, transfers, information systems, revenue administration

References

1. Global Income Statistics Database: official website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – URL: <https://www.vatcalc.com/india/india-gst-2-0-reforms/> (accessed: 10.04.2025). – Text: electronic;
2. Budget of Canada 2024 – Text : electronic. – URL: <https://budget.canada.ca/2024/report-rapport/budget-2024.pdf> (date of access: 01.06.2025). – Text : electronic;
3. Government budgets in Sweden: a brief overview of the budget structure and budgeting procedure – Text : electronic. – URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/94716/1/wp054.pdf> (date of access: 11.05.2025). – Text : electronic;

4. Australian Government Treasury White Paper: Official Website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – URL: <https://treasury.gov.au/review/tax-white-paper/> (Accessed: 10.04.2025). – Text: electronic;
5. Japan Public Finance Newsletter – Text: electronic. – URL: <https://www.mof.go.jp/english/policy/budget/budget/fy2024/02.pdf> (Accessed: 01.03.2025). – Text: electronic;
6. Luxembourg – Economy and Finance – Text : electronic. – URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/ebc52013-b71f-4bf3-bd10-18f0706251c8_en?filename=joint-report_lu_en.pdf&prefLang=mt (date of access: 31.01.2025). – Text : electronic;
7. Tax information for companies of the US Internal Revenue Service: official website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – URL: <https://www.irs.gov/ru/businesses> (date of access: 25.04.2025). – Text: electronic;
8. Taxes in France: a quick guide – Text: electronic. – URL: <https://harrisonbrook.fr/french-taxes/taxes-in-france/> (date of access: 09.05.2025). – Text: electronic;
9. Taxes in France: A Quick Guide – Text : electronic. – URL: <https://harrisonbrook.fr/french-taxes/taxes-in-france/> (date of access: 16.02.2025). – Text : electronic;
10. National Treasury Budget Review of the Republic of South Africa – Text : electronic. – URL: <https://www.treasury.gov.za/documents/national%20budget/2024/review/FullBR.pdf> (date of access: 14.06.2025). – Text : electronic;
11. Official website of the New York State Department of Taxation and Finance : official website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – URL: <https://www.nyc.gov/site/finance/index.page> (accessed: 04/08/2025). – Text : electronic;
12. Official portal of the UAE government : official website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – URL: <https://u.ae/en/information-and-services/finance-and-investment/budget/participatory-federal-budget-process> (accessed: 03/10/2025). – Text : electronic;
13. Official website of the Texas Comptroller's Office: official website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – URL: <https://comptroller.texas.gov/> (accessed: 04/26/2025). – Text: electronic;
14. Assessment of the execution of the Spanish budget for 2023 – Text: electronic. – URL: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/11/Sefo-11-6-1.pdf> (accessed: 02/01/2025). – Text: electronic;
15. Political Budget Cycles: Evidence from the Swiss Cantons – Text : electronic. – URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195930/1/budcycles.pdf> (date of access: 04.04.2025). – Text : electronic;
16. Republic of Brazil. Laws. Constitution of the Federative Republic of Brazil : Law No. 5172 of 1966. – Text : electronic. – URL: <https://worldconstitutions.ru/?p=563> (date of access: 05.03.2025);
17. Goods and Services Tax Reform 2.0. in India : official website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – URL: <https://www.vatcalc.com/india/india-gst-2-0-reforms/> (date of access: 10.04.2025). – Text : electronic;
18. Standard version of tax administration in Germany : official website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – URL: <https://www.elster.de/eportal/start/> (date of access: 07.02.2025). – Text : electronic;
19. China's Phase 4 Golden Tax System: An Explanation - Text : electronic. - URL: <https://www.bdo.global/en-gb/microsites/tax-newsletters/indirect-tax-news/issue-4-2019/china-%C2%A0vat-golden-system-has-been-upgraded-nationwide> (date of access: 25.04.2025). - Text : electronic;

Креативный кластер как современный тренд в российской экономике

Матерова Елена Сергеевна

доцент, к.э.н., доцент кафедры экономической теории, Самарский государственный экономический университет, nedlen63@yandex.ru

Старостина Людмила Дмитриевна

бакалавр, Самарский государственный экономический университет, L.starostina0926@gmail.com

Жиронкин Сергей Александрович

д.э.н., профессор, профессор кафедры торгового дела и маркетинга, Сибирский федеральный университет, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, zhironkin@inbox.ru

Шарафуллина Розалия Радмировна

к.э.н., доцент кафедры экономической теории и регионального развития, Уфимский университет науки и технологий, rozalia-23.05@yandex.ru

Байкова Эльвира Рафаэлевна

к.э.н., доцент кафедры экономической теории и регионального развития, Уфимский университет науки и технологий, baykova-oet@yandex.ru

В статье рассматриваются современные тенденции развития креативных кластеров в России, их вклад в экономику страны и меры государственной поддержки. Авторы анализируют федеральные и региональные инициативы, включая Концепцию развития креативных индустрий до 2030 года и Федеральный закон № 330-ФЗ от 2024 года, подчеркивая их роль в формировании благоприятной среды для роста креативного сектора.

В статье также исследуются успешные примеры креативных кластеров, включая «Севкабель Порт», «Artplay» и самарские «Дом 77» и «Станкозавод». Авторы отмечают, что креативные кластеры способствуют созданию рабочих мест, увеличению экспорта и культурному развитию регионов. Однако, несмотря на прогресс, креативная экономика России находится на этапе становления, и для ее устойчивого развития требуется дальнейшее совершенствование государственной политики, включая разработку конкретных программ поддержки и усиление межрегионального сотрудничества.

Ключевые слова: креативный кластер, государственная поддержка, креативные индустрии, экономический рост, региональные инициативы

Креативные индустрии становятся одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики, способствуя созданию новых рабочих мест и повышению конкурентоспособности национальных экономик. В России доля креативного сектора в ВВП составляет 4,1% (7,5 трлн руб. в 2024 году), а занятость в этой сфере достигает 4,6 млн человек. Государственная поддержка креативных кластеров приобретает особую актуальность в условиях глобализации и цифровизации.

В исследовании использованы методы анализа статистических данных, нормативно-правовых актов и региональных программ поддержки креативных индустрий. Основными источниками стали Концепция развития креативных индустрий до 2030 года, Федеральный закон № 330-ФЗ и данные Союза креативных кластеров России.

Креативные кластеры определяются как территориальные концентрации творческих индустрий, объединяющие предпринимательскую, образовательную и общественную деятельность. В России насчитывается 85 действующих кластеров, среди которых выделяются «Севкабель Порт», «Artplay», а среди самарских кластеров «Дом 77» и «Станкозавод». В Российской федерации существуют успешно реализованные проекты креативных кластеров, принят ряд нормативных актов с планами по поддержке креативных кластеров и их развитию. Однако, пока конкретных программ поддержки не существует. В целом, правовое регулирование деятельности и поддержки креативных кластеров государством началось относительно недавно. Поэтому можно сказать, что креативная экономика России со всеми ее субъектами находится в стадии своего становления.

Креативные кластеры, как правило, имеют свою специализацию: архитектура, искусство, мода, кино, анимация, IT, реклама.

Ключевыми характеристиками креативных кластеров являются высокая концентрация талантов, наличие инновационной инфраструктуры и поддержка со стороны различных заинтересованных сторон, включая государство. Эти кластеры выделяются междисциплинарным подходом, который объединяет разные отрасли для создания новых продуктов и услуг.

К наиболее крупным и интересным кластерам России можно отнести: «Севкабель Порт», центр дизайна, центр современной культуры «Смена»

В Самарском регионе также имеются значимые креативные кластеры: «Дом 77», «8 студий», «Станкозавод».

Креативные кластеры играют значительную роль в экономическом развитии, способствуя созданию

рабочих мест, увеличению доходов и стимулированию инноваций. Согласно данным ООН, креативные индустрии составляют около 3% мирового ВВП, что подчеркивает их экономическую значимость. Кластеры также способствуют культурному развитию и социальной устойчивости, создавая платформы для выражения и обмена идеями.

Креативный сектор представляет собой существенную составляющую российской экономики, формируя 3,5% валового внутреннего продукта и обеспечивая 3,7% совокупного объема выручки. По величине экономического вклада данный сектор сопоставим с совокупностью традиционных отраслей, включающих сельское хозяйство, лесное хозяйство, охоту, рыболовство и рыбоводство. Особенностью креативного сектора является высокая степень предпринимательской активности, на его долю приходится 10% от общего количества зарегистрированных хозяйствующих субъектов, включая юридические лица и индивидуальных предпринимателей. В количественном выражении это составляет более 700 тысяч экономических агентов, осуществляющих деятельность в сфере творческих индустрий.

Согласно данным исследования НИУ ВШЭ: «Наибольшим экономическим масштабом отличаются индустрии «Программное обеспечение», «Реклама и пиар» и «Мода». На них приходится 49% организаций, 66% индивидуальных предпринимателей и 60% выручки всего креативного сектора. Лидерами по производительности труда оказались «Реклама и пиар» (9 млн руб./чел.), «Кино, сериалы и анимация» (8,4) и «Ювелирное дело» (7).

Инвестиционная активность в креативном секторе кратно выросла: в 2021–2023 гг. увеличилась стоимость основных средств в 2 раза, нематериальных активов — в 2,5 раза. Креативные индустрии оказывают мультипликативный эффект на экономику: 1 рубль затрат в креативных индустриях приводит к росту выпуска в экономике на 2,85 руб. и доходов федерального бюджета — на 0,25 руб.»

Развитие креативных индустрий создаёт значительный мультипликативный эффект для экономики, проявляющийся в расширении налогооблагаемой базы благодаря выходу на новые рынки с высокомаржинальной продукцией, создании качественных рабочих мест в креативном секторе и смежных отраслях, а также в снижении социально-экономического неравенства за счёт сокращения разрыва между городом и селом и улучшения городской среды через реализацию креативных проектов. Кроме того, креативные индустрии способствуют росту туристической привлекательности регионов, продвижению российских брендов на международной арене и формированию позитивного имиджа страны, что в совокупности усиливает инвестиционный и туристический потенциал как отдельных территорий, так и России в целом, превращая креативный сектор в важный катализатор устойчивого социально-экономического развития.

Государственная политика в области креативных индустрий сосредоточена на создании благоприятной среды для развития этого сектора. Это вклю-

чает в себя законодательное регулирование, финансовую поддержку, образовательные программы и содействие в продвижении креативных продуктов на международных рынках. Принятие распоряжения о креативных индустриях в 2021 году стало важным шагом в определении их статуса и ключевых направлений государственной поддержки. В частности, в документе указано, что необходимо «утвердить прилагаемую Концепцию развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года». Комплексный подход поддержки креативных индустрий включает не только законодательные инициативы, но и стратегическое планирование на долгосрочную перспективу, что позволяет учитывать различные аспекты и факторы, способствующие развитию этого сектора.

Некоторые основные моменты Концепции развития креативных (творческих) индустрий, утверждённой распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 №2613-р:

Цель: развитие национальной креативной экономики, основанной на человеческом капитале и историко-культурном наследии народов РФ.

Задачи: создание новых товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью, увеличение экспорта таких продуктов и (или) интеллектуальных прав, ускоренный переход к новым направлениям «умной специализации» регионов и другие.

Государственные учреждения играют ключевую роль в реализации стратегий поддержки креативных индустрий, обеспечивая координацию между различными уровнями власти и частным сектором. Они создают условия для эффективного взаимодействия и предоставляют необходимые ресурсы.

В 2024 году вышел Федеральный закон от 8 августа 2024 г. N 330-ФЗ "О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации". Он определяет базовые правила организации и развития креативных индустрий, условия их господдержки.

Виды креативных индустрий в законе определены обширно в зависимости от деятельности, которая может быть основана на историко-культурном наследии, объектах интеллектуальной собственности, СМИ, рекламе, прикладном творчестве (ч. 1 ст. 6 Закона № 330-ФЗ).

Креативный кластер – это территория, на которой расположены объекты недвижимости и инфраструктура, используемые в деятельности субъектов креативных индустрий или при создании условий для такой деятельности (п. 4 ст. 3 Закона № 330-ФЗ). Кластеры будут способствовать производству креативных продуктов, их продвижению на внешнем и внутреннем рынках.

Сведения об инфраструктуре поддержки креативных индустрий должны размещаться на сайтах региональных властей и уполномоченного органа в сфере креативной экономики (ч. 2, 3 ст. 8 Закона № 330-ФЗ).

Инфраструктурой поддержки креативных индустрий являются:

1. центры креативных индустрий, созданные органами государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с законодательством субъектов Российской Федерации;

2. креативные кластеры;

3. информационные системы, используемые для обеспечения деятельности субъектов креативных индустрий, в том числе в целях управления правами на результаты интеллектуальной деятельности;

4. имущество, которое может быть отнесено к инфраструктуре поддержки креативных индустрий по решению Правительства Российской Федерации или органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

Для реализации закона в 2025 году планируется принять ещё шесть нормативных актов, включая постановление о порядке ведения единого реестра субъектов креативных индустрий. Этот реестр станет основой для предоставления государственной поддержки и разработки эффективных мер регулирования. Большой упор в законе делается на разработки региональных инициатив.

В России существует несколько программ поддержки креативных кластеров, как на федеральном, так и на региональном уровнях:

Федеральные программы:

- Национальный проект "Культура". Хотя напрямую не направлен только на креативные кластеры, он включает меры поддержки, которые могут быть полезны для резидентов кластеров:

1. Гранты для творческих проектов: поддержка творческих инициатив, фестивалей, выставок, которые могут проходить на площадках кластеров.

2. Финансирование культурных учреждений, которые могут сотрудничать с резидентами кластеров.

3. Развитие образовательных программ в сфере культуры и искусства: Создание и модернизация образовательных программ, которые могут быть востребованы резидентами кластеров.

- Национальный проект "Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы": Этот проект включает программы, направленные на поддержку малого и среднего бизнеса, которые могут быть доступны резидентам креативных кластеров:

1. Льготное кредитование: Предоставление льготных кредитов для малого и среднего бизнеса, в том числе для резидентов кластеров.

2. Гранты для начинающих предпринимателей: Поддержка начинающих предпринимателей, которые могут создать свой бизнес в креативном кластере.

3. Консультационная поддержка: Предоставление консультаций по вопросам ведения бизнеса, маркетинга, финансов и т.д.

4. Поддержка экспорта: Помощь в продвижении продукции и услуг на международные рынки.

- Сеть центров "Мой бизнес" в регионах оказывает комплексную поддержку предпринимателям, в том числе резидентам креативных кластеров.

- Программа «Креативные города и регионы».

В рамках программы проводятся:

1. Обучающие программы для команд управления креативными кластерами.

2. Конкурсы и гранты для креативных проектов: Финансовая поддержка творческих инициатив.

3. Исследования и аналитика: Сбор и анализ данных о креативной экономике в регионах.

- Фонд президентских грантов предоставляет гранты на реализацию социально значимых проектов, в том числе в сфере культуры и искусства, которые могут быть реализованы на площадках креативных кластеров.

Региональные инициативы играют ключевую роль в развитии креативных кластеров, формируя уникальную культурно-экономическую среду за счет поддержки локальных предпринимателей и творческих сообществ, при этом их главное конкурентное преимущество заключается в способности адаптироваться к местной специфике, что позволяет создавать аутентичные проекты и максимально эффективно реализовывать их потенциал.

Ключевым фактором успешной реализации региональных инициатив является сотрудничество между местными властями и бизнесом, что позволяет эффективно распределять ресурсы и разрабатывать программы, соответствующие потребностям креативного сектора. Реализация региональных инициатив, испытывает недостаток финансирования, сложности в координации между различными участниками и отсутствие долгосрочной стратегии. Более 30% креативных проектов в регионах получают финансирование из местных бюджетов, однако этого зачастую недостаточно для обеспечения устойчивого роста. Вместе с тем, креативные практики в рекреационной деятельности становятся значительным конкурентным преимуществом для городов, стремящихся выделиться на фоне аналогичных рекреационных пространств.

Региональные инициативы оказывают значительное влияние на развитие местной экономики и культуры. Создание креативных кластеров способствует росту занятости, привлечению инвестиций и увеличению туристической привлекательности. Одновременно такие проекты укрепляют культурную идентичность регионов и способствуют сохранению культурного наследия.

В Российской Федерации существуют успешно реализованные проекты креативных кластеров, принят ряд нормативных актов с планами по поддержке креативных кластеров и их развитию. Однако, пока конкретных программ поддержки не существует. В целом, правовое регулирование деятельности и поддержки креативных кластеров государством началось относительно недавно. Поэтому можно сказать, что креативная экономика России со всеми ее субъектами находится в стадии своего становления.

Поддержка креативных кластеров является важной задачей государственной политики, так как они способствуют инновациям, экономическому росту и культурному развитию. Проведенное исследование подчеркивает необходимость дальнейшего совершенствования стратегий и программ, направленных

на развитие креативного сектора, что позволит обеспечить устойчивое развитие общества в целом.

Литература

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 г. № 2613-р «О Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru>

2. Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» (ред. От 08.08.2024) // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru>

3. Закон Самарской области от 23 декабря 2021 года № 123-ГД "О развитии творческих (креативных) индустрий в Самарской области" [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru>

4. Байкова Э.Р. Опыт развития креативных индустрий за рубежом // Актуальные проблемы экономики и общества. — 2022. — № 1. — С. 11–12. — DOI: 10.34773/EU.2022.1.2.

5. Мубаракшина Л.С. Роль креативной индустрии в мировой экономике и экономике России // Вектор экономики [Электронный журнал]. — 2019. — № 2.

6. Меры поддержки креативной экономики [Электронный ресурс] // Центр стратегических разработок. — URL: <https://www.csr.ru/ru/research/merypodderzhki-kreativnoy-ekonomiki/>

7. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Креативный сектор России в цифрах: 2024 [Электронный ресурс] // Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ. — URL: <https://issek.hse.ru/news/996745368.html>

8. United Clusters: [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.unitedclusters.ru>

9. Оценка вклада креативной экономики в ВВП Российской Федерации [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: <https://new.cisstat.org/documents/20143/993817/Россия%2Вкреативная.pdf/18483bfa-2bd6-d22e-aeb5-c248bbadea92>

10. Атлас креативных кластеров РФ [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив. — URL: <https://designcenter.me/atlas-of-creative-clusters-rf>

11. United Clusters. Библиотека : [электронный ресурс]. — URL: <https://www.unitedclusters.ru/library#!/tab/611908598-2> (дата обращения: 23.06.2025)

12. Rurban Creative Lab 2021 [Электронный ресурс] // Институт политических исследований «ПОЛИС». — URL: <https://polisinstitute.ru/rurban>

13. Национальный проект «Культура» [Электронный ресурс] // Министерство культуры Российской

Федерации.

— URL: <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/>

14. От дома 77 до Станкозавода: пять самарских арт-кластеров [Электронный ресурс] // КакЕсть. — URL: <https://kakest.me/articles/ot-doma-77-do-stankozavoda-piat-samarskix-art-klasterov>

15. Арт-кластеры [Электронный ресурс] // Туристический портал Samara Travel. — URL: <https://samara.travel/products/art-klastery/>

Creative cluster as a modern trend in the Russian economy

Materova E.S., Starostina L.D., Zhironkin S.A., Sharafullina R.R., Baykova E.R.

Samara State University of Economics, Siberian Federal University, Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbacheva, Ufa University of Science and Technology

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article also examines successful examples of creative clusters, including Sevkabel Port, Artplay, and Samara's Dom 77 and Stankozavod. The authors note that creative clusters contribute to the creation of jobs, increased exports, and cultural development of regions. However, despite the progress, Russia's creative economy is in its infancy, and its sustainable development requires further improvement of government policy, including the development of specific support programs and strengthening of interregional cooperation.

Keywords: creative cluster, government support, creative industries, economic growth, regional initiatives

References

1. Order of the Government of the Russian Federation of September 20, 2021 No. 2613-r "On the Concept for the Development of Creative Industries and Mechanisms for the Implementation of Their State Support in Large and Largest Urban Agglomerations until 2030" // Official Internet Portal of Legal Information. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru>
2. Federal Law of 08.08.2024 No. 330-FZ "On the Development of Creative Industries in the Russian Federation" (as amended on 08.08.2024) // Official Internet Portal of Legal Information. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru>
3. Law of the Samara Region of December 23, 2021 No. 123-GD "On the Development of Creative Industries in the Samara Region" [Electronic resource] // Official Internet portal of legal information. URL: <https://publication.pravo.gov.ru>
4. Baykova E.R. Experience in the Development of Creative Industries Abroad // Actual Problems of Economics and Society. - 2022. - No. 1. - P. 11-12. - DOI: 10.34773 / EU.2022.1.2.
5. Mubarakshina L.S. The Role of the Creative Industry in the Global Economy and the Russian Economy // Vector of Economics [Electronic Journal]. - 2019. - No. 2.
6. Measures to Support the Creative Economy [Electronic resource] // Center for Strategic Research. — URL: <https://www.csr.ru/ru/research/merypodderzhki-kreativnoy-ekonomiki/>
7. National Research University Higher School of Economics. Russia's Creative Sector in Figures: 2024 [Electronic resource] // Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge (ISSEK) of the National Research University Higher School of Economics. — URL: <https://issek.hse.ru/news/996745368.html>
8. United Clusters: [Electronic resource]. — URL: <https://www.unitedclusters.ru>
9. Assessing the Contribution of the Creative Economy to the GDP of the Russian Federation [Electronic resource] // Federal State Statistics Service (Rosstat). — URL: <https://new.cisstat.org/documents/20143/993817/Россия%2Вкреативная.pdf/18483bfa-2bd6-d22e-aeb5-c248bbadea92>
10. Atlas of creative clusters of the Russian Federation [Electronic resource] // Agency for Strategic Initiatives. — URL: <https://designcenter.me/atlas-of-creative-clusters-rf>
11. United Clusters. Library: [electronic resource]. — URL: <https://www.unitedclusters.ru/library#!/tab/611908598-2> (date of access: 06/23/2025)
12. Rurban Creative Lab 2021 [Electronic resource] // Institute of Political Studies "POLIS". — URL: <https://polisinstitute.ru/rurban>
13. National Project "Culture" [Electronic resource] // Ministry of Culture of the Russian Federation. — URL: <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/>
14. From House 77 to Stankozavod: Five Samara Art Clusters [Electronic resource] // KakEst. — URL: <https://kakest.me/articles/ot-doma-77-do-stankozavoda-piat-samarskix-art-klasterov>
15. Art Clusters [Electronic resource] // Tourist portal Samara Travel. — URL: <https://samara.travel/products/art-klastery/>

Особенности и тенденции развития малого бизнеса в Уральском федеральном округе

Моторин Андрей Сергеевич

аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, drdrus@mail.ru

Целью статьи является выявление ключевых особенностей и тенденций развития малого и среднего бизнеса в Уральском федеральном округе (УрФО) с целью выработки предложений по повышению эффективности региональной политики поддержки предпринимательства. Научная новизна исследования состоит в выявлении ряда особенностей, обуславливающих специфику развития малого бизнеса. Установлено, что малый бизнес в УрФО формируется преимущественно за счёт микропредприятий и индивидуальной занятости, ориентированных на базовые потребности населения. Для региона характерна неравномерность размещения субъектов малого бизнеса: их активность сосредоточена преимущественно в индустриальных центрах, а в отдалённых районах малый бизнес выполняет адаптивную функцию. Среди тенденций выявлены рост числа зарегистрированных предприятий при одновременном снижении средней численности занятых, увеличение неформальной занятости и сохранение пространственной поляризации вследствие влияния устойчивых инфраструктурных и институциональных барьеров. Результатом исследования являются предложенные направления совершенствования региональной политики, включающие развитие кластерных структур и производственной кооперации, стимулирование участия малого бизнеса в цепочках поставок и в системе государственных закупок, поддержку предпринимательства в высокотехнологичных секторах, институциональное развитие деловой среды в монофункциональных и сельских территориях. Обоснована необходимость внедрения опережающих мер, направленных на предупреждение социально-демографических и инфраструктурных ограничений.

Ключевые слова: малый бизнес, развитие малого бизнеса, размещение субъектов малого бизнеса, Уральский федеральный округ.

Введение

Малый бизнес играет ключевую роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития регионов России, выступая фактором повышения экономической устойчивости, инновационной активности и диверсификации экономики регионов. Уральский федеральный округ (УрФО), обладая значительным промышленным, научным и человеческим потенциалом, представляет собой территорию с высокой концентрацией крупных предприятий, функционирующих в ключевых секторах экономики, таких как нефтегазовая промышленность, металлургия и машиностроение. Развитая индустриальная база округа создает предпосылки для формирования многоуровневой хозяйственной структуры, в которой особое значение приобретает малый и средний бизнес. В регионе прослеживается устойчивая тенденция к формированию благоприятных условий для поддержки и стимулирования малого бизнеса, что проявляется в политике органов власти Свердловской области. Так, согласно данным, размещенным на информационном портале Свердловской области, в 2025 году более 4 тысяч представителей малого и среднего бизнеса УрФО получат поддержку в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Поддержка включает как финансовые меры (займы, поручительства, субсидии), так и консультационную помощь, предоставляемую через Центр «Мой бизнес» и Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства. Отдельное внимание региональных властей уделяется микропредприятиям с целью их дальнейшего масштабирования и стимулирования развития региона [2].

Тем не менее развитие малого бизнеса в регионах, в частности, в Уральском федеральном округе сопровождается рядом системных проблем, которые определяются как общероссийскими институциональными условиями, так и комплексом регионально-специфичных ограничений. Таким образом, целью исследования является выявление ключевых особенностей и тенденций развития малого и среднего бизнеса в Уральском федеральном округе с целью выработки предложений по повышению эффективности региональной политики поддержки предпринимательства.

Обзор литературы

Особенности и тенденции развития малого бизнеса является предметом устойчивого внимания со стороны представителей научного сообщества, что объясняется не только высокой социальной и экономической значимостью сектора, но и уязвимостью малых предприятий перед факторами внешней

среды. Так, И.А. Шичкин и В.А. Умнов [16] анализируют современные тенденции развития отечественного малого бизнеса в контексте задач диверсификации и суверенизации российской экономики. Авторы подчеркивают, что сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) в количественном отношении занимает значительную долю в структуре предпринимательской активности страны. По состоянию на начало 2025 года доля субъектов МСП составляет 86% от общего числа юридических лиц, зарегистрированных в стране. Кроме того, численность индивидуальных предпринимателей превышает 4,3 млн человек, а также наблюдается стабильный рост категории самозанятых, которые также включаются в сферу МСП.

Авторы фиксируют устойчивую тенденцию роста вклада МСП в валовой внутренний продукт страны: в 2022 году доля добавленной стоимости, произведенной субъектами МСП, превысила 29,5 трлн рублей, что составляет более 20% от ВВП, а в 2023 году вклад сектора в консолидированный бюджет составил 9,15 трлн рублей – на 74,5% больше по сравнению с 2019 годом. Однако, несмотря на положительную динамику, уровень участия МСП в создании ВВП остается существенно ниже, чем в развитых странах, таких как США, Китай, Италия и Финляндия, где данный показатель в два-три раза выше.

Тренды развития малого бизнеса в России на фоне пандемии и в контексте трансформации внешнеэкономической среды подробно рассматриваются в статье К.А. Мызровой, А.А. Спектора и А.С. Заводцкова [8]. Авторы указывают на двойственность условий, в которых действует малый бизнес. С одной стороны, наблюдается рост цифровых возможностей, появляются новые формы предпринимательских инициатив, а с другой – такие факторы, как санкционное давление, снижение покупательской способности населения и высокая институциональная фрагментация, формируют нестабильную и неоднородную деловую среду, усиливающую зависимость от локального контекста и ограничивающую возможности для устойчивого развития.

Одним из центральных положений исследования К.А. Мызровой и соавторов выступает утверждение о высокой чувствительности малого бизнеса к локальному институциональному и инфраструктурному окружению. В частности, малые предприятия, в отличие от крупных компаний, обладают низкой адаптационной инерцией, что делает их зависимыми от регионального уровня развития цифровой инфраструктуры, доступности онлайн-сервисов, квалифицированного кадрового ресурса, а также эффективности функционирования органов поддержки предпринимательства. Особенно остро данная зависимость проявляется в условиях внешнеэкономических ограничений: сокращение импорта, ограничение доступа к международному программному обеспечению и трансграничному финансированию, усиливают роль локальных институтов, как ключевого фактора выживания и адаптации малого бизнеса.

Состояние сектора малого бизнеса в широком макроэкономическом контексте анализирует М.А.

Хончев [15], в статье которого показано, что малый бизнес способен выполнять стабилизирующую роль только лишь при наличии системной государственной поддержки, адаптированной к условиям кризиса. Согласно позиции автора, на фоне санкционного давления усиливается потребность сектора в комплексных стратегиях поддержки, сочетающих налоговые стимулы, кредитные программы и институциональные преобразования.

Региональные особенности развития малого бизнеса на примере Дальневосточного федерального округа и Забайкальского края подробно раскрыты в исследовании И.В. Бочкаревой и В.К. Федотовой [3]. Авторы фиксируют устойчивое присутствие теневого сектора, а также недостаточную результативность существующих мер государственной поддержки. Несмотря на внедрение специального налогового режима и активизацию программ для самозанятых, доля поступлений от субъектов МСП в доходной части региональных бюджетов остается низкой. Отметим здесь, что И.А. Шичкин и В.А. Умнов, рассматривая региональный аспект развития малого бизнеса, приходят к выводу, что несмотря на общее увеличение численности субъектов МСП, сохраняется выраженный территориальный дисбаланс распределения: около половины всех малых и средних предприятий сосредоточены в десяти регионах, где ведущими являются Центральный и Приволжский федеральные округа [16].

Несмотря на содержательность и аналитическую глубину представленных исследований, в научном знании сохраняется пробел: институциональные условия развития малого бизнеса существенно различаются между регионами, что делает обобщенные выводы и рекомендации, полученные на федеральном уровне или на материале отдельных регионов, методологически ограниченными. В частности, выводы, сделанные на основе анализа ситуации в Центральном или Приволжском федеральных округах, не могут быть перенесены на реалии Уральского федерального округа, где предпринимательская активность тесно связана с индустриальной специализацией, логистической структурой и высокой концентрацией крупного капитала [6,7]. Таким образом, прямое копирование успешных инструментов поддержки без учета региональных характеристик способно лишь усилить территориальные диспропорции и не принести ожидаемого эффекта. В этой связи особую научную значимость приобретает регионально ориентированный анализ, проведенный с учетом социально-экономических, пространственных и институциональных особенностей конкретного макрорегиона.

Материалы и методы

Методы исследования включают анализ существующих научных публикаций и статистических данных. Также в работе применяются методы сравнительно-территориального анализа, систематизации и обобщения эмпирических данных. Материалами исследования выступают статистические данные Федеральной налоговой службы России. В це-

лях анализа структуры малого бизнеса представляется целесообразным обратиться к данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (ЕГРСП) [5], в который включаются юридические лица и индивидуальные предприниматели, соответствующие критериям, установленным Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». В соответствии с указанным законом, субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП) признаются микропредприятия, малые и средние предприятия, удовлетворяющие требованиям по предельной численности работников, годовому доходу и доле участия государства [14].

С учётом того, что подавляющее большинство зарегистрированных субъектов в реестре МСП представляют микро- и малые предприятия, ЕГРСП может быть использован в качестве достоверного источника статистической информации при исследовании малого бизнеса. Учитывая количественное преобладание именно микропредприятий, а также схожесть организационно-экономических условий функционирования малых и средних компаний, все три категории (микро-, малые и средние предприятия) могут быть обоснованно отнесены к сфере малого бизнеса в широком аналитическом понимании.

Особенности и тенденции развития малого бизнеса в УрФО

Анализ данных о десяти наиболее популярных видов деятельности среди субъектов малого и среднего предпринимательства в Уральском федеральном округе по состоянию на 10 мая 2025 года позволяет выделить три доминирующих сектора: транспорт и логистика (ОКВЭД 49.41), розничная торговля, включая онлайн-продажи (ОКВЭД 47.91 и

47.11), строительство (ОКВЭД 41.20). Суммарно на эти направления приходится более 50 % всех зарегистрированных субъектов малого бизнеса в округе (рис. 1). Значительная доля также приходится на арендную деятельность и управление недвижимостью (ОКВЭД 68.20). Кроме того, малые предприятия активно представлены в секторах общественного питания (ОКВЭД 56.10) и услуг в сфере красоты (ОКВЭД 96.02). Таким образом, структура малого бизнеса в Уральском федеральном округе в целом отражает ориентацию сектора на удовлетворение базовых потребностей населения – в еде, товарах повседневного спроса, транспорте, жилищно-коммунальной инфраструктуре, а также логистических услугах.

Важно отметить, что сфера добычи и переработки нефтегазовых ресурсов не входит в число десяти наиболее распространённых видов экономической деятельности среди субъектов малого и среднего предпринимательства в округе, что обусловлено высокой капиталоемкостью, технологической сложностью и доминированием крупных компаний в отрасли. Тем не менее, в таких ключевых нефтегазовых регионах, как Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ и Тюменская область, сохраняется присутствие малых и средних предприятий, функционирующих в смежных сегментах отрасли – в сфере сервисных услуг, инжиниринга, проектирования и производства оборудования для ТЭК. Заметной является роль МСП в Тюменской области, где зарегистрировано значительное число проектных компаний, работающих на нефтегазовый сектор [17]. Несмотря на ограниченный доступ к добывающим активам, малые предприятия являются частью инфраструктурной и технологической системы отрасли, способствуя её устойчивому развитию и модернизации.



Рис. 1. Распределение субъектов МСП по видам деятельности

Источник: составлено по данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (ЕГРСП) [5]

Согласно данным Федеральной налоговой службы, по состоянию на май 2025 года, в секторе малого и среднего предпринимательства Уральского федерального округа было занято 1 256 299

человек, а количество зарегистрированных субъектов МСП составило 552 575 предприятий (рис. 2). В среднем за рассмотренный период на одно предприятие приходится 2,36 работников, иными

словами, наблюдается доминирование малых и микропредприятий с минимальным штатом сотрудников. Несмотря на относительно невысокие показатели занятости в расчете на одно предприятие, малый бизнес выполняет важную экономическую функцию в регионе. Так, численность населения УрФО в 2025 году составляет 12 271,9 тыс. человек, а среднегодовая численность занятых в экономике региона – 6 067 200 человек. Следовательно, доля занятых в секторе МСП в общей структуре занятости региона оценивается в 20,7%. Иными словами, около одной пятой всех занятых в УрФО работают в секторе малого и среднего бизнеса. Если же соотнести количество работников МСП с общим населением округа, то доля занятых в секторе составляет примерно 10,2%.

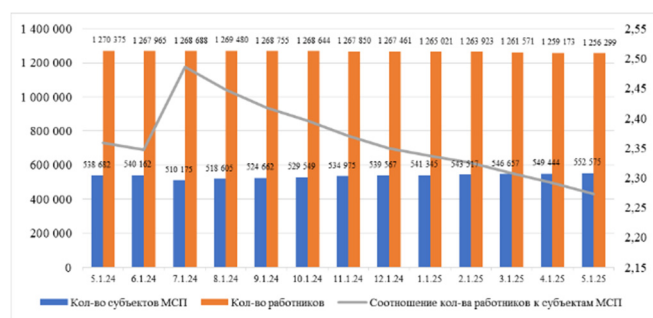


Рис. 2. Динамика численности субъектов МСП и количества занятых в секторе МСП, человек
 Источник: составлено по данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (ЕГРСПМ) 5]

На основании представленных на рис. 2 данных, можно увидеть, что за период с мая 2024 по май 2025 года количество субъектов МСП увеличилось на 2,6%. В то же время численность занятых в секторе сократилась с 1 270 375 до 1 256 299 человек (-1,1%). Как правило, увеличение числа предприятий предполагает рост спроса на рабочую силу, однако в данном случае наблюдается противоположная тенденция: предприятия становятся более «малочисленными», среднее число работников падает.

Разнонаправленная динамика свидетельствует о глубинных структурных сдвигах на региональном рынке труда. В частности, по данным Росстата, в ряде регионов УрФО наблюдается значительный рост неформальной занятости. Так, в Челябинской области неформальная занятость выросла на 17,5% (до 269,3 тыс. человек), в Тюменской – на 10,4% (до 153,5 тыс. человек) [9]. Можно сделать вывод, что часть работников, ранее формально занятых в секторе малого бизнеса, переходит в неформальный сектор, включая самозанятость, фриланс или работу без официального трудового договора.

Таким образом, увеличение количества субъектов МСП не всегда отражает рост предпринимательской активности в классическом понимании. Рост числа зарегистрированных предприятий объясняется активной регистрацией ИП и микропредприятий, ориентированных на индивидуальную за-

нятность или самозанятость, без найма дополнительных работников. Так, согласно данным таблицы 1, в округе более 65% составляют именно физические лица (в основном индивидуальные предприниматели и самозанятые). На микропредприятия среди юрлиц приходится ещё 31,6%, тогда как доля малых и средних предприятий юридического типа составляет менее 3,1% и 0,3% соответственно, что свидетельствует о дробной и локальной структуре сектора, где подавляющее большинство бизнесов представлены в форме малых одиночных форм хозяйствования, не предполагающих масштабной занятости. Наибольшая доля физлиц в структуре МСП наблюдается в малоиндустриальных и удалённых регионах округа: в Курганской области – свыше 72% субъектов МСП – это физлица; в Ямало-Ненецком автономном округе – более 76%; в Югре – почти 73%.

Таблица 1
 Распределение количества субъектов ПСП по категориям

Субъект	Юридические лица			Физические лица		
	Микро	Малые	Средние	Микро	Малые	Средние
Уральский федеральный округ	31,59%	2,82%	0,29%	64,77%	0,53%	0,00%
Курганская область	23,55%	2,54%	0,27%	72,43%	1,20%	0,01%
Свердловская область	34,84%	3,07%	0,30%	61,24%	0,55%	0,00%
Тюменская область	32,60%	2,73%	0,25%	63,85%	0,57%	0,00%
Челябинская область	32,51%	2,78%	0,26%	64,02%	0,43%	0,01%
Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	23,79%	2,44%	0,34%	72,97%	0,45%	0,00%
Ямало-Ненецкий автономный округ	20,09%	2,24%	0,29%	76,80%	0,58%	0,01%

Источник: составлено по данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (ЕГРСПМ) [5]

Территориальное распределение субъектов МСП в УрФО характеризуется выраженной неравномерностью, обусловленной сочетанием демографических, инфраструктурных и экономических факторов. Наибольшее количество субъектов сосредоточено в Свердловской (217,7 тыс.), Челябинской (147,8 тыс.) и Тюменской (78,4 тыс.) областях. Размещение представителей малого бизнеса объясняется наличием крупных городов (Екатеринбург, Челябинск, Тюмень), высокой плотностью населения, развитой транспортной и производственной инфраструктурой, а также стабильным потребительским спросом. Указанные регионы выступают в качестве центров развития малого бизнеса, где предпринимательство может интегрироваться в действующие производственные цепочки и активно развиваться в сфере услуг, торговли и инноваций (рис. 3).

С другой стороны, Курганская область (24,1 тыс.) и Ямало-Ненецкий автономный округ (19,2 тыс.) характеризуются наименьшим количеством субъектов МСП в округе, что во многом связано с низкой плот-

ностью населения, ограниченной транспортной доступностью, слабым уровнем урбанизации и инфраструктурными барьерами. В целом специфика распределения подтверждает вывод о важности локальных условий и региональной политики в формировании благоприятной среды для развития малого бизнеса.

Важно отметить, что согласно результатам исследования Э.А. Аванесяна, наблюдаемое распределение представителей малого бизнеса по регионам Уральского федерального округа является характерной чертой. Автором доказано, что подобная структура является устойчивой и не имеет тенденции к изменению, поскольку на размещение предприятия влияют такие факторы, как плотность населения, инфраструктура, количество городов, а также поселков городского типа [1].

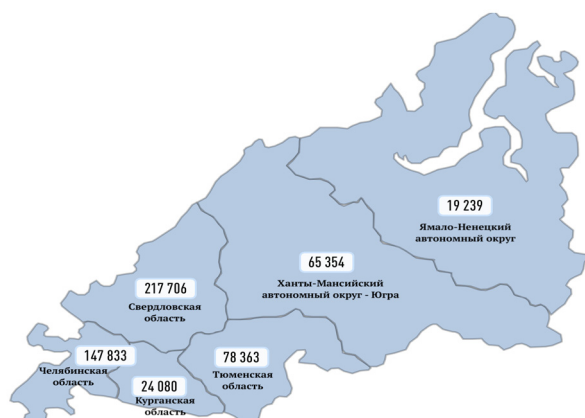


Рис. 3. Распределение субъектов МСП по округам УрФО
 Источник: составлено по данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (ЕГРСПМ) [5]

В удалённых и малонаселённых территориях, где крупный и средний бизнес слабо представлен или вовсе отсутствует, именно малые и индивидуальные формы предпринимательства становятся основным источником занятости и экономической активности. Такие субъекты МСП, как индивидуальные предприниматели и микропредприятия, часто берут на себя функции, которые в более развитых регионах выполняются крупными структурами: предоставляют базовые товары и услуги, обеспечивают занятость в сфере торговли, бытового обслуживания, строительства и других секторах, критически важных для повседневной жизни населения. Подобная ситуация характерна, например, для Курганской области, где более 70% субъектов МСП представлены физическими лицами.

Однако подобная взаимосвязь наблюдается не во всех отдалённых регионах УрФО. Так, в Ямало-Ненецком автономном округе (ЯНАО) и, в меньшей степени, в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре (ХМАО), несмотря на схожие условия (низкую плотность населения, географическую удалённость и сложную инфраструктуру), число субъектов малого и среднего предпринимательства относительно невысокое. Причинами, обусловившими данные особенности размещения, являются особенности экономической структуры регионов. В ЯНАО и

ХМАО основой экономики выступают крупные добывающие компании, формирующие устойчивую занятость с высокими доходами, преимущественно на вахтовой основе. Высокий уровень доходов, значительное присутствие государственных и корпоративных программ социальной поддержки, а также закрытый характер производственных кластеров делают частную инициативу менее востребованной. Кроме того, суровые климатические условия, логистическая изолированность и высокая стоимость ведения бизнеса объективно ограничивают развитие малых форм хозяйствования.

Таким образом, особенности развития малого бизнеса, характерные именно для Уральского федерального округа, обусловлены комплексом территориальных, социально-экономических и институциональных факторов, отражающих специфику региона как в масштабе Российской Федерации, так и по отношению к иным федеральным округам. Малый бизнес в УрФО представлен преимущественно микропредприятиями и индивидуальными формами хозяйствования, не предполагающими масштабного наращивания человеческого капитала. Такая структура делает сектор малым не только по формальным критериям (численность, оборот), но и по содержательным, поскольку бизнес-модели ориентированы преимущественно на самозанятость, индивидуальные услуги и локальный спрос. Развитие малого бизнеса имеет ярко выраженную пространственную поляризацию. Наибольшая концентрация предпринимательской активности приходится на индустриально развитые и урбанизированные регионы: Свердловскую, Челябинскую и Тюменскую области. В противоположность им, северные (ЯНАО, ХМАО) и восточные (Курганская область) территории округа характеризуются низкой плотностью бизнеса, обусловленной как географическими (изолированность, суровые климатические условия), так и социально-экономическими факторами (ограниченный рынок, отток трудоспособного населения).

Субъекты малого бизнеса сконцентрированы в секторах с относительно невысокими барьерами входа и высокой степенью потребительской ориентации. К числу доминирующих направлений относятся: транспорт и логистика, розничная торговля, строительство, общественное питание, аренда и управление недвижимостью, а также бытовые услуги. Такая специализация свидетельствует о том, что малый бизнес ориентирован, прежде всего, на удовлетворение повседневных потребностей населения и, в меньшей степени, на участие в высокотехнологичных и экспортно-ориентированных отраслях. Одной из характерных черт является рост числа формально зарегистрированных субъектов малого бизнеса на фоне сокращения общей численности занятых. Таким образом, что рост предпринимательской активности носит преимущественно «статистический» характер, связанный скорее с увеличением регистраций индивидуальных предпринимателей и самозанятых, нежели с реальным расширением масштабов экономической деятельности. Малый бизнес в ряде регионов (в первую очередь, в Курганской области и на Севере округа) выполняет

скорее адаптивную, нежели инновационную или инвестиционную функцию, выступая механизмом компенсации структурных деформаций в экономике, заполняя ниши базовых услуг и занятости там, где крупный бизнес или государственные структуры не в полной мере удовлетворяют потребительский спрос.

На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что особенностями развития малого бизнеса в Уральском федеральном округе являются преобладание микробизнеса и индивидуальной занятости, ориентация предпринимательской активности на удовлетворение базовых потребностей населения, выраженная неравномерность территориального распределения субъектов МСП, а также слабая интеграция малого бизнеса в существующие механизмы государственной поддержки. К основным тенденциям развития можно отнести рост числа формально зарегистрированных предприятий при одновременном сокращении среднего количества занятых, увеличение масштабов неформальной занятости, а также устойчивое сохранение пространственной поляризации в размещении малого бизнеса по регионам округа.

Таким образом, для определения действенных мер государственной политики, направленных на стимулирование развития малого бизнеса, требуется более детальный анализ существующих барьеров и ограничений, негативно влияющих на развитие сектора малого бизнеса в регионе, а также разработка конкретных механизмов их преодоления с учётом территориальных и социально-экономических особенностей Уральского федерального округа.

Ограничения развития малого бизнеса в УрФО и пути их преодоления

Ограничения в развитии малого бизнеса в Уральском федеральном округе имеют сложную, многослойную природу и проистекают из сочетания экономических, социально-демографических, географических, институциональных и инфраструктурных факторов (таблица 2). Экономические ограничения проявляются, прежде всего, в низком уровне капитализации субъектов МСП. Преобладающая часть зарегистрированных предприятий представлена микробизнесом, для которого характерным является хронический дефицит оборотных средств и ограниченный доступ к банковскому и инвестиционному финансированию. Кроме того, структура отраслевой специализации малого бизнеса характеризуется преобладанием сектора услуг с низкой добавленной стоимостью – прежде всего торговли, бытового обслуживания и аренды, что ограничивает возможности для технологической модернизации производственной базы региона, масштабирования и повышения производительности в реальных секторах экономики.

Административные и институциональные барьеры связаны с неэффективностью действующих механизмов государственной поддержки. В предыдущих исследованиях было показано, что меры содействия зачастую не адаптированы к потребностям

малого бизнеса, особенно в отдалённых и малонаселённых районах округа [6]. Рост доли неформальной занятости и самозанятости, также указывает на недостаточную эффективность правового регулирования и институционального сопровождения предпринимательской деятельности.

Таблица 2
Ограничения развития малого бизнеса в Уральском федеральном округе

Группа ограничений	Конкретные проявления
Экономические	– Низкая капитализация МСП; – слабая интеграция в цепочки поставок; – ограниченное присутствие в высокотехнологичных секторах
Институционально-административные	– Недоступность или непрозрачность мер поддержки; – формальный характер взаимодействия институтов развития с бизнесом; – рост неформальной занятости.
Социально-демографические	– Снижение численности трудовых ресурсов; – миграционный отток; – низкий уровень предпринимательской культуры
Инфраструктурные	– Дефицит доступных производственных и офисных помещений; – слабое развитие транспортной и цифровой инфраструктуры за пределами агломераций.
Географические и климатические	– Изолированность территорий; – сезонность бизнеса; – высокие логистические издержки в северных районах.

Источник: составлено автором по материалам [6, 7]

Социально-демографические ограничения наиболее ярко проявляются в удалённых и малонаселённых регионах: в Курганской области, а также в северных районах ЯНАО и ХМАО, где наблюдается демографическая тенденция, связанная со снижением численности трудоспособного населения и оттоком молодёжи [13]. Кроме того, в сельских и монофункциональных поселениях сохраняется низкий уровень предпринимательской культуры и слабая вовлечённость населения в бизнес-среду. Инфраструктурные ограничения проявляются в неравномерном развитии территориальной инфраструктуры. За пределами крупных агломераций (Екатеринбурга, Челябинска, Тюмени) наблюдается дефицит объектов транспортной, цифровой и деловой инфраструктуры, затрудняющий ведение бизнеса [1]. Географические и климатические ограничения усугубляют указанные проблемы в северных и восточных районах округа.

В совокупности перечисленные ограничения формируют структурные барьеры на пути устойчивого развития малого предпринимательства. Поскольку часть ограничений для развития малого бизнеса в Уральском федеральном округе, таких как географическая удалённость или экстремальные климатические условия, объективно не поддаются устранению, государственная политика поддержки МСП должна приобретать избирательный и фокусный характер. Прежде всего необходимо направлять ресурсы на те регионы, которые не вовлечены в сырьевую модель занятости, а также испытывают институциональные и структурные дефициты. С

этой точки зрения, приоритетной зоной для активизации государственной поддержки малых форм предпринимательства выступают Тюменская и Курганская области. По сравнению с соседними регионами, такими как Свердловская и Челябинская области, здесь наблюдается значительное отставание по числу активных субъектов МСП, их роли в региональной экономике и степени их участия в производственных и инновационных процессах.

В данном контексте региональная политика поддержки должна быть направлена на развитие кластерных структур и кооперационных форматов для интеграции субъектов МСП в производственно-логистические цепочки. Например, в Тюменской области развивается нефтегазовый кластер, который может стать центром для привлечения малых предприятий в сферу инжиниринга, технического обслуживания и инновационных решений в добыче и переработке [10]. Перспективными также являются биотехнологический кластер и формирующийся кластер медицинской промышленности в Тюмени, ориентированный на производство медицинских изделий и фармацевтической продукции [4].

Для устранения региональных диспропорций в развитии малого бизнеса и активизации предпринимательской инициативы в регионе целесообразно реализовывать программы акселерации, развивать социальное предпринимательство, а также предоставлять грантовую и консультационную поддержку. Особую актуальность указанные меры приобретают в условиях решения государственной задачи по обеспечению занятости участников специальной военной операции (далее – СВО). Владимир Путин неоднократно указывает на важность создания рабочих мест и условий для достойного трудоустройства тех, кто возвращается с СВО. В частности, программа «Время героев» призвана облегчить адаптацию участников СВО к гражданской жизни и трудовой деятельности [12].

Меры поддержки ветеранов СВО становятся не только социально ориентированной инициативой, но и инструментом снижения региональных ограничений, способствуя расширению предпринимательской и трудовой базы в депрессивных зонах. Так, в апреле 2025 года было дано поручение правительству разработать комплекс мер по обеспечению трудоустройства лиц с инженерной и технической квалификацией на профильные предприятия [17]. Государственные инициативы, направленные на интеграцию ветеранов СВО в экономику через вовлечение в производственные и технологические процессы, позволяют повысить трудовой потенциал регионов и создать дополнительные стимулы для развития малого бизнеса.

Таким образом, подход к поддержке малого бизнеса в УрФО должен опираться на принцип территориальной приоритизации, в рамках которого меры стимулирования разворачиваются в регионах с высоким потенциальным, но нереализованным ресурсом, в первую очередь – в Тюменской и Курганской областях.

В целях снятия региональных ограничений и стимулирования активности МСП целесообразно внедрять комплексные меры, включающие налоговые

льготы, субсидии на покрытие инфраструктурных затрат, а также программы акселерации и переобучения. Особенно актуальным направлением политики является интеграция в экономику участников специальной военной операции через целевые меры трудоустройства и вовлечение в предпринимательскую деятельность. Одновременно необходимо развивать кластеры и кооперационные форматы, способные обеспечить вовлечение малого бизнеса в производственные цепочки, в том числе в таких отраслях, как нефтегазовый инжиниринг, медицина и биотехнологии.

В контексте настоящего исследования особое значение приобретают опережающие меры, направленные на предупреждение социально-демографических и инфраструктурных ограничений, препятствующих развитию малого бизнеса в регионах УрФО. К опережающим мерам можно отнести создание условий для раннего формирования предпринимательских компетенций через систему образования, развитие инфраструктурных проектов с учётом потребностей будущих хозяйствующих субъектов, а также внедрение механизмов прогнозирования бизнес-рисков в отдалённых и малонаселённых территориях. Проактивный подход предполагает формирование институциональной среды, способной заранее смягчать или устранять потенциальные ограничения, обеспечивая тем самым устойчивое развитие предпринимательской активности в долгосрочной перспективе.

Таким образом, предложенные меры должны быть направлены не только на устранение текущих барьеров, но и на формирование устойчивой предпринимательской среды в отдалённых и экономически уязвимых территориях. Успех подобной политики требует сочетания институциональных реформ, технологического стимулирования, активной кластеризации и развития горизонтальных связей внутри бизнес-среды.

Заключение

В ходе исследования установлено, что региональная предпринимательская среда Уральского федерального округа формируется преимущественно за счёт микропредприятий и индивидуальных форм занятости, ориентированных на оказание базовых потребительских услуг. Наблюдаемая структура сектора малого бизнеса предопределяет ограниченные масштабы деятельности и слабую вовлечённость в инновационные или экспортно-ориентированные сегменты экономики. Кроме того, выявлена выраженная неравномерность размещения субъектов малого и среднего бизнеса: предпринимательская активность сосредоточена в индустриально развитых и урбанизированных центрах округа, в то время как в отдалённых и слабо развитых территориях малый бизнес выполняет в основном адаптивную функцию.

Анализ динамики малого бизнеса показал, что наряду с увеличением числа зарегистрированных предприятий наблюдается снижение средней численности работников, что позволяет сделать вывод о наличии тенденции к индивидуализации занятости

и росту «статистической» предпринимательской активности. Дополнительным проявлением наблюдаемых процессов выступает расширение неформального сектора. Показано, что пространственная поляризация также остаётся устойчивой. На основе анализа особенностей и тенденций развития сектора малого бизнеса сделан вывод о том, что в УрФО сохраняются барьеры, препятствующие равномерному развитию малого бизнеса по территории округа.

Выявлены экономические, административные, демографические, инфраструктурные и природно-географические барьеры, которые носят взаимосвязанный характер, обуславливая необходимость системного и адаптивного подхода к формированию региональной политики поддержки предпринимательства. Сделано предположение, что для эффективного устранения пространственных диспропорций необходимо приоритезировать поддержку регионов с учётом введения опережающих мер. Региональная политика должна включать не только развитие кластеров, расширение технологической и институциональной инфраструктуры и стимулирование кооперации, но и внедрение превентивных инициатив, направленных на предупреждение социальных и демографических ограничений. Комплексный подход обладает высокой практической значимостью и может стать основой для программ устойчивого социально-экономического развития регионов Уральского федерального округа.

Литература

1. Аванесян Э.А. Особенности размещения малых и средних предприятий в уральском федеральном округе // *Kant*. – 2021. – № 4 (41). – С. 15–20.
2. Более четырёх тысяч уральских предпринимателей получают поддержку в 2025 году // Информационный портал Свердловской области. – URL: <https://xn--b1ag8a.xn--p1ai/news/29013> (дата обращения: 11.05.2025).
3. Бочкарева И.В., Федотова В.К. Государственная поддержка как фактор легализации малого бизнеса на примере ДФО и Забайкальского края // *Теневая экономика*. – 2024. – Т. 8, № 2. – С. 163–178. – DOI 10.18334/tek.8.2.121133.
4. В Тюменской области создали первый в России кластер биотехнологического производства – URL: <https://t-l.ru/349593.html> (дата обращения: 17.05.2025).
5. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // ФНС России. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 11.05.2025).
6. Моторин А.С. Ограничения и проблемы развития малого бизнеса на примере Уральского федерального округа // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 8. С. 191–202. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_191.
7. Моторин А.С. Систематический обзор региональных ограничений в развитии малого бизнеса России // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 10. С. 187–199. DOI: 10.54861/27131211_2024_10_187.
8. Мызрова К.А., Спектор А.А., Заводцков А.С. Малый бизнес: тенденции, перспективы, условия развития // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2024. – Т. 14, № 5. – С. 2141–2158.
9. Неформальная занятость в Курганской области выросла в полтора раза за год // *Коммерсант*. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6837896> (дата обращения: 13.05.2025).
10. Нефтегазовый кластер // Инвестиционный портал Тюменской области. – URL: <https://investintyumen.ru/tochkirosta/> (дата обращения: 16.05.2025).
11. Путин поручил помочь с трудоустройством ветеранов СВО с опытом в инженерии // *РИА новости*. – URL: <https://ria.ru/20250402/putin-2008888668.html> (дата обращения: 16.05.2025).
12. Путин: Главы регионов должны заранее подумать о трудоустройстве участников СВО // *Парламентская газета*. – URL: <https://www.pnp.ru/social/putin-glavy-regionov-dolzheny-zaranee-podumat-o-trudoustroystve-uchastnikov-svo.html> (дата обращения: 15.05.2025).
13. Резер Т.М., Григоренко Я.А. Государственное управление демографической ситуацией в Уральском федеральном округе // *Вопросы управления*. – 2023. – № 1 (80). – С. 75–89.
14. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 23.05.2025) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" // СПС Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 08.05.2025).
15. Хончев М.А. Малый и средний бизнес в условиях мобилизационной экономики // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6143–6154. – DOI 10.18334/ep.14.11.121933.
16. Шичкин И.А., Умнов В.А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 61–84. – DOI 10.18334/ep.15.1.122513.
17. Янин А.Н. Анализ рынка услуг предприятий малого и среднего бизнеса в сфере нефтегазового проектирования // *Динамика рынка*. – 2025. – №1. – С. 3–11. – DOI: 10.62994/2072-4799.2024.12.64.001.

Features and trends of small business development in the Ural Federal District
Motorin A.S.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The purpose of the article is to identify key features and trends in the development of small and medium-sized businesses in the Ural Federal District (Ural Federal District) in order to develop proposals to improve the effectiveness of regional business support policies. The scientific novelty of the research consists in identifying a number of features that determine the specifics of small business development. It has been established that small business in the Ural Federal District is formed mainly through microenterprises and individual employment, focused on the basic needs of the population. The region is characterized by uneven placement of small businesses: their activity is concentrated mainly in industrial centers, and in remote areas small businesses perform an adaptive function. Among the trends identified are an increase in the number of registered enterprises with a simultaneous decrease in the average number of employees, an increase in informal employment and the persistence of spatial polarization due to the influence of stable infrastructural and institutional barriers. The result of the study is the proposed directions for improving regional policy, including the development of cluster structures and industrial cooperation,

stimulating the participation of small businesses in supply chains and in the public procurement system, supporting entrepreneurship in high-tech sectors, and the institutional development of the business environment in monofunctional and rural areas. The necessity of implementing proactive measures aimed at preventing socio-demographic and infrastructural constraints is substantiated.

Keywords: small business, small business development, placement of small businesses, Ural Federal District.

References

1. Avanesyan E.A. Features of the placement of small and medium-sized enterprises in the Ural Federal District // Kant. - 2021. - No. 4 (41). - P. 15-20.
2. More than four thousand Ural entrepreneurs will receive support in 2025 // Information portal of the Sverdlovsk region. - URL: <https://xn--b1ag8a.xn--p1ai/news/29013> (date of access: 11.05.2025).
3. Bochkareva I.V., Fedotova V.K. State support as a factor in the legalization of small businesses on the example of the Far Eastern Federal District and the Trans-Baikal Territory // Shadow economy. - 2024. - Vol. 8, No. 2. - P. 163-178. – DOI 10.18334/tek.8.2.121133.
4. The first biotechnological production cluster in Russia was created in the Tyumen region – URL: <https://t-l.ru/349593.html> (date of access: 17.05.2025).
5. Unified register of small and medium-sized businesses // Federal Tax Service of Russia. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (date of access: 11.05.2025).
6. Motorin A.S. Limitations and problems of small business development on the example of the Ural Federal District // Progressive Economy. 2024. No. 8. pp. 191–202. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_191.
7. Motorin A.S. Systematic review of regional restrictions on small business development in Russia // Progressive Economy. 2024. No. 10. Pp. 187–199. DOI: 10.54861/27131211_2024_10_187.
8. Myzrova K.A., Spektor A.A., Zavodtskov A.S. Small business: trends, prospects, development conditions // Economy, entrepreneurship and law. - 2024. - Vol. 14, No. 5. - Pp. 2141-2158.
9. Informal employment in the Kurgan region has increased by one and a half times in a year // Kommersant. - URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6837896> (date of access: 13.05.2025).
10. Oil and Gas Cluster // Investment Portal of the Tyumen Region. - URL: <https://investintyumen.ru/tochkirosta/> (date of access: 16.05.2025).
11. Putin ordered assistance with employment of SVO veterans with engineering experience // RIA Novosti. - URL: <https://ria.ru/20250402/putin-2008888668.html> (date of access: 16.05.2025).
12. Putin: Heads of regions should think in advance about employment of SVO participants // Parliamentary newspaper. - URL: <https://www.pnp.ru/social/putin-glavy-regionov-dolzny-zaranee-podumat-o-trudoustroystve-uchastnikov-svo.html> (date of access: 15.05.2025).
13. Rezer T.M., Grigorenko Ya.A. State management of the demographic situation in the Urals Federal District // Issues of Management. - 2023. - No. 1 (80). - P. 75-89.
14. Federal Law of July 24, 2007 N 209-FZ (as amended on May 23, 2025) "On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation" // SPS Consultant Plus. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (date of access: May 8, 2025).
15. Khonchev M.A. Small and medium business in the context of a mobilization economy // Economy, entrepreneurship and law. – 2024. – Vol. 14, No. 11. – P. 6143-6154. – DOI 10.18334/epp.14.11.121933.
16. Shichkin I.A., Umnov V.A. Modern trends in the development of small and medium-sized businesses in Russia // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2025. – Vol. 15, No. 1. – P. 61-84. – DOI 10.18334/epp.15.1.122513.
17. Yanin A.N. Analysis of the market for services of small and medium-sized businesses in the field of oil and gas design // Market Dynamics. – 2025. – No. 1. – P. 3-11. – DOI: 10.62994/2072-4799.2024.12.64.001.

Производство машин и оборудования как фактор обеспечения устойчивости региональной экономики

Новикова Наталья Валерьевна

доктор экономических наук, доцент, кафедра региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет, novikova@usue.ru

Кайгородов Вадим Георгиевич

аспирант, кафедра региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет, vadimkaygorodov@mail.ru

В статье рассмотрены характеристики устойчивости региональной экономики, описаны индикаторы, применяемые для оценки экономической устойчивости региона, изучены возможные направления влияния такого вида экономической деятельности как «производство машин и оборудования» на состояние региональной экономики. Рассматривается историческое развитие и современное состояние производства машин и оборудования на примере Свердловской области как одного из старопромышленных регионов России с высокой долей данного вида экономической деятельности в валовом региональном продукте. Анализируются производственно-экономические, инвестиционные и научно-технические факторы, а также мультипликативный эффект производства машин и оборудования, обусловленный тесными связями с иными отраслями, а также устанавливается высокая зависимость отрасли от инновационной активности и внешних экономических факторов, включая санкционное давление и доступность импортируемых комплектующих. Производство машин и оборудования рассматривается как важный инструмент для создания рабочих мест и повышения квалификации кадров, а также как стратегический сектор, способствующий сохранению устойчивости региональной экономики в условиях внешних шоков. Определено влияние производства машин и оборудования на обеспечение устойчивости экономики региона в нестабильных внешних условиях и описаны направления сохранения и укрепления региональной экономической устойчивости посредством развития вида экономической деятельности - производство машин и оборудования.

Ключевые слова. Региональная экономика, устойчивость региональной экономики, факторы устойчивости региональной экономики, производство машин и оборудования.

В условиях современных экономических реалий развития Российской Федерации, а также с учетом происходящих шоковых событий (геополитическая нестабильность, санкционное давление, напряженность на рынке труда и др.) региональные органы власти стремятся обеспечить устойчивость экономики подведомственных территорий к внешним шокам [8].

Устойчивость региональной экономики представляет собой состояние экономики региона, при котором обеспечивается стабильность его производственных и экономических показателей [2]. Это означает, что при определении устойчивости региональной экономики наиболее важным является наличие положительной динамики показателей деятельности региона, а не их конкретные значения. При этом постоянство региональных экономических показателей как правило обеспечивается совокупностью видов экономической деятельности, представленных в регионе.

При этом в иностранной литературе принято рассматривать вопрос не отдельно устойчивости региональной экономики, а устойчивого регионального развития в целом, которое, с точки зрения региональной экономики, имеет более конкретные задачи, как, например, поддержание основной социально-экономической целостности региональной экономики [10].

В ранее представленных исследованиях доказывалось, что устойчивость региональной экономической системы определяется рядом факторов [3], среди которых к основным можно отнести: производственно-экономические, инвестиционные, наличие научно-технического потенциала и факторами внешнеэкономической деятельности.

Для описания экономической устойчивости региона можно применять 3 группы индикаторов: экономические, социальные и экологические.

К экономическим индикаторам относятся производственно-экономические, структурные, инвестиционные, научно-технические и внешнеэкономические.

Социальные индикаторы включают в себя характеристики уровня жизни населения, состояния социальной инфраструктуры, трудовых ресурсов, здоровья населения, демографической и криминогенной ситуации.

Экологические индикаторы отражают состояние природной среды, антропогенное воздействие на нее, использование природных ресурсов и вторичных ресурсов.

Для рассмотрения влияния какого-либо вида экономической деятельности на экономическую устойчивость региона наиболее корректно использование экономических индикаторов.

В современных экономических условиях, сложившихся в нашей стране, одним из видов экономической деятельности, способным обеспечить устойчивое экономическое развитие региона выступает производство машин и оборудования.

Производство машин и оборудования представляет собой совокупность видов экономической деятельности обрабатывающей промышленности, занимающееся производством различных приборов промышленного и бытового назначения, выпуском специализированного оборудования и транспортных средств, а также электронных и оптических изделий. Данная отрасль характеризуется широкой номенклатурой выпускаемой промышленной продукции, описываемой в подразделах ОКВЭД 2, используемой во многих сферах, от крупных производств до частных домашних хозяйств.

Производство машин и оборудования играет важную роль для многих регионов нашей страны, но в особенности для тех регионов, в которых оно выступает в качестве одной из отраслей специализации. Как правило, к таковым относятся старопромышленные регионы, машиностроительный комплекс которых был сформирован еще в XX веке [7]. В таких регионах производство машин и оборудования занимает большую долю в валовом региональном продукте (валовой добавленной стоимости).

Стоит отметить, что предприятия, производящие машины и оборудование, создают значительную долю добавленной стоимости, что приводит к большому вкладу в валовой региональный продукт, и в свою очередь способствует повышению валового регионального продукта на душу населения.

Кроме того, организации, занимающиеся производством машин и оборудования, зачастую являются одними из самых крупных создателей рабочих мест. Такие предприятия, как правило, имеют крупный масштаб, и даже одного такого хозяйствующего субъекта может быть достаточно для обеспечения занятости значительного числа местных жителей, а также для привлечения и удержания высококвалифицированных кадров.

Особое значение производства машин и оборудования для региональной экономики имеет проявляется в мультипликативном эффекте данного вида деятельности, поскольку он как никакой другой способствует связанному развитию видов деятельности, обеспечивающих его материалами и использующих выпускаемые предприятиями данной сферы изделиями [5]. Это происходит благодаря сложной системе производства, которая включает множество различных сырьевых источников. Основными поставщиками сырья являются предприятия металлургической отрасли (черной и цветной) и химического комплекса. Также, спецификой данного вида деятельности можно выделить материалоемкость, трудоемкость, а также наукоемкость.

Из-за своего высокотехнологичного характера, производство машин и оборудования зависит от уровня развития технологий, которые позволяют создавать инновационную, конкурентоспособную продукцию. Зависимость от уровня технического и тех-

нологического развития требует, чтобы эти предприятия проводили научно-исследовательские работы и опытно-конструкторские разработки, как самостоятельно, так и в сотрудничестве с исследовательскими институтами.

Данные факторы обуславливают целесообразность государственных и региональных властей уделять повышенное внимание подобным предприятиям, обеспечивая их госзаказами и при необходимости оказывая поддержку, разрабатывая специальные госпрограммы, направленные на развитие данного вида деятельности.

Далее рассмотрим, как характеризуется текущее состояние производства машин и оборудования на территории одного из старопромышленных регионов России – Свердловской области. Для этого обратимся к анализу официальных статистических изданий и рассмотрим динамику ключевых показателей производства машин и оборудования.

При анализе текущего состояния производства машин и оборудования в том или ином регионе необходимо учесть специфику его исторического развития. Так, продукция, выпускаемая большинством промышленных предприятий Свердловской области, изначально была ориентирована не на частных потребителей, а на обеспечение государственных нужд и потребностей [4]. Значительная часть предприятий региона была ориентирована на производство военной продукции. Ввиду происходящих в стране событий в 1990-2000-е годы основной парадигмой развития промышленности явилась децентрализация и конверсия предприятий ОПК, далее начался период организационно-производственного восстановления и замедленного индустриального роста [1]. Данные процессы привели к необходимости восстановления предприятий для наращивания выпуска продукции военно-промышленного комплекса в силу актуальных внешнеполитических условий [6].

Свердловская область, будучи промышленно-развитым регионом, является одним из крупнейших производителей машин и оборудования, в результате производство машин и оборудования формируют одну из региональных специализаций.

Отметим, что производство машин и оборудования в анализируемом регионе имеет свои характерные особенности. Так, к ключевым компетенциям машиностроительных предприятий относится [9]: оборонное машиностроение, железнодорожное машиностроение, производство оптико-электронных систем, атомное машиностроение, производство оборудования для нефтегазового комплекса, производство металлургического оборудования, компрессорного, вентиляционного и гидравлического оборудования, электротехническое и энергетическое машиностроение, производство систем управления и автоматизации технологическими процессами, производство медицинского оборудования.

Одной из специфических особенностей производства машин и оборудования в Свердловской области выступает высокая зависимость от состояния предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Это объясняется тем, что значительная часть выпускаемой продукции является высокотехнологичной, и ее производство требует высокой инновационной активности. Кроме того, данная продукция имеет непосредственное влияние на военно-политическую безопасность страны, что позволяет снизить воздействие внешних факторов на экономику государства. Следует отметить, что основным потребителем этой продукции является Российская Федерация, что гарантирует предприятиям наличие рынка сбыта и экономическую поддержку. Однако, данная зависимость может уменьшить стимулы предприятий к совершенствованию продукции и оптимизации производства.

Всего на территории Свердловской области расположено около 3 тысяч предприятий, работающих в сфере производства машин и оборудования [9]. Данное производство сконцентрировано преимущественно в городе Екатеринбурге, где расположено почти 40% от общего количества машиностроительных предприятий, обеспечивающих примерно 33% общеотраслевого объема производства, на которых занято около 35% работников.

Для анализа динамики развития производства машин и оборудования проанализируем структуру валового регионального продукта (валовой добавленной стоимости) Свердловской области по видам экономической деятельности.

На протяжении всего исследуемого периода основной объем валовой добавленной стоимости на территории Свердловской области был сформирован обрабатывающим производством, в состав которого входит исследуемый нами вид экономической деятельности – производство машин и оборудования (табл. 1).

Таблица 1

Динамика отраслевой структуры валовой добавленной стоимости Свердловской области за 2012-2022-гг. в текущих основных ценах, в % к итогу

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Изменение показателя в 2022 г. по сравнению с 2012 г.
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	2,4	2,4	2,5	2,7	2,3	2,4	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	0
Добыча полезных ископаемых	1,9	1,9	1,5	1,5	1,4	1,6	1,6	2,1	2,3	3,0	2,2	+0,3

лезных ископаемых												
Обрабатывающие производства	27,1	26,6	27,1	30,3	30,5	31,1	32,5	31,9	31,7	31,7	29,9	+2,8
Обеспечение электрической энергией, газом и паром	4	3,8	4,3	3,8	3,4	4,4	4,3	3,9	3,4	3,0	2,9	-1,1
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	-	-	-	-	1,0	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	+1,2
Строительство	5,2	5,4	6,9	5,7	4,8	4,2	4,2	4,0	4,6	3,7	4,3	-0,9
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и др.	21,6	20,9	21,0	18,0	19,2	17,2	15,3	12,7	14,2	15,8	14,8	-6,8
Транспорт	10,5	10,3	9,1	10,6	8,5	8,7	8,7	7,5	5,9	5,9	6,2	-4,3

ти- ровк а и хра- не- ние												
Дея- тель- ност ь гос- ти- ниц и пред- при- ятий общ- стве- нног о пи- та- ния	1,2	1,3	1,4	1,4	1,2	1,1	1,1	1,0	0,7	0,7	0,9	-0,3
Дея- тель- ност ь в об- ла- сти ин- фор- ма- ции и связ и	-	-	-	-	2,4	2,6	2,5	2,4	2,6	2,5	2,8	+2,8
Дея- тель- ност ь фин- нан- со- вая и стра- хо- вая	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	-0,2
Дея- тель- ност ь по опе- ра- циям с не- дви- жим ым иму- ще- ство м	10,5	12,4	11,0	11,8	6,2	6,5	6,3	10,4	10,2	10,4	11,3	+0,8
Дея- тель- ност ь про- фес- сио- наль- ная, науч- ная и тех- ни- че- ская	-	-	-	-	3,4	3,9	4,0	4,2	4,0	3,9	2,0	+2
Дея- тель- ност ь ад- ми- ни- стра- тив- ная	-	-	-	-	2,6	2,6	2,5	2,0	1,8	2,1	1,9	+1,9

и со- пут- ству- ю- щие до- пол- ни- тель- ные услу- ги												
Гос- удар- стве- нное упра- вле- ние и обес- пе- че- ние во- ен- ной без- опас- но- сти; со- ци- аль- ное обес- пе- че- ние	4,8	5,0	5,4	5,0	4,6	4,5	4,6	5,7	6,1	5,0	5,2	+0,4
Об- ра- зо- ва- ние	3,0	3,2	3,3	3,2	3,0	3,0	3,1	3,1	3,2	3,0	3,9	+0,9
Дея- тель- ност ь в об- ла- сти здра- во- охра- не- ния и со- ци- аль- ных услу- г	4,3	4,9	4,6	4,2	3,9	3,9	4,1	4,1	4,4	4,0	3,3	-1
Дея- тель- ност ь в об- ла- сти куль- туры , спор- та, орга- ни- за- ции до- суга и раз- вле- че- ний	-	-	-	-	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,9	1,2	+1,2
Пред- оста- вле- ние	1,3	1,5	1,6	1,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	-0,7

прочих видов услуг												
Деятельность до-машних Хозяйств как работодателя	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0

Составлена авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. Стат. сб. М: Росстат за 2018, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 годы

Доля обрабатывающего производства, в которое включается производство машин и оборудования, в отраслевой структуре добавленной стоимости в Свердловской области в 2022 г. по сравнению с 2012 г. выросла в значительной степени, что говорит о высокой конкурентоспособности отраслей, занимающихся обрабатывающим производством по сравнению с прочими, но вместе с тем, после 2018 года в данной отрасли наблюдается тенденция к спаду, что говорит о высокой ее зависимости от воздействия внешних шоков.

Производство машин и оборудования в Свердловской области играет важную роль в структуре обрабатывающих производств. Так, в 2010-2019гг. производство машин и оборудования составляло 12-18% от обрабатывающих производств в целом, однако с 2017 года показатель перестал расти, а в 2021 и вовсе снизился, наблюдается отрицательная тенденция (рис.1). Важную роль в этом сыграло оказываемое внешнее давление, в том числе санкционное. Поскольку производство машин и оборудования во многом зависит от поставок комплектующих, в том числе импортных, в связи с чем доля производимой данным видом экономической деятельности продукции в общей структуре обрабатывающего производства снизилась.

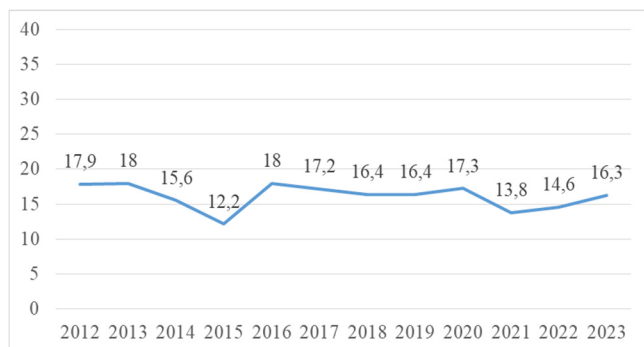


Рисунок 1 – Доля производства машин и оборудования в структуре объема отгруженных товаров обрабатывающего производства Свердловской области в 2012-2023гг., в %

Производство машин и оборудования во многом определяет степень износа основных фондов по всем видам деятельности, а также само является зависимым от степени износа из-за высокой наукоемкости и важности в производстве качественных средств, определяющих характеристики готовых изделий. Рассмотрим износ основных фондов обрабатывающих производств, который включает в себя и производство машин и оборудования (рис. 2).

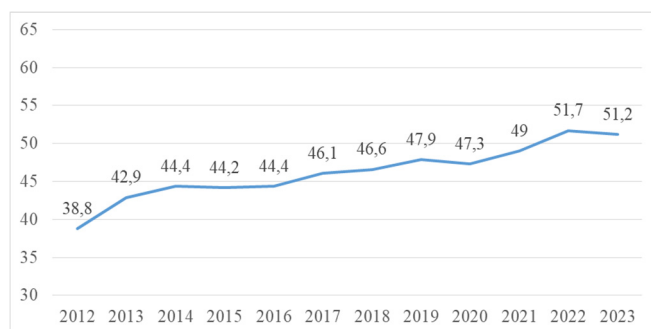


Рисунок 2 – Степень износа основных фондов по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства» Свердловской области за 2012-2023 гг., в %

Износ основных фондов в обрабатывающих производствах, включая производство машин и оборудования, находится вне пределов рекомендуемых значений и продолжает расти в течение исследуемого периода. В 2021 году показатель увеличился на 10,2% по сравнению с 2012 годом. Данный негативный тренд, сложившийся в экономике Свердловской области, во многом объясняется низкой инновационной активностью крупных предприятий, и отсутствием необходимого финансирования для обновления значительного парка дорогостоящего оборудования. Развитие производства машин и оборудования может предоставить другим видам экономической деятельности возможности для обновления основных фондов и противодействовать данной угрозе.

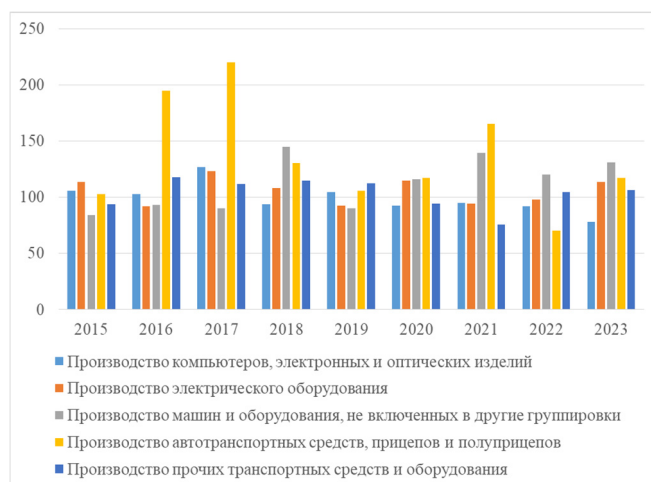


Рисунок 3 – Индексы производства по видам экономической деятельности, включаемым в укрупненную группу «производство машин и оборудования», на территории Свердловской области за 2015-2023 гг., в % к предыдущему году

Динамика индексов производства в различных сферах экономики, объединенных в укрупненную

группу «производство машин и оборудования», имеет разнонаправленный характер. За изученный нами период 2015-2023 гг. только производство автотранспортных средств, полуприцепов и прицепов показывало ежегодный рост, превышая 100%. В 2019 году темпы роста по всем видам деятельности снизились, а в 2021 только 2 вида из 5 показали рост, а не снижение объемов производства. На всем периоде наблюдения мы видим разнонаправленную динамику показателей, что свидетельствует о высокой зависимости показателей от внешнего влияния, а значит и возможных проблемах с устойчивостью ввиду глобальной нестабильности (Рис.3).

Средняя заработная плата работников предприятий по производству машин и оборудования в абсолютном выражении растет ежегодно, до 2020 по большинству входящих в данную сферу видов деятельности находилась на уровне обрабатывающей промышленности и была сопоставима со средней заработной платой по региону, только заработная плата в производстве компьютеров электронных и оптических изделий превышала среднюю в Свердловской области и в обрабатывающем производстве региона, поскольку данное направление в производстве машин и оборудования является наиболее технически сложным и требует кадров высокой квалификации, число которых не покрывает потребности предприятий. В целом, производство машин и оборудования подчиняется общему тренду к увеличению заработной платы, увеличиваясь порой более высокими темпами чем средняя заработная плата по региону или в обрабатывающем производстве. Данная ситуация объясняется сложившимся дефицитом кадров и ростом цен на готовую продукцию, а значит и возможностью предприятий привлекать недостающие кадры или удерживать имеющиеся путем увеличения заработной платы. Единственной сферой производства машин и оборудования, заработная плата в которой оказалась ниже средней по региона явилось производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов, где заработная плата, сопоставимая со средней по региону наблюдалась только в 2019-2020гг. Принимая во внимание высокую долю занятых в производстве машин и оборудования, можно сделать вывод о том, что данный вид экономической деятельности вносит значительный вклад в формирование доходов населения, и остается привлекательным в сравнении с другими видами экономической деятельности, а также отметить что рост средней заработной платы по региону не достигает роста в производстве машин и оборудования, ввиду увеличивающейся загрузки предприятий и их проблем с кадровым дефицитом (рис.4).

Из проведенного нами анализа функционирования и развития производства машин и оборудования в Свердловской области можно сделать вывод о том, что данный вид экономической деятельности является одним из ключевых для экономики региона. Это обусловлено его значимым вкладом в общий объем валового регионального продукта, в об-

новление основных фондов, в обеспечение инвестиционной и инновационной активности, в формирование доходов населения и др.

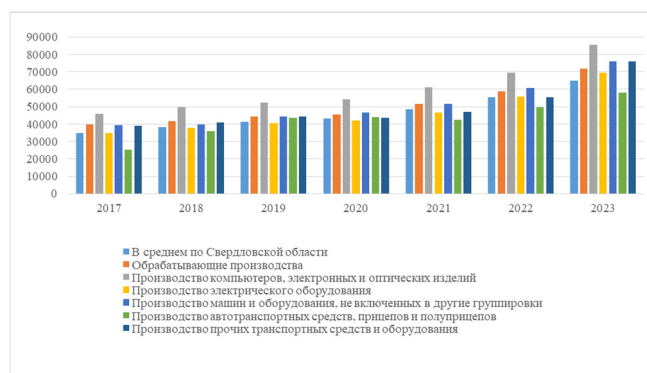


Рисунок 4 – Среднемесячная заработная плата в Свердловской области по некоторым видам экономической деятельности за 2017-2023 гг., руб.

На сегодняшний день продукция, выпускаемая хозяйствующими субъектами сферы производства машин и оборудования Свердловской области, в первую очередь ориентирована на потребности оборонно-промышленного комплекса страны. Данный фактор, с одной стороны, обеспечивает предприятиям более предсказуемый спрос на производимую продукцию, но в то же время ограничивает возможности для самостоятельного роста и привлечения новых потребителей.

Немаловажным триггером в развитии предприятий сферы производства машин и оборудования выступал высокий уровень использования в производственном процессе иностранных компонентов, что в условиях санкционного давления негативным образом сказалось темпах выпуска продукции, ее ассортименте и цене. Но вместе с тем, данный сложный этап в развитии производства машин и оборудования обязан выступить катализатором изменений, в ходе которых предприятия получают опыт по поиску и подбору новых поставщиков, а также будут в большей степени ориентироваться на взаимодействие с передовыми отечественными партнерами.

Проведенное нами исследование свидетельствует о том, что производство машин и оборудования играет значимую роль в экономике Свердловской области, и вместе с тем требует к себе повышенного внимания, поскольку в силу действия объективных внешних факторов в последние годы столкнулось с беспрецедентным санкционным давлением, ввиду чего наблюдаются негативные тенденции. Однако, производство машин и оборудования позволило сохранить в масштабах Свердловской области прежний уровень по ключевым экономическим показателям региональной динамики и избежать глобального падения региональной экономики.

Текущее состояние производства машин и оборудования в Свердловской области является предметом дискуссий. С одной стороны, будучи пусть и не главной, но одной из отраслей специализации региона, производство машин и оборудования по-прежнему оказывает значительное влияние не

только на устойчивость региона, но и на большинство региональных социально-экономических процессов.

Продукция, производимая машиностроением Свердловской области, остается незаменимой во многих сферах, в том числе в масштабах страны. Здесь создаются передовые образцы вооружения, техника для базовых отраслей промышленности (горнодобывающая, металлургическая), производится медицинское и навигационное оборудование, подвижной состав и спецтехника.

Отметим, что масштаб изменений, с которыми столкнулось производство машин и оборудования как в Свердловской области, так и в целом в стране, является колоссальным. В частности, претерпела трансформацию общая парадигма экономического развития государства, в результате которой предприятия частично потеряли зарубежный рынок сбыта, ввиду чего некоторые из них были вынуждены отказаться от возложенных непрофильных активов, изменить организационно-правовую форму собственности или даже прекратить свою деятельность.

С учетом специфики выпускаемой продукции, ее важности для экономики государства и обеспечения национальной безопасности производство машин и оборудования Свердловской области следует рассматривать как приоритетный вид экономической деятельности, требующий внимание со стороны федеральных и региональных органов власти и управления.

Данный вывод подчеркивают последние геополитические события, доказавшие ряд преимуществ размещения производства машин и оборудования в «срединном» регионе - Свердловской области. В частности, к таковым относятся *удаленность* от государственной границы, выступающая гарантом безопасности, при относительной близости от границ с Казахстаном, взаимодействие с хозяйствующими субъектами которого представляет интерес с точки зрения импорта комплектующих и экспорта продукции; *срединное расположение* в территориальном пространстве страны; высокий уровень *транспортной связанности*, благодаря чему имеется возможность удобного и быстрого сбыта продукции в любую точку России; развитие *сопутствующих производств* и наличие готовой *производственной базы*; функционирование организаций, занимающихся подготовкой *профильных кадров*, сложившаяся на протяжении нескольких веков *инженерная школа*.

В Свердловской области в 2023 г. хозяйствующие субъекты сферы производства машин и оборудования обеспечили 16,3 % объема отгруженной продукции укрупненной группы «обрабатывающее производство», в нем было занято 6,0 % среднегодовой численности работников региона и привлечено 4,7 % региональных инвестиций в основной капитал. Таким образом, производство машин и оборудования является важным фактором обеспечения устойчивости региональной экономики Свердловской области, а также формирования положи-

тельной экономической и социальной динамики изученного нами старопромышленного региона Российской Федерации.

Литература

1. Бодрунов С.Д. Новая индустриализация: предпосылки и подходы к осуществлению // Новая индустриализация России: стратегические приоритеты страны и возможности Урала: монография. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2018. С. 11-26.
2. Ксенофонтов М.Ю., Широв А.А., Ползиков Д.А., Янтовский А.А. Оценка мультипликативных эффектов в российской экономике на основе таблиц «затраты-выпуск» [Электронный ресурс] // Экономика и прогнозирование. — 2018. — URL: <https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2018/06/otsenka-multiplikativnyh-effektov-na-osnove-tablits-zatraty-vypusk.pdf> (дата обращения: 03.06.2025).
3. Милюшенко, О. А. Анализ перспектив развития рынка оборонной промышленности России в современных условиях / О. А. Милюшенко // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 11. — С. 5035-5044.
4. Михеева Н.Н. Устойчивость экономики российских регионов к внешним шокам: оценка на основе оперативной информации // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2023. № 1. С. 151–174.
5. Об утверждении Стратегии промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года Постановление Правительства Свердловской области от 28.06.2019 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561427349>
6. Силин, Я. П. Уральский макрорегион: большие циклы индустриализации / Я. П. Силин, Е. Г. Анимца, Н. В. Новикова. — Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. — 2019. — 371 с.
7. Татаркин А., Романова О. О возможностях и механизме неоиндустриализации старопромышленных регионов // Экономист. 2013. № 1. С. 21-37.
8. Хайруллов Д.С. Экономическая устойчивость региона. — Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2017. — 38 с.
9. Холодковская Н.С. Оценка экономических показателей устойчивого развития региональной экономики // Вестник Российского нового университета. Серия: Экономика и управление. — 2021. — №2 (27). — С. 11–19.
10. Carroll M. C., Stanfield J. R. Sustainable Regional Economic Development // Journal of Economic Issues. — 2001. — Vol. 35, No. 2. — P. 469–476. — DOI: 10.1080/00213624.2001.11506381. — URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1080/00213624.2001.11506381> (дата обращения: 26.05.2025).

Production of machinery and equipment as a factor in ensuring the sustainability of the regional economy

Novikova N.V., Kaigorodov V.G.

Ural State University of Economics

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines the characteristics of the stability of the regional economy, describes the indicators used to assess the economic stability of the region, and examines possible areas of influence of such economic activities as "production of machinery and equipment" on the state of the regional economy. The historical development and current state of machinery and equipment production are considered using the example of the Sverdlovsk region as one of the old industrial regions of Russia with a high share of this type of economic activity in the gross regional product. The article analyzes production, economic, investment, scientific and technical factors, as well as the multiplier effect of the production of machinery and equipment due to close ties with other industries and establishes a high dependence of the industry on innovation activity and external economic factors, including sanctions pressure and the availability of imported components. The production of machinery and equipment is considered as an important tool for job creation and professional development, as well as as a strategic sector contributing to the sustainability of the regional economy in the face of external shocks. The influence of the production of machinery and equipment on ensuring the stability of the region's economy in unstable external conditions is determined and the directions of preserving and strengthening regional economic stability through the development of the type of economic activity - the production of machinery and equipment are described.

Keywords^A Regional economy, sustainability of the regional economy, factors of sustainability of the regional economy, production of machinery and equipment.

References

1. Bodrunov S. D. New industrialization: prerequisites and approaches to its implementation // New industrialization of Russia: strategic priorities of the country and the possibilities of the Urals: a monograph. Yekaterinburg: Ural State University of Economics, 2018. pp. 11-26.
2. Ksenofontov M. Yu., Shirov A. A., Polzikov D. A., Yantovsky A. A. Assessment of multiplicative effects in the Russian economy based on the input-output table [Electronic resource] // Economics and forecasting. — 2018. - URL: <https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2018/06/otsenka-multiplikativnyh-effektov-na-osnove-tablits-zatraty-vypusk-.pdf> (date of reference: 26.05.2025).
3. Milyushenko, O. A. Analysis of the prospects for the development of the Russian defense industry market in modern conditions / O. A. milyushenko // Economics, entrepreneurship and law. — 2023. - Vol. 13, No. 11. - Pp. 5035-5044.
4. Mikheeva N.N. Economic stability of Russian regions to external shocks: assessment based on operational information // scientific works. Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences. 2023. No. 1. pp. 151-174.
5. On approval of the strategy of industrial and Innovative development of the Sverdlovsk region for the period up to 2035, Decree of the Government of the Sverdlovsk Region dated 06.28.2019 [Electronic resource]. - Access mode: <https://docs.cntd.ru/document/561427349>
6. Silin, Ya. P. The Ural macroregion: large cycles of industrialization / Ya. P. Silin, E. G. Animitsa, N. V. Novikova. Yekaterinburg: Ural State University of Economics. — 2019. - 371 p.
7. Tatarkin A., Romanova O. on the possibilities and mechanism of neoindustrialization of old industrial regions // Economist. 2013. No. 1. pp. 21-37. 8. Khairullov D. S. Economic stability of the region. - Kazan: Kazan (Volga Region) Federal University, 2017. -38 p.
8. Khairullov D. S. Economic stability of the region. - Kazan: Kazan (Volga Region) Federal University, 2017. -38 p.
9. Kholodkovskaya N.S. assessment of economic indicators of sustainable development of the regional economy // Bulletin of the Russian New University. Series: Economics and Management. — 2021. — №2 (27). - Pp. 11-19.
10. Carroll M. C., Stanfield J. R. Sustainable Regional Economic Development // Journal of Economic Issues. — 2001. — Vol. 35, No. 2. — P. 469-476. — DOI: 10.1080/00213624.2001.11506381. - URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1080/00213624.2001.11506381> (date of request: 05.26.2025).

Государственное и муниципальное управление в турбулентный период и задачи, возникающие в переходный период

Попадюк Никита Кириллович

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, nkrpadyuk@fa.ru;

Красюкова Наталья Львовна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, nkrasyukova@fa.ru;

Еремин Сергей Геннадьевич

к.ю.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, sgeremin@fa.ru;

Бугова Татьяна Витальевна

д.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, tvbratarchuk@fa.ru;

Шедько Юрий Николаевич

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, ynsheadko@fa.ru

В статье рассматриваются вызовы и задачи государственного и муниципального управления в условиях турбулентного периода, связанного с переходом российского общества на новый уровень развития. Авторы анализируют влияние глобальных изменений, таких как фазовый переход к новому технологическому укладу, цифровизация, геополитические сдвиги и последствия Специальной военной операции. Особое внимание уделяется необходимости модернизации государственного аппарата, повышения его адаптивности и использования технологий Индустрии 4.0. Подчеркивается важность демократизации управления через соучаствующее проектирование и интеграцию новых кадров, включая участников СВО. Также обсуждаются стратегические аспекты пространственного развития, формирование национальной валютно-финансовой системы и роль государства в обеспечении устойчивости в условиях мирового кризиса. Результаты исследования направлены на совершенствование практик государственного управления на всех уровнях.

Ключевые слова: государственное и муниципальное управление, средовое стратегирование, фазовый переход в новый технологический уклад, когнитивные и технологические барьеры фазового перехода; метод проведения научной работы.

Даже непредвзятому наблюдателю становится очевидным, что в переживаемое время не только в стране, но и во всем мире общественно-политический и социально-экономический дискурс меняется на глазах. Происходит преобразование “привычного мира” в “новый” и потому - непривычный мир, что порождает новые угрозы. Осознание того, что эти коренные изменения обусловят как новые возможности, так и новые проблемы заставляет критически воспринимать многое, что не укладывается в рамки “нормальности”. В этих условиях, в условиях меняющегося мирового политико-географического ландшафта психологически ожидается, что единственная сила, которая может быть защитой от грядущих не совсем понятных, но ожидаемых перемен, является государство – именно оно многое возьмёт на себя для сохранения устойчивых “рамочных условий”, в каких предстоит жить в ближайшие годы. Тем самым роль государства как общественно-политического и социально-экономического института значительно возрастает во всем мире, в том числе в России. Однако и существенно возрастают требования и к гражданам России.

Начавшееся со времен Специальной военной операции (СВО) переформатирование многих функций государства заставляет искать и новые ресурсы, в том числе и в возможностях государственного и муниципального управления подходить к решению многих вопросов, какие не совсем удовлетворительно решались прежде. Оказалось, что многое из переживаемого ныне предвиделось наиболее серьезными исследователями меняющегося мира за последние 10-15 лет, но, поскольку такого рода прогнозы лежали вне так называемого мейнстрима общественно-политической и экономической мысли и загонялись как бы на периферию общественного дискурса, то на эти прогнозы и не обращалось должного внимания, потому что казалось, что выбранная неолиберальная модель это – “конец истории”, как ее называл Фрэнсис Фукуяма, и последующее развитие этого мира есть пользование благами “цветущего сада”, как называл “цивилизованный” Запад бывший еврокомиссар, Председатель Евросоюза по внешним связям Жозеф Баррель. Правда, “цветущий сад” окружен опасными “джунглями”, с которыми и предстоит этому “саду” бороться, но в целом считалось, что тотальный неолиберализм со своими новыми “ценностями” есть “желаемое будущее” для человечества.

Так, сейчас иначе воспринимается прогноз И.Валлерстайна из его книги тоже с прогнозным названием – “После либерализма”, когда он считал, что турбулентный период, начавшийся с распадом

СССР и с историческим ускорением принимающего форму глобального финансово-экономического кризиса, завершится к началу 2030-х годов, когда станет необходимым преодолевать глобальный экологический кризис [1, с.37-39]. Для России, если ей удастся переформатировать денежно-кредитную и бюджетно-финансовую политику с инфляционно-таргетированной на таргетированную на экономический рост, при ее недомонетизированности и недокапитализированности [2, с.36-39] глобальный финансово-экономический кризис не столь страшен, как для остального мира. Но происходящие во всем индустриально развитом мире тектонические сдвиги, инициированные этим кризисом, несомненно, отразятся и на российской экономике. Прежде всего ожидается воздействие следующих факторов влияния на внутринациональную политику. Формат грядущих изменений, обусловленных новыми тенденциями мирохозяйственного и внутринационального порядка, как представляется, задают следующие тренды:

- Сосуществование России на протяжении не одного грядущего десятилетия со странами, погруженными в глобальный финансово-экономический кризис в Европе и США;
- Завершение СВО и массовая демобилизация воинов, сражавшихся с укро-нацистским неофашизмом;
- Совершенствование государственного управления, в том числе за счет некоторой структурной перестройки;
- Формирование собственной валютно-финансовой зоны и выход из долларовой основы взаиморасчетов и формирование российских бирж;
- Цифровизация и все большее регулирование повседневности, основываясь на Искусственном интеллекте (ИИ);
- Демократизация регионального и муниципального управления, в том числе через соучаствующее проектирование.

Сосуществование России на протяжении не одного грядущего десятилетия со странами, охваченными глобальным финансово-экономическим кризисом в Европе, предъявляет к государственному и муниципальному управлению особые требования. Многое в успешности преодоления сложных процессов, которые в силу разворачивающегося кризиса в Западной Европе, будет зависеть от способности России мобилизовать здоровые силы вокруг линии Президента страны, потому что отчасти негативные эксцессы уходящего старого порядка найдут отражение и в российском социуме. В то же время следует помнить, что в свое время говорили классики марксизма (К. Маркс и Ф. Энгельс), а именно: когда перед обществом встает серьезная проблема, то оказывается, что средства для ее разрешения в обществе, как правило, уже есть. Правда, предстоит, во-первых, идентифицировать назревшие проблемы и, во-вторых, проинвентаризовав имеющиеся в обществе средства для решения подобных проблем, изыскав необходимые для этого решения ресурсы – вот императив деятельности органов гос-

ударственного управления. Складывается основание утверждать, что эффект от разрешения возникших проблем будет превосходить затраты, которые в настоящее время кажутся чрезмерными, но после демонтажа старого порядка станет очевидным, что иначе преодолеть когнитивные и технологические не получилось бы. Здесь с необходимостью востребуются принципиально новые способы государственного решения как прежних, так и новых проблем. Предстоит значительно серьезнее отнестись к тем инновационным технологиям, какие представляются Промышленной революцией 4.0, многие из которых уже в настоящее время активно разрабатываются.

Выбор собственной траектории развития, отличной от моделей, разрабатываемых Западом, будет способствовать смене тех трендов, какие в настоящее время, казалось, утверждаются навсегда. Так, вызванные крупными тектоническими сдвигами «революция регионов» и «городская революция» уже претерпевают значительные изменения. Не только потому, что грядущий распад Евросоюза прежнюю модель «революции регионов» преобразует в парад суверенитетов стран, входящих в Евросоюз. Но и потому, что «городская революция», характеризующаяся все большей концентрацией в городах населения стран, перемещается в развивающиеся страны. Отразятся эти процессы и на ситуации в России. В частности, давно уже произошёл «слом» тренда, когда вместо *прежней модели появления и организации новых городов* происходит перемещение населения между городами, то есть из старых и малочисленных городов люди переселяются в более крупные. Некоторое время назад крупные города становились еще крупнее за счет перетока в них части населения из более мелких и малых городов и сельской местности. Сейчас этот тренд сохранился только в странах Латинской Америки, Ближнего Востока и Юго-западной Азии, хотя два-три десятилетия назад этот процесс имел место и в США, где складывалась специфическая форма пространственной кластеризации - формирование мегарегионов – *агломераций агломераций*. Как отмечал известный урбанист Ричард Флорида: «Переживаемые сейчас перемены не сводятся к движению от пригородных к более густонаселенным городским сообществам. Мы являемся свидетелями возникновения, более значительного и насыщенного экономического ландшафта, в котором присутствуют, например, такие мегарегионы, как территория, протянувшаяся от Бостона к Нью-Йорку и Вашингтону, лежащая между Шанхаем и Пекином или окружающая Лондон» [3, с.15].

Другой тенденцией в последнее десятилетие, характерной для России, стало повышение самостоятельности городов и регионов в выборе путей своего развития – рост их субъектности. Однако очевидно, что выбор правильной траектории дальнейшего социально-экономического развития возможен только с учетом прогнозирования глобальных цивилизационных структурных сдвигов, обусловленных сменой мирохозяйственного и технологического укладов и смещением «фокуса» векового цикла

накопления капитала с американо-центричной и восточно-азиатско-центричную модель. Стратегирование социально-экономического и пространственно-территориального развития в стране без их учета будет малорезультативным. Кроме того, меняется сам характер стратегирования. Оно приобретает *средовый характер*, то есть стратегическому видению подлечит вся среда окружения объекта, который ранее был единственным предметом стратегирования. Но для того, чтобы стратегировать развитие целой среды, необходимо понимать движущие силы этого движения.

Понятно, что методологический подход, исходящий из учета тенденций глобально-экономического уровня с необходимостью задает в каждом регионе таксономически более низкого уровня контекст и институциональные “рамки” развертывания процессов урбанизации и миграции, меняя тенденции расселения населения. Это, в свою очередь, ограничивает или, наоборот, предоставляет дополнительные возможности для модернизации технико-производственного базиса национальной экономики, а значит - формирования принципиально новых пространственно-территориальных образований и потоков всех видов ресурсов на территории страны. Каждый процесс, раскрывающийся на таксономически более низком уровне чем глобальные социально-экономические процессы, характеризующие структурные сдвиги в мирохозяйственном порядке, развиваться будет по своей логике, отличной от той, что была прежде, поскольку они видоизменены по содержанию и форме, и отражать те процессы, которые идут непосредственно не только в стране, но и в регионе.

Немаловажным фактором влияния на формирование отечественной экономики будет завершение СВО и массовая демобилизация воинов, сражавшихся с укро-нацистским неофашизмом. Высокая организованность воинов, возвращающихся к мирной жизни, их чувство ответственности и доказанная установка на служение Родине станут благоприятным социально-психологическим ресурсом для преобразования страны в соответствии с новыми задачами и возможностями. Это будет находить отражение в целом ряде направлений. Прежде всего, существенному обновлению подлечит исполнительная власть на всех уровнях государства российского: от местных органов самоуправления через региональные органы власти до федерального уровня государственного управления. Используемые в настоящее время профессионально-квалификационные программы должны быть расширены для охвата нового пополнения муниципальных и государственных служащих. Далее – разворачивается трудовой фронт по восстановлению и строительству новых объектов производственного, инфраструктурного и социально-культурного назначения на освобожденных от укро-нацистской оккупации регионов.

Кроме того, для нового освоения тех пространств страны, которые ранее не вызывали особого энтузиазма для вновь привлеченной рабочей силы. По-

этому тренд, ранее охватывавший внутривоссийскую миграцию, сменится новыми веяниями. Спрос на рабочую силу, какой возникает в рамках так называемого “восточно-азиатского вектора”, обусловит ситуацию, когда модель, характерная для субъектов федерации, особенно в части расположенных в европейской части страны, являющихся целью переселения из регионов Дальнего Востока и Сибири, сменится на противоположный тренд - тренд перемещения мобильной части населения из европейской части России за Урал. В этом найдет отражение возросшая потребность в “новом” освоении Сибири и Дальнего Восток. В результате “восточный вектор” производственно-хозяйственной активности отечественного реального сектора содержательно наполнится новыми инвестиционными проектами.

Финансово-экономические механизмы, обеспечивающие смещение тренда внутренней миграции в направлении Сибири и Дальнего Востока, станут прежде всего федеральный бюджет, но с активным привлечением инструментов государственно-частного партнерства в разнообразных формах. Ожидается, что потенциально социально-экономический эффект от широкого привлечения частного капитала будет настолько масштабным, что потребуются дополнительные исследования, в том числе и за счет возможного иммиграционного притока, активного использования вахтового метода привлечения дополнительной рабочей силы из Корейской Народно-Демократической Республики, которая стала ближе после ее братской помощи при освобождении Курской области от укро-нацистских бандформирований-оккупантов ВСУ. Заданность перспектив хозяйственного развития страны позволяет, оценивая потенциальные возможности и перспективы, выстраивать направления хозяйственной экспансии по ранее слабо экономически освоенным регионам страны. Появляющийся дефицит в районах нового хозяйственного освоения в квалифицированных кадрах потенциально решается при грамотном регулировании перераспределения трудовых ресурсов внутри страны и корректной иммиграционной политики, чтобы покрыть ожидаемым иммигрантским поступлением в эти регионы и использовать потоки изъявивших желание перебраться из стран Западной и Восточной Европы и стран американского континента, включая США, охваченных кризисами финансово-экономическим и социогуманитарным. Для строительно-восстановительных работ, как уже было отмечено выше, представляется целесообразным использовать труд плененных укро-нацистов, которые не подлежат обмену, поскольку по ним суд неопровержимо доказал их причастность к совершенным ими бесчеловечным преступлениям в Курской области, а также в ДНР и ЛНР, в Запорожской и Херсонской областях.

Очевидно, что это требует коренного пересмотра и второй редакции Стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также постановки вопроса о создании соответствующего специального программного государственного органа, который бы был при Правительстве РФ и не входил в Министерство экономического развития России, а

целенаправленно занимался вопросами иммиграции и привлечения дополнительной рабочей силы, в том числе и из дружественных стран. И все это должно осуществляться на основе таких стратегических документов как Территориальная Схема развития и размещения производительных сил Российской Федерации и Схем восстановления и размещения производительных сил в разрезе ее федеральных округов. Для того, чтобы выполнять столь масштабные проекты на единой площадке обновляемой России и для регулирования масштабных задач по реконфигурации территориального разделения труда, в том числе с учетом участия потенциала стран Евразийского Экономического Союза, представляется целесообразным выделить оставшуюся часть Совета по изучению производительных сил (СОПС), еще сохраняющего дух великого В.И.Вернадского с его Комиссией по естественным производительным силам (КЕПС) из состава Минэкономразвития России и переподчинить его напрямую Правительству России. Также делу *совершенствования государственного управления в обновляемой России за счет некоторой структурной перестройки центральных органов государственного управления* представляется целесообразным вывести Росстат из состава Минэкономразвития России и переподчинить его Правительству Российской Федерации, как это было достаточно долго на протяжении российской истории (ЦСУ СССР, Госкомстат СССР и РФ) – нельзя, чтобы официальная статистика была поставлена в подчинение федеральному органу государственного управления социально-экономическим развитием, и в силу бюрократических норм объективно вынужденную подтверждать правильность проводимой Минэкономразвития России экономической политики.

Выбор методологических подходов к оценке потенциальных социально-экономических последствий во многом *ограничен* сложившейся и реструктурируемой в соответствии с создаваемой вновь системой общероссийского и евразийского разделения труда. Формируемый складывающимися мегатрендами, подправляемыми государственным регулированием направлениями социально-экономической политики, во многом должен учитывать то новое, что привносит технологическая революция Индустрии 4.0. Речь идет о возможностях Искусственного интеллекта регулировать усложняющиеся потоки строительных конструкций и деталей, координации строительно-монтажных работ, Больших данных для архивно-восстановительных операций по возвращению утраченных документов, идентифицирующих личности и утраченное жилье, строительству из 3-D промышленного принтера строительных конструкций и деталей для вновь возводимого жилья, и многое другое. Цифровизация систем управления на всех уровнях здесь несет колоссальные возможности.

Понятно, что в этих условиях таргетирование экономического роста должно опираться не на антиинфляционную ориентацию, а на ускоренный подъем всей системы производительных сил на территории страны. Для этого должен окончательно

осуществлен выход из долларовой основы взаиморасчетов, а значит – выстраивание национальной основы стоимостного содержания. Значительную роль при этом создаст формирование российских бирж по нефтегазовому сырью, зерновой, минерально-сырьевых и рудных ресурсов. Цифровизация биржевой и брокерской работы позволит путь, который традиционные рыночные страны проходили столетиями, осуществить за десятилетие.

Демократизация регионального и муниципального управления получит новый импульс не только в части главного – человеческого содержательного наполнения, о чем упоминалось выше, но и благодаря новым возможностям, обусловленным компьютеризацией и цифровизацией, в том числе через соучаствующее проектирование. Надо сказать, что поиском форм привлечения самих работников производственных предприятий к разработке программ развития городов и регионов занимались еще в советский период. В литературе отмечалось, что коллективы предприятий «должны стать полноправными и заинтересованными участниками разработки и обсуждения региональных программ» [4, с. 36]. И только в настоящее время, благодаря новым технологиям, в том числе из набора Индустрии 4.0, появилась такая технико-технологическая платформа, которая реально способна вовлечь заинтересованные стороны из числа горожан к принятию решений не только на уровне администраций городов, но и на уровне региональных правительств. В этом процессе наиболее наглядным становится реальное содействие при проектировании и строительстве целых городских массивов и районов при проектировании застройки новых улиц и планировке городских микрорайонов, используя платформы цифровизации управления в форме *социальной технологии соучаствующего проектирования*. Под этой новой социо-технической технологией понимается «целенаправленно организованное активное вовлечение органами государственного и муниципального управления проживающих на подведомственной территории граждан, не занятых профессионально в этих органах управления, в процесс планирования и обсуждения различных градостроительных проектов, предложений для решения коллизий перестройки улиц и массивов домов, тем более объектов исторической застройки» [5, с. 62]. Важность согласованного совместного и соучаствующего проектирования в разработке проектов возведения объектов строительства при активном участии бизнеса и местной и региональной власти и прежде всего самого городского населения при проектировании развития городских массивов и улиц трудно переоценить, поскольку здесь кроется качественное совершенствование российского общества, усиленное еще упомянутыми выше пополнениями муниципальных и региональных органов управления ветеранами СВО. Тогда становится понятным, что такая форма коллективно-группового решения участия населения в формировании будущего как малых городов, так и городских агломераций есть объективно востребованное направление ускоренного социально-экономического развития на

принципах демократизации, в том числе и внутреннего содержания производственных и градостроительных процессов.

Следует подчеркнуть, что социальная технология соучаствующего проектирования не сводится только к активному привлечению горожан, которые профессионально не заняты в городских администрациях и в проектно-строительных организациях, для обсуждения будущих проектов застройки городских территорий. Здесь значение и роль данной социальной технологии значительно шире – она важна для развития демократических начал в целом в городском сообществе и может служить важным индикатором повышения уровня жизнедеятельности в том или ином городе и несет социальный эффект от внедрения этой социотехнической технологии. Практически – это реальное вовлечение такого демократического ресурса, как *краудсорсинг* не только в части повышения условий проживания граждан, но и в цивилизационном плане. Понятно, это требует качественно нового уровня необходимой подготовки муниципальных служащих, региональных и федеральных государственных служащих, а значит - и населения в целом, что будет способствовать последующему преодолению когнитивных и технологических барьеров фазового перехода к новым технологическому и мирохозяйственному укладам, что требуется при переходе от одной фазы развития к последующей. Это является особенно важным, поскольку в соответствии с прогнозами специалистов по фазовым переходам, система деятельности, присущая уходящей фазе, разрушается раньше, чем формируется, а не только создается система деятельности, соответствующая требованиям и потребностям новой фазы [6, с. 203-206]. Вот почему предполагается форсированное освоение видов деятельности, которые потенциально могут быть востребованы в новых технологическом и мирохозяйственном укладах, и в этом значительную помощь оказывает цифровизация государственного и муниципального управления. Вот почему постоянное получение новых знаний для государственных и муниципальных служащих становится императивом, непреложной нормой повседневной работы над собой – только так можно соответствовать требованиям перехода через турбулентный период с минимальными издержками.

Литература

1. Валлерстайн И. После либерализма: Пер.с англ./Под ред. Б.Ю.Кагарлицкого. - М.: Едиториал УРСС, 2003. – 256с.

2. Попадюк Н.К. Новые формы капитализации экономического пространства региона в посткризисный период: монография. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 130с.

3. Флорида Р. Большая перезагрузка. Как кризис изменит наш образ жизни и рынок труда.- М.: Издательский дом «Классика - XXI», 2012. – 240с.

4. Айзатуллин Р.М., Курчаков Р.С. Актуальные вопросы социально-экономического развития регионов. - Казань: Изд-во Казанского университета, 1988. – 80с.

5. Попадюк Н.К. Социальная технология соучаствующего проектирования как противодействие кризисным явлениям / Менеджмент и бизнес-администрирование, 2025, №1, с.61-68

6. Переслегин С.Б. Новые карты будущего, или анти-рэнд. - М.: АСТ Москва: СПб.: Terra Fantastica, 2009. – 701с.

Public and municipal administration in a turbulent period and tasks arising during the transition period

Popadyuk N.K., Krasnyukova N.L., Eremin S.G., Butova T.V., Shedko Yu.N.
Financial University under the Government of the Russian Federation
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines the challenges and tasks of public and municipal administration in the context of a turbulent period associated with the transition of Russian society to a new level of development. The authors analyze the impact of global changes, such as the phase transition to a new technological order, digitalization, geopolitical shifts and the consequences of the Special Military Operation. Particular attention is paid to the need to modernize the state apparatus, increase its adaptability and use of Industry 4.0 technologies. The importance of democratizing governance through participatory design and integration of new personnel, including participants in the SMO, is emphasized. Strategic aspects of spatial development, the formation of a national monetary and financial system and the role of the state in ensuring sustainability in the context of the global crisis are also discussed. The results of the study are aimed at improving public administration practices at all levels.

Keywords: state and municipal administration, environmental strategizing, phase transition to a new technological order, cognitive and technological barriers of phase transition; method of conducting scientific work.

References

1. Wallerstein I. After Liberalism: Trans. from English / Ed. by B. Yu. Kagarlitsky. - M.: Editorial URSS, 2003. - 256 p.
2. Popadyuk N.K. New Forms of Capitalization of the Economic Space of the Region in the Post-Crisis Period: Monograph. - M.: INFRA-M, 2022. - 130 p.
3. Florida R. The Big Reset. How the Crisis Will Change Our Way of Life and the Labor Market. - M.: Publishing House "Classic - XXI", 2012. - 240 p.
4. Aizatullin R.M., Kurchakov R.S. Actual Issues of Socio-Economic Development of Regions. - Kazan: Publishing House of Kazan University, 1988. - 80 p.
5. Popadyuk N.K. Social technology of participatory design as a counteraction to crisis phenomena / Management and business administration, 2025, No. 1, pp. 61-68
6. Pereslegin S.B. New maps of the future, or anti-random. - M.: AST Moscow: St. Petersburg: Terra Fantastica, 2009. - 701 p.

Ключевые тенденции взаимодействия государств-членов ЕАЭС в контексте экономического партнерства

Рожественская Ирина Андреевна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, iarozhdestvenskaya@fa.ru;

Федченко Елена Алексеевна

д.э.н., профессор кафедры «Финансовый контроль и казначейское дело» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, eafedchenko@fa.ru;

Бакулина Анна Александровна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, aabakulina@fa.ru;

Завалько Наталья Александровна

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, nazavalko@fa.ru;

Квасов Иван Андреевич

д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, iakvasov@fa.ru;

В статье рассматриваются актуальные направления сотрудничества государств-членов ЕАЭС, анализируются возможности их активизации и совершенствования, характеризуются инструменты реализации политики взаимодействия, даются рекомендации по дальнейшему углублению партнерства в рамках объединения

Ключевые слова: Евразийский экономический союз, экономическое партнерство, развитие, интеграция, программы и проекты

В условиях формирования нового мирового экономического порядка, трансформации сфер влияния, особое место уделяется объединениям, способным формировать новые тенденции и связи, среди которых важную роль играет Евразийский экономический союз (ЕАЭС). Данное интеграционное объединение представляется собой международную организацию, цель создания которой выступает формированием возможностей нового уровня партнерства между государствами, объединённых общей историей развития. Экономическое сотрудничество стран ЕАЭС реализуется в поле международных экономических отношений. Данное сотрудничество позволяет странам выходить на новые рынки, способствуя увеличению объема торговли (работ, услуг) и доступа к большему ассортименту товаров (работ, услуг). Сотрудничество приводит к более быстрому экономическому росту за счет оптимизации ресурсов и повышения конкурентоспособности. Совместные проекты, предприятия и международные альянсы способствуют обмену технологиями и знаниями, что существенно развивает страны как в экономическом плане, так и в технологическом и производственном. Углубление экономических связей тесно связано с политическими отношениями, что также способствует поддержанию политической стабильности и снижению конфликтов между странами. Внутренний рынок ЕАЭС охватывает экономическую сферу, в которой гарантируется свободное перемещение товаров, людей, услуг и финансов. Развитие сотрудничества между странами ЕАЭС является важной составляющей экономического роста государств объединения, поскольку способствует созданию благоприятных условий для их функционирования.

Сотрудничество между странами ЕАЭС способствует развитию инновационной деятельности, созданию новых рабочих мест, росту производства и улучшению качества жизни граждан стран ЕАЭС. В Договоре о ЕАЭС установлены ключевые принципы, цели и задачи взаимодействия стран союза. Решением Высшего Евразийского экономического совета от 16 октября 2015 года № 28 были одобрены Основные направления экономического развития ЕАЭС.¹ Принят 25 декабря 2023 года меморандум «Декларация о дальнейшем развитии экономических процессов в рамках Евразийского экономического союза до 2030 года и на период до 2045 года «Евразийский экономический путь».²

¹Основные направления экономического развития ЕАЭС до 2030 года. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/b4b/broshyura_ONER-final-05.05.2016_.pdf (дата обращения: 09.04.2025).

²Декларация о дальнейшем развитии экономических процессов в рамках Евразийского экономического союза до 2030 года и на период до 2045 года «Евразийский экономический путь» от 25 декабря 2023 г. URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/165/7894/> (дата обращения: 09.04.2025).

Целью экономического развития ЕАЭС до 2030 года и на период до 2045 года является формирование самодостаточного, гармонично развитого и привлекательного для всех стран макрорегиона, обладающего экономико-технологическим и интеллектуальным лидерством и поддерживающего высокий уровень благосостояния населения государств-членов».³

В странах ЕАЭС активно внедряются программы и проекты, фокусом которых является укрепление сотрудничества и более глубокая интеграция стран-участниц:

- программные документы, способствующие созданию перспективно научной и образовательной среды, положенной в основу коммерциализации изобретений и технологических решений для бизнеса⁴;

- программа по развитию малого и среднего бизнеса -предоставляет льготные кредиты, консультационные поддержки и обучение, техническую помощь предпринимателям, а также способствует созданию благоприятной среды для бизнеса⁵.

- проектные декларации, которое направлены на поддержку инновационных бизнес-идей;

- программа поддержки проектов по развитию цифровых технологий, интернета вещей, искусственного интеллекта и других направлений, способствующих модернизации экономики стран ЕАЭС⁶.

В связи с этим, интеграция экономик стран ЕАЭС решает комплексно не только экономические, но и социальные задачи. Так, например, странение барьеров и координация политик создают условия для более глубокого сотрудничества, что в конечном итоге ведет к устойчивому развитию всего макрорегиона. Эти процессы способствуют формированию единого рынка, который обеспечивает более высокий уровень жизни для граждан и укрепляет позиции ЕАЭС на международной арене.

Кооперирование в сфере внешней торговли и диверсификация рынков сбыта позволяют странам ЕАЭС более эффективно конкурировать на международной арене. В целом, интеграционные усилия стран ЕАЭС направлены на создание единого экономического пространства, целью которого является повышение качества и уровня благосостояния

граждан, проживающих на территории объединения.⁷

В целом, формирование общего единого рынка ЕАЭС является фундаментом для устойчивого экономического развития и повышения конкурентоспособности. Объединение финансовых рынков способствует оптимальному использованию капитала и снижению финансовых рисков, что создает базу по разнообразию инвестиционных возможностей. Создание благоприятных условий для бизнеса и инновационного развития, в свою очередь, приводит к улучшению инвестиционного климата и развитию производственной кооперации.

Формирование общего рынка труда способствует увеличению мобильности рабочей силы и повышению доступности трудоустройства, обмену опытом, что, в свою очередь, стимулирует экономический рост и повышает уровень и качество жизни граждан стран ЕАЭС.

Экономическая интеграция ЕАЭС оказала разноразное воздействие на динамику экономического роста стран. Однако этот рассматривается как стабильно положительный опыт для всех участников интеграции.⁸

Динамика совокупного производства промышленной продукции стран ЕАЭС за 2015–2024 годы демонстрирует устойчивый рост с временными спадами в 2020 и 2022 годах, обусловленными последствиями пандемии COVID-19 и глобальной экономической нестабильностью.

В 2024 году объем производства промышленной продукции стран ЕАЭС вырос на 4,5% по сравнению с 2023 годом, благодаря внедрению программ поддержки промышленности, диверсификации экспортных рынков, развитию двусторонних и многосторонних механизмов взаимодействия между странами ЕАЭС.

По данным ЕЭК, основными источниками экономического роста во всех странах ЕАЭС стали оптовая и розничная торговля, обрабатывающая промышленность и строительство. Высокие темпы роста экономики были поддержаны в Армении за счет операций с недвижимым имуществом, Беларуси и Казахстане – сельского хозяйства, Кыргызстане и России – финансовой и страховой деятельности.⁹

³Декларация о дальнейшем развитии экономических процессов в рамках Евразийского экономического союза до 2030 года и на период до 2045 года «Евразийский экономический путь» от 25 декабря 2023 г. – URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/165/7894/> (дата обращения: 09.04.2025).

⁴Калиева С.А. Единое научно-образовательное пространство как важный фактор повышения конкурентоспособности ЕАЭС // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2022. №5-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/edinoe-nauchno-obrazovatelnoe-prostranstvo-kak-vazhnyy-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-eaes> (дата обращения: 10.12.2024). С. 1046.

⁵Ефименко М.А. Государственная поддержка бизнеса в ЕАЭС в условиях коронавируса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-biznesa-v-eaes-v-usloviyah-koronavirusa> (дата обращения: 10.12.2024).

⁶Обзор передовые цифровые технологии, реализуемые в сфере внешнеэкономической деятельности, в контексте совершенствования механизма «единого окна» / Евразийская экономическая комиссия Департамент таможенного законодательства и правоприменительной практики URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/64f/2023_11_16_Obzo_r.pdf (дата обращения: 10.12.2024).

⁷Рагулина Ю.В., Братарчук Т.В., Груздев В.М. Основы экономики. Москва, 2024.

⁸Развитие ЕАЭС 2022+: стратегические задачи и требования времени: доклад № 84 / 2023 [А.В. Точин, Т.М. Алиев, Е.С. Чимириш, А.Э. Безруков, К.С. Кузьмичев, Н.С. Пыжиков, Е.В. Стоянова; под ред. Е.О. Карпинской, Ю.Ю. Мельниковой, А.П. Александрова, С.М. Гавриловой]; Российский совет по международным делам (РСМД). – М.: НП РСМД, 2023. – 78 с.

⁹Экономика стран ЕАЭС сохраняют положительную динамику экономического роста. – URL: <https://eec.eaeunion.org/news/ekonomiki-stran-eaes-sokhranyayut-polozhitelnuyu-dinamiku-ekonomicheskogo-rosta/> (дата обращения: 09.04.2025).

Положительной динамике уровня ВВП ЕАЭС и объема промышленного производства способствовали двусторонние и многосторонние механизмы взаимодействия между странами ЕАЭС. Среди них можно выделить:

- двусторонние и многосторонние торговые, таможенные, инфраструктурные, промышленные соглашения и договоры;¹⁰

- совместные проекты, партнерства и кооперации - создают каркас для Большого Евразийского партнерства. Примерами совместных крупных инвестиционных проектов можно назвать – освоение месторождений проекта «Сахалин 2» со сроком реализации на 2009-2026 годы, сумма инвестиций 1700 млрд. рублей (Россия), строительство завода по производству полиэтилена в Атырауской области Казахстана со сроком реализации 2021-2024 годы, инвестиции составляют 486,2 млрд. рублей, строительство азотного комбината в Гродненской области Беларуси со сроком реализации 2021-2025, инвестиции составляют 109,8 млрд. руб. ;¹¹

- партнерство на высшем институциональном уровне (Высший Евразийский экономический совет (ВЕЭС), Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК)).¹² В частности качестве примера можно привести институциональное заседание ВЕЭС, в котором участвовали уполномоченные руководители, состоявшееся в декабре 2024 года в Ленинградской области. В рамках мероприятия были обозначены и утверждены ключевые целевые ориентиры международной деятельности ЕАЭС на 2025 год. Одобрено проведение расследования и принятия решений о целесообразности применения специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мер. Подписано Соглашение о единой системе таможенного транзита на пространстве ЕАЭС с возможностью взаимодействия с третьими странами, которое определяет основные правовые основы для заключения отдельных международных соглашений Союза. Высший Евразийский экономический совет предоставил Исламской Республике Иран статус государства – наблюдателя при ЕАЭС;¹³

- гармонизация общих норм, стандартов и правил.¹⁴ Например, 27 апреля 2021 года вступил в силу Договор о товарных знаках ЕАЭС.¹⁵ В соответствии с этим соглашением осуществляется усовершенствование законодательства о товарных знаках, обмен сведениями и опытом между государствами-участниками ЕАЭС, а также координация действий

по борьбе с нарушениями прав интеллектуальной собственности. Кроме этого, утверждена Единая Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза;¹⁶

- платформы для диалога (форумы, выставки, ярмарки, встречи и т.д.). Например, на IX Международном форуме «Слет успешных предпринимателей» в Тюмени 21 августа 2021 года прошла экспертная сессия, посвященная развитию бизнеса на территории ЕАЭС, на которой обсуждались перспективы роста молодежного предпринимательства и вовлечение их в интеграционные процессы.¹⁷

В целом, для успешного экономического сотрудничества требуется активное взаимодействие между государствами-членами, разработка общих стандартов и правил, а также учет особенностей каждой страны при формировании общего рынка товаров и услуг.

С целью повышения роли ЕАЭС в формировании основных направлений экономического сотрудничества предлагается, в частности:

- создание фонда для финансирования совместных проектов в ключевых отраслях (например, энергетика, транспорт, технологии);

- использовать гибкие инструменты кредитования кооперационных проектов, совместные инвестиции в создание производственно-технологических цепочек добавленной стоимости в ЕАЭС;

- введение системы мониторинга выполнения условий ЗСТ-плюс и оценка их влияния на экономику стран-участниц;

- формирование рабочих групп для обсуждения ключевых вопросов сотрудничества, таких как энергетика, экология и цифровизация с третьими странами.

Ожидаемые социально-экономические результаты предложенных рекомендаций включают:

- увеличение локализации производства и импортозамещения благодаря созданию совместных финансово-промышленных групп и евразийских транснациональных корпораций;

- разработка и запуск масштабных транснациональных проектов, в результате которых будет достигнут новый уровень интеграционного взаимодействия, охватывающий полный производственный цикл;

- рост производства совместной продукции, что

¹⁰Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 250 с.

¹¹30 крупнейших инвестиционных проектов ЕАЭС. – URL: <https://eurasianmagazine.ru/ratings/30-krupneyshikh-investitsionnykh-proektov-eaes/> (дата обращения: 09.04.2025).

¹²Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 250 с.

¹³Итоги заседания Высшего Евразийского экономического совета 26 декабря 2024 г. – URL: <https://eec.eaeunion.org/news/itogizasedaniya-vysshego-evraziyskogo-ekonomicheskogo-soveta-26-dekabrya-2024-g/> (дата обращения: 09.04.2025).

¹⁴Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 250 с.

¹⁵Договор о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров Евразийского экономического союза. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/564233352> (дата обращения: 09.04.2025).

¹⁶ТН ВЭД ЕАЭС и ЕТТ ЕАЭС : Департамент таможенно-тарифного и нетарифного регулирования ЕЭК. – URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/department/catr/ett/> (дата обращения: 10.03.2025).

¹⁷Мероприятия Департамент развития предпринимательской деятельности Коллегии ЕЭК. – URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/department/dobd/events/> (дата обращения: 10.03.2025).

повысит конкурентоспособность и обеспечит продовольственную безопасность за счет углубления интеграционных процессов в различных секторах экономики стран ЕАЭС;

- сокращение времени, необходимого для оформления грузов, что упростит логистические процессы;

- устранение избыточной документации и упрощение требований к оформлению грузов, что снизит бюрократические барьеры;

- создание единой базы данных о товарах, их происхождении и перемещении, что повысит прозрачность торговли;

- снижение рисков несоответствия условиям соглашений через регулярный мониторинг и оперативное выявление проблемных областей;

- укрепление доверия между странами-участниками благодаря открытости и прозрачности процессов;

- повышение конкурентоспособности стран-участниц за счет более эффективного использования ресурсов и улучшения бизнес-климата;

- углубление экономического взаимодействия с третьими странами, что расширит возможности для внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, реализация данных предложений создаст прочную основу для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности стран ЕАЭС на международной арене.

Литература

1. Основные направления экономического развития ЕАЭС до 2030 года. – URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/b4b/bros_hyura_ONER-final-05.05.2016_.pdf (дата обращения: 09.04.2025).

2. Декларация о дальнейшем развитии экономических процессов в рамках Евразийского экономического союза до 2030 года и на период до 2045 года «Евразийский экономический путь» от 25 декабря 2023 г. – URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/165/7894/> (дата обращения: 09.04.2025).

3. Договор о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров Евразийского экономического союза. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/564233352>

4. ТН ВЭД ЕАЭС и ЕТТ ЕАЭС : Департамент таможенно-тарифного и нетарифного регулирования ЕЭК. – URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/department/catr/ett/>

5. Ефименко М.А. Государственная поддержка бизнеса в ЕАЭС в условиях коронавируса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №2-1.

6. Итоги заседания Высшего Евразийского экономического совета 26 декабря 2024 г. – URL: <https://eec.eaeunion.org/news/itogi-zasedaniya-vysshego-evraziyskogo-ekonomicheskogo-soveta-26-dekabrya-2024-g>

7. Калиева С.А. Единое научно-образовательное пространство как важный фактор повышения конкурентоспособности ЕАЭС // Большая Евразия:

развитие, безопасность, сотрудничество. 2022. №5-1. С. 1046.

8. Мероприятия Департамент развития предпринимательской деятельности Коллегии ЕЭК. – URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/department/dobd/events/>

9. Обзор передовые цифровые технологии, реализуемые в сфере внешнеэкономической деятельности, в контексте совершенствования механизма «единого окна» / Евразийская экономическая комиссия Департамент таможенного законодательства и правоприменительной практики URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/64f/2023_11_16_Obzor.pdf

10. Рагулина Ю.В., Братарчук Т.В., Груздев В.М. Основы экономики. Москва, 2024

11. Развитие ЕАЭС 2022+: стратегические задачи и требования времени: доклад № 84 / 2023 [А.В. Точин, Т.М. Алиев, Е.С. Чимириш, А.Э. Безруков, К.С. Кузьмичев, Н.С. Пыжиков, Е.В. Стоянова; под ред. Е.О. Карпинской, Ю.Ю. Мельниковой, А.П. Александрова, С.М. Гавриловой]; Российский совет по международным делам (РСМД). – М.: НП РСМД, 2023. – 78 с.

12.30 крупнейших инвестиционных проектов ЕАЭС. – URL: <https://eurasianmagazine.ru/ratings/30-krupneyshikh-investitsionnykh-proektov-eaes/>

13. Система государственного управления : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 134 с.

14. Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 250 с.

15. Экономика стран ЕАЭС сохраняют положительную динамику экономического роста. – URL: <https://eec.eaeunion.org/news/ekonomiki-stran-eaes-sokhranyayut-polozhitelnuyu-dinamiku-ekonomicheskogo-rosta/>

Key trends in the interaction of the EAEU member states in the context of economic partnership

Rozhdestvenskaya I.A., Fedchenko E.A., Bakulina A.A., Zavalko N.A., Kvasov I.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines current areas of cooperation among the member states of the EAEU, analyzes opportunities for their activation and improvement, characterizes tools for implementing interaction policy, and provides recommendations for further deepening partnership within the union.

Keywords: Eurasian Economic Union, economic partnership, development, integration, programs and projects

References

1. Main directions of economic development of the EAEU until 2030. Available at: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/b4b/bros_hyura_ONER-final-05.05.2016_.pdf (accessed April 9, 2025).
2. Declaration on Further Development of Economic Processes in the Framework of the Eurasian Economic Union until 2030 and Until 2045 "Eurasian Economic Path" dated December 25, 2023. Available at: <https://docs.eaeunion.org/documents/165/7894> (accessed April 9, 2025).
3. Treaty on Trademarks, Service Marks and Indications of Source Goods of the Eurasian Economic Union. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/564233352>.
4. HS Codes and Customs Tariff of the EAEU: Department of Customs-Tariff and Non-tariff Regulation of the EE Commission. Available at: <https://eec.eaeunion.org/comission/department/catr/ett/>.

5. Efimenko M.A. State Support to Business in the EAEU under Coronavirus Conditions. *Economy and Business: Theory and Practice*, 2023, no. 2-1.
6. Results of the Meeting of the Supreme Eurasian Economic Council on December 26, 2024. Available at: <https://eec.eaeunion.org/news/itogi-zasedaniya-vysshego-evraziyskogo-ekonomicheskogo-soveta-26-dekabrya-2024-g>.
7. Kalieva S.A. A Single Scientific-Educational Space as an Important Factor Enhancing Competitiveness of the EAEU. *Big Eurasia: Development, Security, Cooperation*, 2022, no. 5-1, p. 1046.
8. Events of the Entrepreneurship Development Department of the College of the Eurasian Economic Commission. Available at: <https://eec.eaeunion.org/commission/department/dobd/events>.
9. Overview of Advanced Digital Technologies Implemented in Foreign Economic Activity Contextualizing Improvement Mechanisms of a 'Single Window'. Eurasian Economic Commission Department of Customs Legislation and Law Enforcement Practices. Available at: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/64f/2023_11_16_Obzor.pdf.
10. Ragulina Y.V., Bratarchuk T.V., Gruzdev V.M. *Fundamentals of Economics*. Moscow, 2024.
11. Development of the EAEU 2022+: Strategic Tasks and Requirements of Time. Report No. 84, edited by E.O. Karpinskaya et al. Russian International Affairs Council (RIAC), Moscow, NP RIAC, 2023, 78 pp.
12. Top 30 Largest Investment Projects of the EAEU. Available at: <https://eurasianmagazine.ru/ratings/30-krupneyshikh-investitsionnykh-proektov-eaes>.
13. *System of Public Administration: Textbook for Secondary Professional Education*, eds. S.E. Prokofiev et al. 3rd ed., revised and supplemented. Moscow: Publishing House Yurayt, 2025, 134 pp.
14. *Strategic Management in Public and Municipal Sphere: Textbook and Practicum for Higher Education Institutions*, ed. S.E. Prokofiev. 2nd ed., revised and supplemented. Moscow: Publishing House Yurayt, 2025, 250 pp.
15. Economies of EAEU Countries Retain Positive Dynamics of Economic Growth. Available at: <https://eec.eaeunion.org/news/ekonomiki-stran-eaes-sokhranyayut-polozhitelnuyu-dinamiku-ekonomicheskogo-rosta>.

Цифровизация системы социальной защиты как фактор повышения качества жизни граждан РФ

Сергеева Светлана Александровна

доктор экономических наук, старший научный сотрудник сектора научно-исследовательских работ и проектов Университета Правительства Москвы, ugmzmag@gmail.com.

Кренёва Анастасия Андреевна

соискатель кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы факультета рекламы и связей с общественностью Института Массмедиа и рекламы ФГАОУ ВО РГГУ, Istina37@yandex.ru

Попов Александр Николаевич

старший преподаватель, Тихоокеанский государственный университет, sanyapov@mail.ru;

Малиш Марьяна Адамовна

Кандидат исторических наук, Доцент кафедры истории и политологии, Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилкина, malish.marina2015@yandex.ru

Скобелкина Полина Александровна

аспирант кафедры финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, PSkobelkina@technomoscow.ru

Статья посвящена цифровому обновлению системы социальной защиты как фактора повышения качества жизни граждан РФ. **Цель:** анализ позитивных и негативных эффектов цифровизации системы социальной защиты как фактора повышения качества жизни граждан РФ. **Задачи исследования:** определить суть цифровой трансформации системы социальной защиты в контексте социальной политики государства; выявить позитивные социально-экономические эффекты цифровизации системы социальной защиты РФ с точки зрения повышения качества жизни граждан; определить меры по преодолению негативных эффектов цифровизации системы социальной защиты населения. **Сделан вывод, что цифровизация системы социальной защиты позволяет повысить качество жизни граждан за счет повышения доступности электронных услуг, достоверности предоставляемой информации, упрощения процедуры поиска информации и регистрации на электронных интернет-порталах, сокращения временных ресурсов, персонализированного и клиентоцентричного характера социального обслуживания. Преодоление негативных эффектов цифровизации системы социальной защиты требует реализации ряда мер, направленных на оценку рисков и угроз цифровизации предоставления социальных услуг, на повышение цифровой грамотности населения, на обеспечение защиты и контроля персональных данных.**

Ключевые слова: социальная политика, социальная защита, цифровизация, качество жизни, клиентоцентричное обслуживание.

Введение. Современную реальность уже невозможно представить без цифровых технологий: меняется мироустройство, и цифровизация становится катализатором глобальных преобразований в обществе и государстве. Использование цифровых технологий носит повсеместный характер и распространяется практически на все сферы общественной жизни, ставит перед государством новые задачи и вызовы[1].

В настоящее время вопросы цифровизации системы социальной защиты исследуются в контексте цифрового обновления общественной и экономической жизни РФ, основной целью которого является повышение уровня благополучия и качества жизни граждан. Цифровизация социальных услуг в контексте цифровой трансформации ключевых отраслей экономики и социальной сферы сегодня является актуальной задачей государственной политики, что отражено в ряде федеральных нормативных актах [5; 7]. Цифровизация системы социальной защиты РФ предполагает «широкое использование цифровых технологий, информационных и автоматических систем, инструментов искусственного интеллекта, передающих и обрабатывающих большие массивы данных в кратчайшие сроки. Внедрение цифровых технологий в социальную сферу направлено на улучшение качества обслуживания граждан, оптимизацию административных процессов и повышение прозрачности системы социальной помощи» [7]. Интенсивное повышение количества граждан, пользующихся цифровыми инструментами, позволяет расширить доступ к государственным услугам через электронные платформы [3]. Цифровое обновление социальной сферы помимо положительных эффектов, связанных с повышением эффективности, качества и скорости оказываемых населению социальных услуг, имеют и ряд рисков, связанных с цифровой безопасностью и защитой данных.

Задачи данного исследования следующие: определить суть цифровой трансформации системы социальной защиты в контексте социальной политики государства; выявить позитивные социально-экономические эффекты цифровизации системы социальной защиты РФ с точки зрения повышения качества жизни граждан; определить меры по преодолению негативных эффектов цифровизации системы социальной защиты населения.

Результаты и обсуждение. Цифровое обновление системы социальной защиты РФ обусловлено реализацией основных направлений «государственной социальной политики в России по обеспечению социальной защиты и благополучия граждан,

прежде всего, социальной поддержки наиболее уязвимых категорий населения. Социальная политика РФ представляет собой систему государственных мероприятий и мер, направленных на создание условий для реализации гражданами своих прав на достойную жизнь, социальную защиту и благополучие» [11, с. 109]. С этих позиций социальная политика государства, направленная на цифровизацию социальной сферы, прежде всего, служит интересам повышения качества жизни населения. Цифровизация процессов социальной поддержки населения и реализации мер по предоставлению социальных услуг различным категориям граждан должна строиться на основе принципов, которые позволяют достичь «высокого качества обслуживания граждан, уровня доступности заявленных услуг, снижение административных барьеров» [2; 8; 10]. Целевым ориентиром цифровой трансформации системы социальной защиты населения, как пишут К.М. Смирнова, В.Б. Елагина, должно выступать «достижение максимальной удовлетворенности населения за счёт лучшего понимания их потребностей при обращении в социальную службу и постоянному стремлению к улучшению качества оказываемых услуг» [10, с. 452.2].

Важным шагом на пути цифровизации социальной сферы и повышения качества оказываемых социальных услуг является создание портала государственных услуг, обеспечивающий доступ населения к широкому спектру социальных услуг, а также отдельным категориям граждан, которым начисляются социальные льготы: «Единая государственная информационная система социального обеспечения (ЕГИССО), Федеральный реестр инвалидов (ФРИ), Единый государственный реестр записей актов гражданского состояния (ЕГР ЗАГС) и др. Создание Единой государственной информационной системы социального обеспечения (далее – ЕГИССО) нацелено на повышение уровня и качества жизни граждан, нуждающихся в социальной защите, посредством перехода к оказанию социальной помощи на принципах адресности и нуждаемости, унификации мер социальной защиты» [2, с. 136.]. Необходимо отметить социально-экономические эффекты внедрения ЕГИССО, к которым относятся: «экономия финансовых средств при установлении социальных выплат на принципах адресности и нуждаемости; экономия финансовых средств в связи с расчетами с контрагентами в субъектах РФ на основании учета фактически оказанных услуг; введение единого классификатора мер социальной поддержки граждан для их унификации; создание инфраструктуры для учета в дальнейшем расходов населения с целью противодействия нелегальным доходам» [2, с.136].

В условиях цифровизации социальной сферы важным становится вопрос об эффективности системы управления государственными социальными услугами. С этих позиций в основу использования цифровых технологий системы социальной защиты населения, по мнению И.Б. Сергеева, Д.В. Буйневич, «должна быть положена точность и достовер-

ность определения быстро изменяющихся реальных потребностей населения в мерах социальной поддержки и скорости реагирования на них со стороны профильных государственных учреждений» [9, с. 7]. Критерий эффективности цифровизации при предоставлении социальных услуг населению «сводится к минимизации затрат на определение и верификацию значения потребности человека в социальной поддержке» [9, с. 7]. Внедрение цифровизации системы социальной защиты населения РФ предоставляет ряд возможностей, к которым, согласно В.Ю. Гамову, относятся прозрачность финансовой информации, возможность адресности социальной поддержки в соответствии с финансовой составляющей, повышение результативности использования государственных средств, снижение нагрузки для сотрудников системы социальной защиты населения [4].

Другим, не менее значимым вопросом в контексте изучаемой проблемы, является вопрос повышения качества социального обслуживания населения посредством цифровых технологий. Ведущими факторами, оказывающими влияние на качество социальных услуг, предоставляемых населению учреждениями социальной защиты, являются «состояние документооборота, кадровые ресурсы, материально-техническая инфраструктура, информационное обеспечение, внутренний и внешний контроль деятельности учреждений социальной сферы» [10, с. 452.2]. Качество социальных услуг в условиях цифровизации, по мнению О.Е. Андрющенко, О.А. Гоманенко, Е.О. Данилова, О.А. Попандопуло, оценивается «практически по тем же параметрам: доступность, объем, степень удовлетворения потребностей граждан, инфраструктура, квалифицированный персонал» [2, с. 135]. В новых условиях цифровизации социальной защиты населения система управления качеством социальных услуг также претерпевает изменения. Как отмечают К.М. Смирнова, В.Б. Елагина, «меняется функционал человека как субъекта, предоставляющего социальную услугу, ускоряются и автоматизируются процессы» [10, с. 452.2].

Получение социальных услуг «учреждений сферы социального обслуживания в он-лайн формате связано с возможностью доступа к широкополосной сети интернет. При отсутствии такой возможности в случае необходимости получения той или иной социальной услуги граждане вынуждены обращаться в структуры социального обслуживания в офлайн-формате, что снижает уровень доступности социального обслуживания населения тех регионов, где отсутствует интернет» [9].

Важную роль в повышении качества оказываемых населению услуг в условиях цифровизации социальной сферы занимает «профессиональное обучение сотрудников социальных учреждений и повышение компьютерной грамотности, информирование, обучение населения в сфере цифровизации» [2, с. 138]. Социальные услуги населению в настоящее время осуществляются на принципах клиентоцентричного обслуживания населения, что зафиксиро-

ровано в Декларации ценностей клиентоцентричности, в которой провозглашен переход к клиентоцентричной модели государственного управления, основанной на обеспечении эффективного взаимодействия человека и государства за счет анализа актуальных потребностей и клиентского опыта человека [4]. Цифровая трансформация системы управления качеством оказываемых социальных услуг в системе социальной защиты населения, как подчеркивают К.М. Смирнова, В.Б. Елагина, должна реализовываться, исходя из следующих принципов: «адаптируемости к внешней среде и меняющимся запросам потребителей; технологичности на основе использования информационно-коммуникационных технологий с сопутствующим развитием цифровых компетенций персонала; принятия решений, основанных на фактах, и мониторинга процессов контроля качества на основе как внутренней, так и независимой оценки качества; использования риск-ориентированного подхода при внедрении инструментов цифровизации» [10, с. 452.2].

Итак, «использование цифровых инструментов в системе социального обслуживания населения позволяют получить ряд преимуществ: сокращение временных ресурсов посредством дистанционного обслуживания без личного посещения соответствующих органов, получение услуг без ограничения по времени и местонахождению, сокращение количества документооборота, отсутствие необходимости сбора документов, информирование о статусе готовности услуги через личный кабинет. Процессы цифрового обновления системы социальной защиты населения позволяют интегрировать государственные и негосударственные ресурсы для решения как текущих, так и стратегических задач на основе принципов проектного и процессного управления» [9]. Цифровизация системы социальной защиты населения РФ позволяет работать с большим объемом данных, повысить качество предоставляемых услуг за счет персонализации услуг и сокращения затрат, за счет клиентоцентричной модели оказания социальной поддержки, осуществить точный прогноз потребностей населения в социальных услугах для своевременного предоставления социальной помощи и поддержки.

Необходимо сказать о проблемах и рисках цифровизации системы социальной защиты населения. Некоторые риски внедрения цифровизации в систему социальной защиты, по мнению В.Ю. Гамова, связаны с качеством цифровых инструментов, в частности, программные средства могут не в полной мере отвечать требованиям деятельности сотрудников социальной сферы, что снижает ожидаемые положительные эффекты. Другим риском является постоянное обновление правовой информации в сфере социальной защиты населения, что требует ее постоянного обновления и в он-лайн формате [5]. Согласно результатам интервьюирования руководителей ряда социальных служб, в которых внедрялись цифровые инструменты, специалисты, осуществляющие свою деятельность в учреждениях социальной защиты, нуждаются в более современных цифровых технологиях [5].

К рискам цифровизации со стороны потребителей социальных услуг можно отнести недостаточный уровень цифровой грамотности определенных категорий населения, вопросы безопасности хранения данных, снижения риска их утечки, несанкционированного доступа к личной информации, что требует реализации ряда мер по обеспечению защиты персональных данных. В период цифровой трансформации системы социальной защиты населения для снижения рисков и угроз, связанных с цифровой безопасностью населения, актуальны вопросы правового регулирования безопасности социальной жизни. К правовой безопасности процессов цифровизации социальных услуг, согласно А.В. Дьячковой, О.В. Соболеву, И.В. Птухиной, «относится не только защита персональных данных, но и, что более важно, правовая защита суверенной цифровой среды, обеспечение кибербезопасности в социальных сетях, контроль над информацией и формирование цифровых прав человека» [6, с. 53]. Далее авторы отмечают, что «некоторые негативные эффекты могут не проявиться сразу, иметь латентный характер в данный момент и в перспективе, или же определенные положительные проявления могут нивелироваться другими, в том числе негативными, последствиями» [6, с. 54]. Развитие цифровых технологий происходит быстрее, чем формируется соответствующее нормативное правовое регулирование, поэтому на сегодня существуют не только определенные правовые пробелы из-за отстающего от цифрового прогресса законодателя, но и технологические возможности, объективно находящиеся вне правового поля [12]. Отсюда, уже сейчас необходимы оценка рисков и угроз цифровизации системы социальных услуг в контексте правовой безопасности населения.

Выводы. Развитие цифровой экономики РФ привело к цифровизации социальных услуг, которая выступает одним из показателей общего качества жизни населения. Перспективным направлением цифрового развития сферы социальных услуг населению является экосистемный подход взаимодействия всех сегментов социальной поддержки граждан, включая здравоохранение, выделение адресных субсидий и помощи нуждающимся, стимулирование материнства и детства, реабилитации и т.д. [13]

Цифровизация системы социальной защиты населения открывает новые возможности для граждан и создает перспективы для повышения качества социального обеспечения. Выделены позитивные социально-экономические эффекты цифровизации системы социальной защиты населения, которые **позволяют повысить качество жизни граждан за счет повышения доступности электронных услуг, достоверности предоставляемой информации, упрощения процедуры поиска информации и регистрации на электронных интернет-порталах, сокращения временных ресурсов, персонализированного и клиентоцентричного характера социального обслуживания. Обозначены проблемы и риски цифровизации системы социальной защиты**

населения, которые требуют реализации ряда мер, направленных на оценку рисков и угроз цифровизации, на повышение цифровой грамотности населения, на обеспечение защиты и контроля персональных данных.

Литература

1. Мурзина И.А., Ретинская В.Н. Влияние цифровых технологий на социальное взаимодействие государства и общества: проблемы и перспективы. //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. №4. С. 64- 66.

2. Андрющенко О.Е., Гоманенко О.А., Данилова Е.О., Попандопуло О.А. Цифровизация системы социальной защиты как фактор повышения качества жизни граждан РФ (на примере Волгоградской области) // Logos et Praxis. 2022. Т. 21, J№ 3. С. 133-143.

3. Бульдяева К.А. Тенденции цифровизации социального обеспечения в Российской Федерации // Молодой ученый. 2025. № 1 (552). С. 129-130.

4. Гамов В.Ю. Влияние цифровизации на систему социальной защиты России: возможности и риски// Международный научный журнал «Вектор научной мысли». 2025. №3 (20). URL: https://vektormn.ru/files/320-Gamov_Vladimir_Yurevich_1075.pdf

5. Декларация ценностей клиентоцентричности. 2022. URL: https://mtsr.nso.ru/sites/mtsr.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2023/10/deklaraciya_cennostey_klientocentrchnosti.pdf?ysclid=ma13pd13n5846876476

6. Дьячкова А.В., Соболев О.В., Птухина И.В. Правовые вопросы обеспечения безопасной социальной жизни в неформальной цифровой среде // Российское право: образование, практика, наука. 2023. № 4. С. 53-63.

7. Концепция цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на период до 2025 года // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. 2021. URL: <https://docs.cntd.ru/document/573761704>

8. Сафонов А.Л., Некипелова Д.В., Герасимова Д.М., Тимонин И.И. Перспективы использования цифровых технологий для поддержки малообеспеченных граждан // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/31FAVN323.pdf>

9. Сергеев И.Б., Буйневич Д.В. Критерий эффективности применения цифровых технологий в сфере социальной защиты населения // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 4. URL: <https://esj.today/PDF/30ECVN424.pdf>

10.Смирнова К.М., Елагина В.Б. Цифровая трансформация социального обслуживания граждан как инструмент повышения качества оказания услуг // XII международная научно-практическая конференция «Современные тенденции и инновации в науке и производстве» 26 апреля 2023. С. 452.1-452.5.

11.Шайдукова Л.Д. Социальная политика Российской Федерации: учебное пособие для вузов. 2-е

изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 149 с.

12.Канакова А.Е. Концептуальная модель правового регулирования цифровизации прав и свобод в Российской Федерации // Пробелы в российском законодательстве. 2024. Т. 17. №3. С. 044-052. DOI: 10.33693/2072-3164-2024-17-3-044-052. EDN: LVDTFV

13.Клочко М. В. Экосистемный подход к взаимодействию организаций здравоохранения в условиях цифровизации // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 3. С. 197–203. DOI: 10.33693/2541-8025-2024-20-3-197-203. EDN: HPNXJK

Digitalization of the social protection system as a factor in improving the quality of life of citizens of the Russian Federation

Sergeeva S.A., Kreneva A.A., Popov A.N., Malish M.A., Skobelkina P.A.
Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Russian State University of the Humanities, Pacific National University Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article is devoted to the digital renewal of the social protection system as a factor in improving the quality of life of citizens of the Russian Federation. Objective: to analyze the positive and negative effects of digitalization of the social protection system as a factor in improving the quality of life of Russian citizens. Research objectives: to determine the essence of the digital transformation of the social protection system in the context of the state's social policy; to identify the positive socio-economic effects of digitalization of the social protection system of the Russian Federation in terms of improving the quality of life of citizens; identify measures to overcome the negative effects of digitalization of the social protection system. It is concluded that the digitalization of the social protection system makes it possible to improve the quality of life of citizens by increasing the availability of electronic services, the reliability of information provided, simplifying the procedure for searching for information and registering on electronic Internet portals, reducing time resources, and the personalized and customer-centered nature of social services. Overcoming the negative effects of digitalization of the social protection system requires the implementation of a number of measures aimed at assessing the risks and threats of digitalization of social services, improving digital literacy of the population, and ensuring the protection and control of personal data.

Keywords: social policy, social protection, digitalization, quality of life, customer-centric service.

References

1. Murzina I.A., Retinskaya V.N. Influence of Digital Technologies on Social Interaction of State and Society: Problems and Prospects. Humanities, socio-economic and social sciences. 2022. №4. Pp. 64-66.
2. Andryushchenko O.E., Gomanenko O.A., Danilova E.O., Popandopulo O.A. Digitalization of the social protection system as a factor in improving the quality of life of citizens of the Russian Federation (on the example of the Volgograd region) // Logos et Praxis. 2022. Vol. 21, No. 3. P. 133-143.
3. Buldyeva K.A. Trends in the digitalization of social security in the Russian Federation // Young scientist. 2025. No. 1 (552). P. 129-130.
4. Gamov V.Yu. The impact of digitalization on the social protection system of Russia: opportunities and risks // International scientific journal "Vector of Scientific Thought". 2025. No. 3 (20). URL: https://vektormn.ru/files/320-Gamov_Vladimir_Yurevich_1075.pdf
5. Declaration of Values of Client-Centricity. 2022. URL: https://mtsr.nso.ru/sites/mtsr.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2023/10/deklaraciya_cennostey_klientocentrchnosti.pdf?ysclid=ma13pd13n5846876476
6. Dyachkova A.V., Sobolev O.V., Ptukhina I.V. Legal Issues of Ensuring Safe Social Life in an Informal Digital Environment // Russian Law: Education, Practice, Science. 2023. No. 4. P. 53-63.
7. The concept of digital and functional transformation of the social sphere related to the scope of activities of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation for the period up to 2025 // Electronic fund of legal and regulatory-technical documents. 2021. URL: <https://docs.cntd.ru/document/573761704>
8. Safonov A.L., Nekipelova D.V., Gerasimova D.M., Timonin I.I. Prospects for using digital technologies to support low-income citizens // Bulletin of Eurasian Science. 2023. Vol. 15. No. 3. URL: <https://esj.today/PDF/31FAVN323.pdf>
9. Sergeev I.B., Buinevich D.V. Criterion for the effectiveness of using digital technologies in the field of social protection of the population // Bulletin of Eurasian Science. 2024. Vol. 16. No. 4. URL: <https://esj.today/PDF/30ECVN424.pdf>
10. Smirnova K.M., Elagina V.B. Digital transformation of social services for citizens as a tool for improving the quality of services // XII International Scientific and Practical Conference "Modern Trends and Innovations in Science and Production" April 26, 2023. Pp. 452.1-452.5.

Роль социальной компоненты в устойчивом развитии современных российских компаний

Сопилко Наталья Юрьевна

д.э.н., доцент, декан экономического факультета, Российский государственный гуманитарный университет

Мясникова Ольга Юрьевна

к.э.н., доцент, доцент кафедры национальной и мировой экономики, Российский государственный гуманитарный университет

Катков Юрий Николаевич

к.э.н., доцент, доцент кафедры финансов и кредита, Российский государственный гуманитарный университет

Глушак Николай Владимирович

д.э.н., профессор, профессор кафедры национальной и мировой экономики, Российский государственный гуманитарный университет

Романова Анастасия Алексеевна

к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита, Российский государственный гуманитарный университет

В статье представлены результаты исследования, направленные на изучение подходов к определению устойчивого развития российских компаний в условиях современных трендов экономики. Отмечено, что показатели устойчивости отечественных предприятий зависят от их способности адаптироваться к внешним и внутренним факторам экономической среды. В рамках воздействия выделенных факторов, определены основные вызовы по их ESG-регулированию: экологические и социальные требования, а также вызовы в рамках корпоративного управления. Представлена ESG-модель развития устойчивости отечественных предприятий, учитывающая комплексно, как факторы влияния (экзогенные и эндогенные), так и определенные вызовы, для повышения уровня их адаптационных возможностей в современных условиях ведения хозяйственной деятельности. Выделены принципы работы, руководствуясь которыми современные российские компании смогут обеспечивать достижение показателей устойчивого развития: адаптивность и гибкость, развитие инновационной деятельности, развитие мер государственной поддержки, внедрение ESG-стратегии. Охарактеризована роль социальной устойчивости, как ключевого элемента такой стратегии предприятий, а также отмечено, что именно социальная компонента постепенно превращается в их стратегический актив, который позволяет получать выгоды, одновременно повышая результативность деятельности и уровень устойчивости и стабильности на рынке.

Ключевые слова: устойчивое развитие, концепция ESG, российские компании, социальная устойчивость, инструменты социальной устойчивости.

В современном динамичном и взаимосвязанном мире устойчивое развитие отечественных предприятий играет особо важную роль в обеспечении благополучия и экономической безопасности государства. Оно включает в себя ряд факторов, которые способствуют финансовой стабильности и способности противостоять экономическим потрясениям, а также предполагает достижение баланса между экономической эффективностью, социальной ответственностью и экологической безопасностью. В мировой практике это не уже просто тренд, а необходимость, обусловленная глобальными вызовами, в том числе климатическими изменениями, дефицитом природных ресурсов, изменениями в запросах общества и законодательного регулирования. В этот процесс включены все субъекты экономики, как на макроуровне, так и на уровне компаний, предприятий и организаций.

По мнению ряда специалистов [11, 17], устойчивость российского предприятия в современных условиях зависит от способности адаптироваться к внешним и внутренним факторам экономической среды (рисунок 1).



Рисунок 1 – Факторы устойчивости предприятия к внешней и внутренней экономической среде

Источник: составлено авторами по материалам [11, 17]

Если анализировать уровень влияния на работу современных компаний, то можно отметить, что в настоящее время в сложившейся в мире ситуации среди наиболее острых внешних вызовов, безусловно, является беспрецедентное санкционное давление на российские предприятия, которое привело к нарушениям в различных бизнес-процессах их деятельности и поиску путей переориентирования, адаптации и всевозможным трансформациям в условиях действия ESG-стандартов.

Работа выполнена в рамках проекта РГГУ (Формирование национальной устойчивой модели экономической безопасности государства на основе интеграции экономических, социальных и ментальных аспектов развития общества указать название) (конкурс «Проектные научные коллективы РГГУ»).

Введение таких норм или экологических стандартов, социальной ответственности и определенных критериев корпоративного управления становится глобальным трендом и вынуждает многие отечественные компании адаптироваться к этим требованиям, представленным в таблице 1.

Таблица 1
Основные вызовы ESG-регулирувания для российских компаний

Экологические требования	
Углеродный налог Европейского Союза (СВАМ)	С 2026 года импортёры стали, алюминия, цемента, удобрений и электроэнергии в ЕС должны платить за выбросы CO ₂ . <i>Риски: потери российского экспорта могут составить до 7,6 млрд долларов в год, по оценкам специалистов ВШЭ</i>
«Зелёные» стандарты	Требования к углеродному следу продукции (например, для поставок в Китай и ЕС). <i>Необходимость внедрения низкоуглеродных технологий (водород, возобновляемые источники энергии)</i>
Социальные требования	
Трудовые стандарты	Давление на компании, работающие с привлечением трудовых мигрантов или в сложных условиях (например, вахтовый метод в Арктике)
Права человека и инклюзивность	Запрос на гендерное равенство, трудоустройство людей с инвалидностью
Корпоративное управление	
Прозрачность и антикоррупционная политика	Требования раскрытия бенефициаров (особенно под санкциями). Риск исключения из международных индексов (например, MSCI ESG).
Ответственность топ-менеджмента за нарушения	Персональные санкции против руководителей за нарушения ESG

Источник: составлено авторами по материалам [12, 15].

Однако, основываясь на мнении некоторых экспертов [3, 5], для российских компаний следует воспринимать эту ситуацию не только как серьезный вызов, но и как толчок и потенциальную возможность улучшения репутации за счет адаптации к новым реалиям и требованиям рынка. Например, ужесточение экологических норм Европейского Союза, а также введение углеродного налога на импорт, требования инвесторов по соблюдению различных природоохранных норм заставляют российский бизнес развивать инновационную деятельность в этом направлении. При этом последствия игнорирования ESG-требований могут быть весьма значимыми и вести к потере рынков сбыта Европейского Союза, США, некоторых азиатских рынков, оттоку инвестиций, так как многие фонды отказываются от «неустойчивых» активов, а также ведут к репутационным рискам, бойкотированию и скандалам, например, как с участием компании ПАО «ГМК «Норильский никель» после разлива топлива в 2020 году.

С целью адаптации российских компаний к парадигме устойчивости и выполнения соответствия современным требованиям полагаем, что им необходимо применение комплексного подхода, сочетающего разработку и внедрение стратегий как экологического блока (Е), так и обеспечение социальных мер (S), и в целом, требующего определенных изменений подходов к корпоративному управлению (рисунки 2).

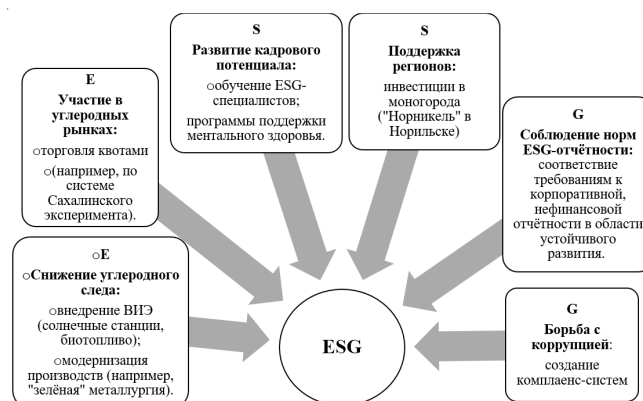


Рисунок 2 – ESG-модель развития устойчивости отечественных предприятий

Источник: составлено авторами

Среди основных направлений развития устойчивости российских компаний следует выделить обеспечение экономической устойчивости, в первую очередь, за счет импортозамещения и локализации бизнеса [6, 8]. Развитие собственных технологий, как, станкостроение, микроэлектроника, поиск альтернативных поставщиков комплектующих, например, в таких странах, как Китай, Турция, Индия, в такой среде приобретает особую актуальность.

Отмечается необходимость пересмотра стратегий и применение стратегии диверсификации предполагает освоение новых рынков Азии, Африки, Латинской Америки, а также создание товаров с высокой добавленной стоимостью, которые должны заменить сырьевой экспорт полезных ископаемых [10]. При этом достижение финансовой стабильности возможно при обеспечении государством поддержки бизнеса (льготные кредиты, субсидии), а также путем оптимизации издержек за счет частичного аутсорсинга бизнес-процессов, а также внедрения принципов lean-производства. Специалисты сходятся во мнении [9], что в настоящее время достижение экологической устойчивости невозможно без перехода на возобновляемые источники энергии (солнечные станции, биотопливо), а также без внедрения энергоэффективных технологий (например, рекуперация тепла).

Экономика замкнутого цикла или цикличная экономика также получает новый виток развития в современных условиях [13]. Технологии по переработке производственных отходов, например, металлургического лома, пластика, а также по использованию вторичных ресурсов (упаковка, вода) становятся все более востребованными в России. Такой подход позволяет соответствовать международным стандартам и обеспечивает подготовку к углеродному регулированию по стандартам, в том числе СВАМ, ГОСТ Р ИСО 14001.

Немаловажным фактором, которому в последнее время авторами уделяется повышенное внимание, становится обеспечение технологической устойчивости [18]. Без цифровизации бизнес-процессов, без внедрения ERP-систем, без использования инструментом искусственного интеллекта для прогнозирования спроса, логистики, управления персона-

лом и других процессов предприятия теряют конкурентные преимущества на рынке. Немаловажным аспектом обеспечения технологической устойчивости является кибербезопасность, предполагающая внедрение информационных систем по защите данных (особенно в условиях санкционных рисков), а также повышение квалификации и обучение сотрудников в сфере IT (противодействие фишингу).

На практике некоторые российские компании успешно адаптируются к новым реалиям, применяя современные инструменты и трансформируя свои внутренние процессы под воздействием внешних факторов (таблица 2).

Таблица 2
Результаты трансформации отечественных компаний с учетом существующих трендов устойчивого развития

Компания	Действия	Результат
Норникель	Внедрение SO ₂ -фильтров, переход на ВИЭ	Снижение выбросов на 90% к 2025 году.
Сбербанк	«Зелёные» кредиты, высокий ESG-рейтинг	Включение в международные рейтинги.
Русал	Использование гидроэнергии в производстве алюминия	Низкий углеродный след продукции.

Источник: составлено авторами

Таким образом можно выделить ряд принципов работы современных отечественных предприятий, на основе которых их деятельность позволит обеспечивать достижение показателей устойчивого развития:

- адаптивность и гибкость в условиях существующих санкций, подразумевающая своевременный поиск альтернативных поставщиков и выходы на новые рынки сбыта;
- развитие инновационной деятельности, инвестиции в НИР и цифровые технологии;
- внедрение ESG-стратегии, соответствие глобальным трендам в вопросах экологии и социальной ответственности;
- наличие мер господдержки для возможности использования льгот и субсидий, как, например, программы Минпромторга.

То есть, устойчивое российское предприятие – это не просто выживание, не временный тренд, а постепенная трансформация в высокотехнологичный, экологически и социально ответственный бизнес, поскольку многие компании осознают, что именно социальная ответственность не только положительно сказывается на обществе, его благосостоянии, но и приносит преимущества самим организациям и стране в целом, обеспечивая экономический суверенитет.

Несмотря на комплексность концепции устойчивого развития, по мнению многих ученых [4, 16], занимающихся исследованиями в этой области,

именно социальная устойчивость все же является ключевым элементом ESG-стратегии, обеспечивающий стабильность бизнеса через развитие человеческого капитала, социальную ответственность и взаимодействие с обществом.

Это становится все более очевидным в условиях санкционного давления на российский бизнес, демографические вызовы и цифровизацию, поэтому отечественным компаниям необходимо укреплять социальную компоненту для сохранения долгосрочной конкурентоспособности [7]. В работах Арошидзе А.А. [2], Апенько С.Н. и Романенко М.А. [1], посвященных о социальной компоненте устойчивого развития отечественных компаний выделены приоритетные направления обеспечения социальной устойчивости предприятий отражены в таблице 3.

Таблица 3
Основные направления развития социальной устойчивости современной компании

Развитие кадрового потенциала	
Обучение повышению квалификации или переквалификация	программы адаптации для новых сотрудников; корпоративные университеты («СберУниверситет», Техническая академия «Росатома» и др.); формирование цифровых компетенций у сотрудников (программирование и разработка ПО, аналитика больших данных, кибербезопасность, цифровая грамотность и т.д.).
Создание благоприятных условий труда	гибкие формы занятости (дистанционный формат работы, гибридный график); профилактика профессиональных заболеваний (эргономика, психологическая поддержка).
Разработка системы стимулирования	Материальная мотивация: конкурентная зарплата; премии за выполнение KPI или проектов; надбавки за стаж или повышение квалификации; бонусы за участие в корпоративных инициативах и проектах развития; денежные соревнования между работниками или отделами. Нематериальная мотивация: признание и похвала; тимбилдинг; возможность принятия решений; создание благоприятной атмосферы в коллективе и прочее.
Политика разнообразия и инклюзивности (Diversity & Inclusion, D&I)	
Создание адаптированных условий труда	гендерное равенство (например, квоты в руководстве); инклюзивность – трудоустройство людей с инвалидностью (адаптация рабочих мест); мультикультурность и интеграция иностранных специалистов (актуально для IT-сектора).
Корпоративная социальная ответственность	
Поддержка местных социальных учреждений	инфраструктурные проекты (ремонт школ, больниц); спонсорство и гранты для НКО.
Участие в благотворительных проектах	фонды помощи (например, «Русфонд», «Подари жизнь»); волонтерские программы для сотрудников.
Взаимодействие с поставщиками и клиентами	
Этичный подход к закупкам	закупка продуктов, сертифицированных по принципу справедливой торговли; использование экологически устойчивых материалов; открытость информации о методах закупок, происхождении продуктов и условиях их производства.
Прозрачность	публичные отчеты по вопросам корпоративной социальной ответственности.
Защита прав потребителей	высокое качество продукции, честная реклама.

Источник: составлено авторами.

Направления развития социальной устойчивости современной компании, представленные в таблице 3, включают комплекс мероприятий, направленных

на обеспечение справедливых условий труда, защиту прав сотрудников и взаимодействие с контрагентами. На многих отечественных предприятиях внедрение этих мер и использование инструментария носит системный характер, соответствует принципам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития (рисунок 3). Такие инструменты позволяют предприятиям добиваться социальной устойчивости, а их внедрение способствует обеспечению стабильной стабильности, учитывая интересы сотрудников, контрагентов и общества в целом.



Рисунок 3 – Инструменты обеспечения социальной устойчивости компаний

Источник: составлено авторами

Этот инструментарий можно классифицировать по нескольким категориям. Во-первых, это инструменты, направленные на внутреннюю работу с персоналом, позволяющие решать различные кадровые проблемы, заниматься развитием, обеспечением социальных гарантий, льгот, безопасности и благоприятных условий труда (СОУТ – спецоценка условий труда) сотрудников (рисунок 4).



Рисунок 4 – Инструменты для решения внутренних проблем социальной устойчивости персонала современной компании

Источник: составлено авторами

Во-вторых, внедрение социального аудита и составление нефинансовой отчётности по соответствию мировым ESG-стандартам позволяет отечественным предприятиям участвовать в международных рейтингах, таких как RAEX, РСПП, завоевывать репутацию и улучшать конкурентные позиции на международных рынках.

В-третьих, комплекс инструментов для взаимодействия с внешней средой, работой с общественностью и государством, применение которого способствует увеличению уровня корпоративной социальной ответственности (КСО) организации: спон-

сорство и благотворительность, экологические инициативы (озеленение, снижение выбросов), участие в государственных программах.

Социальное партнёрство играет важную роль в реализации концепции социальной устойчивости. Оно предполагает взаимодействие между государственным, коммерческим и некоммерческим секторами общества для решения социальных проблем и обеспечения устойчивого развития, как проект «Доступная среда». Поддержка регионов, в контексте создания рабочих мест в моногородах, развитие инфраструктуры (дороги, школы, больницы) также является немаловажным вкладом.

В-четвертых, правовые механизмы, поддержка программ занятости различных категорий граждан, например, квотирование рабочих мест для инвалидов позволяет предприятиям получать субсидии за трудоустройство социально уязвимых групп.

Как отмечается авторами [14], точку зрения которых мы полностью разделяем, такие инструменты целесообразно использовать в компаниях комплексно, поскольку достижение социальной устойчивости современных российских предприятий зависит от соблюдения баланса между внутренней (кадры, условия труда) и внешней (КСО, господдержка) социальной политикой. Компании, внедряющие их сбалансированно, не только будут способствовать повышению лояльности сотрудников, но и укреплять корпоративную репутацию на рынке, снижать риски и получать доступ к дополнительным мерам господдержки. Так, результаты исследований РСПП в части индексов устойчивого развития предприятий в России (оценка ESG-индексов), который единственный включает в нее социально-экологические и управленческие аспекты деятельности (с 2016 года, рейтинг был расширен от 10 до 14 показателей), отражает растущую роль социальной части в реализации концепции устойчивости и выделяет следующие приоритетные направления развития исследований: дальнейшее расширение линейки «сигналов социальной устойчивости компаний» (например, индекс социальных инвестиций), внедрение мероприятий по расширению публичной нефинансовой отчетности, а также разработку методик сопоставимости в рейтингах социального развития относительно их продвижения и использования в своей деятельности.

Подводя итоги проведенного исследования, хотелось бы отметить, что устойчивое развитие современной компании – это долгосрочная и планомерная реализация ESG-стратегии, превращающая определенные ограничения в возможности для развития инноваций и получения конкурентных преимуществ, так как соответствие новым нормам и стандартам ведения бизнеса позволяет сохранить предприятиям экспортные рынки, получить доступ к финансированию экологических программ, завоевать доверие клиентов и инвесторов. У компаний, игнорирующих ESG-принципы, имеется риск остаться вне глобального рынка и снизить уровень своего экономического суверенитета. При этом, следует учитывать, что ESG-регулирование не является

временным трендом, а становится новой реальностью бизнеса. Именно те отечественные компании, которые начнут трансформацию сейчас, получают значительные преимущества в долгосрочной перспективе.

В рамках данного направления развития, вопросам социальной устойчивости в настоящее время уделяется особое внимание, как со стороны сотрудников, так и со стороны потребителей, государства и общества в целом. Социальная компонента постепенно превращается в стратегический актив компании, который вкладывается в ее персонал и общество в целом, позволяя получать, с одной стороны, лояльных сотрудников, снижая репутационные риски и получая долгосрочную прибыль, а с другой, – повышать уровень устойчивости и стабильности на рынке.

Литература

1. Апенко С.Н., Романенко М.А. Связь гибкости персонала и социальной устойчивости инновационных проектов предприятий России // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Том 9. – № 4. – С. 497-508. doi: 10.18334/epp.9.4.41514.
2. Арошидзе А.А. Социальная компонента устойчивого развития предприятий // Креативная экономика. – 2020. – Том 14. – № 5. – С. 869-884. doi: 10.18334/ce.14.5.100946i.
3. Балацкий Е.В. Многоуровневая система управления российской экономикой в условиях санкций // Journal of new economy. – 2024. – Т. 25. – №. 2. – С. 6-26.
4. Волков В.В., Белоконев С.Ю. Социальная политика и SCR-инструменты управления устойчивым развитием предприятий корпоративного сектора // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2024. – Т. 11. – №. 1. – С. 32-43.
5. Дегтярев К.Ю. Оценка влияния экономических санкций на реальный сектор экономики России // Государственное управление. Электронный вестник. – 2024. – №. 102. – С. 7-16.
6. Загидуллина Т.С., Магдеева М.Р., Жилина Н.Н. Понятие инновационного потенциала как определяющего фактора развития региональной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – Т. 1, № 10. – С. 61-65.
7. Мясникова О.Ю. Социальный капитал как драйвер устойчивого развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. – 2023. – № 2. – С. 36-44. – DOI 10.28995/2782-2222-2023-2-36-44.
8. Орлова А.Ф., Сопилко Н.Ю. Кузнецов А.А. Устойчивое развитие: эволюция подходов к оценке // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5(94). – С. 156-159.
9. Петухова М.С., Пхунсомбат С. Анализ тенденций развития рынка биотоплива в контексте сотрудничества России и стран юго-восточной Азии // Инновации и продовольственная безопасность. – 2025. – №. 1. – С. 118-129.
10. Сопилко Н.Ю. Переработка отходов: анализ мировых тенденций / Н. Ю. Сопилко // Твердые бытовые отходы. – 2011. – № 11(65). – С. 42-44.
11. Тадеев Р.А. Устойчивое управление предприятием в условиях неопределенности и риска // Актуальные исследования. – 2025. – №. 4 (239). – С. 30-34.
12. Ткач А.М. Необходимость ESG-факторов в корпоративной стратегии // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2025. – №. 2. – С. 280-285.
13. Толстых Т.О., Гераськина А.А., Щелчков К.А. Перспективы экономики замкнутого цикла в России на этапе глобальных вызовов // Экономика устойчивого развития. – 2024. – №. 2(58). – С. 252-257.
14. Усенко Л., Макаренко Е.Н., Гузей В.А. Анализ индексов, критериев и рейтингов в сфере устойчивого развития // Учет и статистика. – 2025. – Т. 22. – №. 1. – С. 11-19.
15. Фокина Д.А., Степанов А.Е. Факторы, оказывающие влияние на устойчивое развитие предприятий в условиях цифровой экономики // Финансовая экономика. – 2024. – №. 10. – С. 170-173.
16. Чекулаева К. Роль управления корпоративной социальной ответственности в развитии деятельности промышленных предприятий // Экономическое развитие и анализ. – 2024. – Т. 2. – №. 8. – С. 448-457.
17. Шкарупета Е.В., Ильина Е.А., Холманских А.В. Парадигма устойчивого ESG-развития предприятий в условиях современных вызовов // Организация производства. – 2024. – Т. 32. – №. 2. – С. 56-72.
18. Юсупов Р.Р. Подход к определению уровня устойчивого функционирования промышленных предприятий в рамках стратегии достижения технологического суверенитета // Вестник Академии знаний. – 2024. – №. 3 (62). – С. 532-536.

The role of social component in sustainable development of modern russian companies

Sopilko N.Yu., Myasnikova O.Yu., Katkov Yu.N., Glushak N.V., Romanova A.A.

Russian State University for the Humanities

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The paper presents the results of the research aimed at studying approaches to the sustainable development determining of Russian companies in the context of modern economic trends. It is noted that the sustainability indicators of domestic enterprises depend on their ability to adapt to external and internal factors of the economic environment. Within the framework of identified factors impact, the main challenges of ESG-regulation are identified: environmental and social requirements, as well as challenges in the corporate governance. ESG-model for the development of domestic enterprises sustainability is presented. It takes into account in a comprehensive manner both influencing factors (exogenous and endogenous) and certain challenges to increase the level of their adaptive capabilities in modern business conditions. The principles of work which help modern Russian companies to ensure the achievement of sustainable development indicators are highlighted: adaptability and flexibility, innovative activity increase, development of government support measures, ESG-strategy implementation. The role of social sustainability is characterized as a key element of such a strategy for enterprises, and it is also noted that the social component is gradually turning into their strategic asset, which allows them to receive benefits, while increasing the effectiveness of their activities and the level of sustainability and stability in the market.

Keywords: sustainable development, ESG-concept, Russian companies, social sustainability, tools for social sustainability obtaining.

References

1. Apenko S.N., Romanenko M.A. The relationship between personnel flexibility and social sustainability of innovative projects of Russian enterprises // Economy, entrepreneurship and law. 2019. Vol. 9. No. 4. P. 497-508. doi: 10.18334/epp.9.4.41514.

2. Aroshidze A.A. Social component of sustainable development of enterprises // *Creative economy*. 2020. Vol. 14. No. 5. P. 869-884. doi: 10.18334/ce.14.5.100946i.
3. Balatsky E.V. Multi-level system of managing the Russian economy under sanctions // *Journal of new economy*. 2024. Vol. 25. No. 2. P. 6-26.
4. Volkov V.V., Belokonev S.Yu. Social policy and SCR instruments for managing sustainable development of enterprises in the corporate sector // *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Public and municipal administration*. - 2024. Vol. 11. No. 1. P. 32-43.
5. Degtyarev K.Yu. Assessing the impact of economic sanctions on the real sector of the Russian economy // *Public administration. Electronic Bulletin*. 2024. No. 102. P. 7-16.
6. Zagidullina T.S., Magdeeva M.R., Zhilina N.N. The concept of innovative potential as a determining factor in the development of the regional economy // *Economy and management: problems, solutions*. 2016. Vol. 1, No. 10. P. 61-65.
7. Myasnikova O. Yu. Social capital as a driver of sustainable development // *Science and art of management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State Humanitarian University*. 2023. No. 2. P. 36-44. DOI 10.28995/2782-2222-2023-2-36-44.
8. Orlova A. F., Sopilko N. Yu. Kuznetsov A. A. Sustainable development: evolution of approaches to assessment // *Economy and entrepreneurship*. 2018. No. 5 (94). P. 156-159.
9. Petukhova M. S., Phunsombat S. Analysis of biofuel market development trends in the context of cooperation between Russia and Southeast Asian countries // *Innovations and food security*. 2025. No. 1. P. 118-129.
10. Sopilko N.Yu. Waste recycling: analysis of global trends / N.Yu. Sopilko // *Solid municipal waste*. 2011. No. 11(65). P. 42-44.
11. Tadeev R.A. Sustainable enterprise management in conditions of uncertainty and risk // *Current research*. 2025. No. 4 (239). P. 30-34.
12. Tkach A.M. The need for ESG factors in corporate strategy // *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2025. No. 2. P. 280-285.
13. Tolstykh T.O., Geraskina A.A., Shchelchikov K.A. Prospects for a Circular Economy in Russia at the Stage of Global Challenges // *Economics of Sustainable Development*. 2024. No. 2 (58). P. 252-257.
14. Usenko L., Makarenko E. N., Guzey V. A. Analysis of indices, criteria and ratings in the field of sustainable development // *Accounting and Statistics*. 2025. Vol. 22. No. 1. P. 11-19.
15. Fokina D. A., Stepanov A. E. Factors influencing the sustainable development of enterprises in the digital economy // *Financial Economics*. 2024. No. 10. P. 170-173.
16. Chekulaeva K. The role of corporate social responsibility management in the development of industrial enterprises // *Economic development and analysis*. 2024. Vol. 2. No. 8. P. 448-457.
17. Shkarupeta E.V., Ilyina E.A., Kholmanskikh A.V. Paradigm of sustainable ESG development of enterprises in the context of modern challenges // *Production organizer*. 2024. Vol. 32. No. 2. P. 56-72.
18. Yusupov R.R. Approach to determining the level of sustainable functioning of industrial enterprises within the framework of the strategy for achieving technological sovereignty // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024. No. 3 (62). P. 532-536.

О концепции цифрового взаимодействия муниципальных органов власти и населения

Степанов Александр Аннaярович

д.э.н., профессор кафедры «Национальная и региональная экономика» МГИМО МИД России (Одинцово),
nlkprof2011@yandex.ru;

Чараева Марина Викторовна

д.э.н., профессор факультета управления, и.о. заведующего кафедрой «Теории и технологий в менеджменте» Южного федерального университета, mvcharaeva@mail.ru;

Беляев Александр Матвеевич

д.соц.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, abelyaev@fa.ru;

Токмурзин Тимур Маратович

к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, ttokmurzin@fa.ru;

Разумова Екатерина Валерьевна

к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, ekvrzumova@fa.ru.

В предлагаемой статье уточнены особенности процессов, а также специфика техники и технологии цифровизации взаимодействия муниципальных органов власти с населением; критически рассмотрены проблемы отношения населения к цифровому взаимодействию с муниципальными властями; определено авторское концептуальное видение основных направлений перехода к эффективному цифровому взаимодействию на основе формирования комфортной цифровой муниципальной среды; предложены принципы повышения эффективности и критерии оценки эффективности процессов совершенствования цифрового взаимодействия органов муниципальной власти с населением.

Ключевые слова: муниципальное управление; взаимодействие муниципальных органов власти и населения; принципы, критерии эффективности; комфортная цифровая муниципальная среда

Введение. Внедрение информационных цифровых технологий во взаимодействие муниципальных органов власти с населением муниципалитетов принципиальным образом изменяет, как инструменты и методы, так и модели отношений во взаимодействии населения с властями муниципальных образований.

В настоящее время в научной литературе уделяется немалое внимание вопросам цифровизации и применения информационно-цифровых технологий в практике деятельности муниципалитетов. В последние годы определены основные направления цифровизации в управленческой деятельности муниципальных образований, раскрыты особенности цифровизации муниципальных услуг, в том числе внедрение технологий блокчейна, интернета вещей и других технологий, обеспечивающих эффективное взаимодействие организаций, населения и органов муниципальной власти в режиме реального времени.

Задачи и важность цифровой трансформации деятельности властных структур регионального и муниципального уровня определены в Указе Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы», где констатируется, что «... информационные и коммуникационные технологии стали частью современных управленческих систем во всех отраслях экономики, сферах государственного управления...».

Решение проблемы цифровизации взаимодействия муниципальных органов власти с населением сегодня осуществляется на основе широкого внедрения и активного использования информационно-цифровых технологий, позволяющих быстро и качественно осуществлять сбор, хранение, обработку и передачу информации.

Вместе с тем ряд вопросов рассматриваемой проблематики остаются неосвещенными, в том числе и вопросы особенностей цифрового взаимодействия муниципальных властей и населения.

Основное содержание. Проблема цифровизации и цифровой трансформации деятельности органов государственной и муниципальной власти, в том числе в сфере взаимодействия муниципальных властных структур с населением получила освещение в многочисленных научных трудах отечественных и зарубежных авторов.

В работе Исаковой Г.К. «Современные тенденции цифровой трансформации государственного и муниципального управления в России»[3] исследованы современные тенденции цифровой трансформации государственного и муниципального управ-

ления в Российской Федерации, раскрываются процессы цифровизации и их влияние на различные сферы управленческой деятельности в муниципальных образованиях на основе широкого применения реинжиниринга, оптимизации и внедрения информационных технологий. При этом особое внимание уделяется освоению в управленческой деятельности интерактивных информационных технологий.

В соответствии с концепцией Е.Г. Потаповой, П.М. Потеевым, М.С. Шкляруком цифровая трансформация в муниципальном управлении определяется как «глубокая реорганизация бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов, которая приводит к существенному (в разы) улучшению их характеристик – сокращению времени выполнения, исчезновению целых групп подпроцессов, сокращению ресурсов, затрачиваемых на выполнение процессов, и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств».[3,12]

Е.В. Лобкова и Е.Г. Смолина в публикации «Цифровизация муниципалитетов: тренды и ограничения»[4] исследовали процессы внедрения информационно-коммуникационных технологий, цифровой трансформации деятельности муниципалитетов как одного из факторов повышения качества жизни. Авторами в статье уточнены ключевые задачи, которые необходимо решать в процессе цифровизации деятельности муниципалитетов и, прежде всего, определение приоритетов наиболее востребованных сфер внедрения информационно-цифровых технологий.

В статье Малашко А. Е. «Муниципальная цифровизация: особенности и ограничения» рассматривается ряд барьеров для продвижения цифровых технологий в систему муниципального управления, а также «... эффективные способы взаимодействия населения с органами местной власти благодаря использованию интернет-порталов».[5] Автор выдвигает тезис о том, что «в случае непосредственного осуществления жителями муниципального образования самоуправления, цифровизация должна быть минимальной и затрагивать только технические аспекты. Замена местного самоуправления цифровыми аналогами крайне затруднительна, если вообще возможна ...».[5]

М.П. Селезнева, А.С. Кочеткова, Е.Ч. Чиркунова в статье «Цифровая трансформация системы муниципального управления в регионе» анализируют процессы цифровизации и цифровой трансформации отношений между субъектами муниципальных образований. Авторами обосновывается, что включение «органов местного самоуправления в реализацию как всероссийских, так и региональных проектов...» является наиважнейшей задачей в решении проблемы формирования эффективных механизмов социально-экономических отношений между муниципалитетами, регионами и населением.[7] При этом авторы делают акцент на выявлении эффективных способов обеспечения обратной связи в муниципальном и государственном управлении.

В последнее время все большее внимание среди ученых и практиков уделяется внедрению информа-

ционно-цифровых технологий в управленческую деятельность по активизации и повышению эффективности взаимодействия населения с различными муниципальными службами.

Внедрение информационных цифровых технологий во взаимодействии муниципальных органов власти с населением муниципалитетов принципиальным образом обусловило изменения в инструментах, методах и возможностях эффективного взаимодействия населения и властей муниципальных образований.

В сфере цифровизации госуслуг в деятельности муниципальных образований наиболее широкое распространение получили такие направления, как создание:

- электронных приемных, позволяющих гражданам обращаться и получать обратную связь посредством интернета, что, безусловно, способствует сокращению бюрократических процедур, повышению удобства, качества и расширению доступности различных услуг;
- онлайн-платформ госуслуг, предоставляющих организациям и населению возможность доступа к разнообразным муниципальным услугам, включая подачу заявлений и отслеживание их статуса, получение электронных версий востребованных документов при использовании электронного документооборота;

- единого цифрового идентификатора (ЕСИА), открывающего доступ к единому аккаунту различных онлайн-сервисов и др.

В настоящее время в деятельности муниципальных образований в процессе взаимодействия с населением широкое распространение получило внедрение разнообразной техники и технологий и, в частности:

- формирование системы мониторинга за состоянием общественной муниципальной инфраструктуры (общественных мест, жилых зданий, дорог и т.п.) в целях ускоренного выявления и устранения проблемных ситуаций;
- создание разнообразных онлайн-платформ благодаря которым население муниципалитетов может своевременно получать необходимую жителям информацию, оплачивать коммунальные услуги, отправлять свои предложения, обращения, жалобы, записываться на услуги и др.;

- распространение системы электронного общественного обсуждения и онлайн голосования по выявлению общественного мнения и принятия важнейших решений при активном участии населения муниципального образования и др.

Цифровизация процесса взаимодействия населения с органами муниципальных властей в последние годы приобретала все более масштабный характер. Уже в 2023 г., в целом, по районам Московской области пятьдесят четыре услуги для населения стали цифровыми: был запущен проект устранения цифрового неравенства (обеспечение мобильной связью 4G, реализация которого охватила двадцать девять населенных пункта области). В том

же году введен проект онлайн-эксперта по земельным услугам; запущена программа социального паспорта и др.

В деятельность администраций муниципальных образований успешно внедряется «Цифровой регламент» - государственная информационная система, позволяющая осуществлять весь цикл утверждения регламентов предоставления различных услуг на единой одной платформе.

В 2023 г. в РФ, по данным соцопросов, 86% опрошенных в той или иной мере использовали цифровые возможности во взаимодействии с муниципальными органами власти.[14]

Вместе с тем проводимые исследования свидетельствуют о серьезных социально-психологических и организационно-управленческих проблемах, возникающих в результате внедрения информационно-цифровых технологий в процессы взаимодействия властных муниципальных структур и населения.

Одной из таких проблем является проблема отношения населения к цифровому взаимодействию с властями.

Оценки отечественных и зарубежных социологических опросов свидетельствуют о том, что население, порой, относится отрицательно к процессам цифрового взаимодействия, в том числе и с муниципальными властями.

По информации периодического издания «США & Канада: экономика, политика, культура» в Соединенных Штатах Америки нередко также имеет место негативная оценка развития процессов цифрового взаимодействия, что связано с социальными аспектами и, прежде всего, бюрократизацией цифровых сервисов и поставщиков социальных услуг, а также опасения людей, что они станут жертвами мошенничества.

При этом в США доверие населения цифровому взаимодействию с властями оценивалось в 2024 г. в Германии в 42%, в Соединенных Штатах Америки – 40%. При этом инновационным технологиям, применяемым властными структурами в Соединенных Штатах Америки, доверяли 45% опрошенных.

Около 59% опрошенных в США считают, что чиновникам государственной и муниципальной службы недостаточно знаний для понимания и возможностей применения современных технологий. В Германии этот же показатель составляет порядка 60%.

В РФ, по данным соцопроса холдинга «Ромир», только 52% опрошенных позитивно оценили внедрение информационно-цифровых технологий в процессы взаимодействия между властями муниципалитета и населения, а 40% заявили, что новые технологии даже негативно сказываются на жизни людей. Проведенные опросы населения муниципалитетов Московской области по степени удовлетворенности населения работой муниципальных властей в условиях цифровизации показали следующее:

- работой органов местного самоуправления, в целом, были удовлетворены 45% опрошенных;
- деятельностью администраций – 48%;

- деятельностью глав муниципальных образований – 50%.

При этом дифференциация этих показателей, соответственно, составляла от удовлетворенности деятельностью администраций городского округа Восход - 73% до 37% в городском округе Сергиево-Посадский, а городском округе Солнечногорск – 27% и т.п.

Очевидно, что сегодня во многих странах мира остро стоит проблема необходимости создания интегрированного информационного пространства во взаимодействии властных структур муниципалитетов с населением, которое должно основываться на системной согласованности деятельности многих различных ведомств и служб.

Одной из главных проблем в настоящее время является проблема качественного обеспечения цифрового взаимодействия муниципальных властей с местным населением, сердцевиной которой очень часто является недостаточная компетентность в применении цифровых технологий не только населения муниципалитетов, но и чиновников местных администраций.

Кроме того, часто местные администрации сконцентрированы в основном на трансляции информации о деятельности муниципалитетов, в то время как эффективные механизмы диалогового общения с гражданами не получают содержательной и эффективной обратной связи.

Определенной проблемой сегодня являются риски информационной безопасности, одним из которых является распространение в мессенджерах и социальных сетях дезинформации от администраций муниципалитетов.

Переход к эффективному цифровому взаимодействию должен позволить существенно повысить уровень доступности и четкости информации, улучшить взаимодействие на основе более эффективных цифровых коммуникаций, сэкономить ресурсы и время.

Дальнейшее внедрение информационно-цифровых технологий в управленческую деятельность муниципальных образований, связанную со взаимодействием с жителями, должно быть направлено, прежде всего, на активизацию и повышение эффективности взаимодействия населения с муниципальными службами.

К основным направлениям совершенствования технологий цифрового взаимодействия между властями муниципалитета и населением следует отнести более масштабное внедрение технологий блокчейна, интернета вещей и других технологий, обеспечивающих эффективное взаимодействие организаций, населения и органов муниципальной власти в режиме реального времени.

В этой связи необходимо в ближайшее время уточнить концепции и скорректировать программы развития цифровизации и цифровой трансформации процессов взаимодействия муниципальных органов власти и населения.

Новая концепция цифрового взаимодействия в муниципальном управлении должна, прежде всего,

предполагать дальнейшее использование информационно-цифровых технологий в целях оптимизации деятельности муниципальных администраций, повышения доверия граждан к местному самоуправлению, повышения прозрачности цифрового взаимодействия.

Основными задачами цифровизации и внедрения информационно-цифровых технологий в процесс взаимодействия муниципальных органов власти с населением, базирующимися на широком внедрении и активном использовании информационно-цифровых технологий в контексте муниципальных концепций и программ, должны стать:

- переход к тотальному цифровому формату в хранении, обработке и передаче информации, повышению ее доступности и качества;
- сокращение времени и повышение качества взаимодействия и коммуникации органов власти с населением;
- оптимизация процессов цифрового взаимодействия в целях экономии ресурсов и времени, повышение качества и эффективности предоставляемых услуг и др.

В перспективе предполагается широкая реализация концепции «платформа-муниципалитет», в результате внедрения которой произойдут существенные изменения в характере цифрового взаимодействия муниципальных органов власти с населением. Основное направление данной концепции – это переход процесса взаимодействия муниципальных органов власти с населением к модели автоматического предоставления в цифровой среде всех сервисов и муниципальных услуг на основе создания, так называемого цифрового двойника человека, аккумулирующего всю необходимую для реализации властями полномочий информацию.

Повышение эффективности цифрового взаимодействия органов местных властей с населением предполагает формирование цифровой муниципальной среды, в которой взаимодействие между населением и органами самоуправления будет иметь систематический регулярный характер, где большинство процессов управления ресурсами будет автоматизированным и комфортным для населения.

Критериями качественных характеристик эффективности формирования модели цифрового взаимодействия муниципальных органов власти с населением должны стать:

- ускорение выполнения, повышение качества и доступности функции органов муниципальной власти;
- качество и доступность муниципальных услуг;
- ускорение и упрощение технологий решения вопросов цифрового взаимодействия, повышение гибкости и удобства для пользования гражданами;
- уровень участия граждан в подготовке и контроле за принятием решений;
- унификация и ускорение процессов выполнения предоставляемых населению муниципальных услуг;
- повышение эффективности аналитики результатов мониторинга в целях совершенствования системы планирования и прогнозирования социально-экономического развития муниципалитета;

- обеспечение безопасности деятельности муниципального образования во всех его сферах;
- снижение издержек информационного и иного обслуживания населения муниципального образования и др.

Принципиально важным вопросом повышения эффективности цифрового взаимодействия администраций муниципальных образований и населения является разработка принципов учета социально-психологических и национальных особенностей населения при внедрении информационно-цифровых технологий. Такими принципами, прежде всего, должны стать:

- принцип персонализации потребностей граждан с тем, чтобы создаваемые и реализуемые муниципальные услуги имели удобные сервисы способные сопровождать людей в разные периоды их жизни, в том числе продвигать услуги, в которых они нуждаются, без запроса от гражданина;
- принцип повышения уровня доверия населения к информационно-цифровым ресурсам муниципальных администраций, предоставляющих услуги. Это обеспечение прозрачности информации о деятельности органов муниципальной власти, включая порядок обжалования нормативных правовых документов, а также публикацию обращений населения с результатами их рассмотрения;
- принцип создания комфортной среды информационно-цифрового взаимодействия населения и органов муниципального взаимодействия на основе открытости и ускорения доступа к информации, а также агрегации всех муниципальных информационных сервисов в едином информационном окне;
- принцип широкого использования социальных сетей как инструмента цифрового взаимодействия. Их внедрение позволит обеспечивать в режиме реального времени мониторинг за реакцией населения соответственно на действия или бездействия властей, а также организовывать открытые обсуждения по вопросам муниципального управления, быстро и эффективно распространять востребованную информацию;
- принцип непрерывного обучения сотрудников муниципальных администраций новой информационно-цифровой технике и технологиям и дальнейшему повышению их цифровой грамотности в целях эффективного их использования в повседневной работе;
- принцип непрерывности разработки новых мобильных приложений, используемых в целях обеспечения гражданам комфорта во взаимодействии с местными органами власти;
- принцип постоянного совершенствования правил цифрового взаимодействия между муниципальными органами власти и населением с учетом новых нормативно-правовых норм и форм цифрового взаимодействия, а также нравственных и морально-этических ценностных ориентиров;
- принцип оказания постоянной помощи гражданам, не владеющим цифровыми компетенциями на основе создания консультационных центров на базе МФЦ;

- принцип ориентации на разнообразные группы населения, в том числе быстро изменяющееся сознание молодого поколения и его восприятия существующих в обществе социальных проблем.

Соблюдение вышеприведенных принципов позволит обеспечить высокую эффективность цифрового взаимодействия населения с муниципальными властями.

Важной задачей перед современной наукой и практикой в сфере муниципального управления цифровым взаимодействием населения и властных структур является определение критериев эффективности процессов цифровизации во взаимодействии муниципальных органов власти с населением.

Сущность эффективности процессов цифровизации взаимодействия органов муниципальной власти с населением заключается в упрощении контактов населения с администрацией, росте доверия населения и результативности обратной связи, создании комфортных условий для обеспечения прозрачности и оперативности разработки и реализации управленческих решений. В этой связи очевидно, что основными направлениями повышения эффективности процессов цифровизации взаимодействия органов муниципальной власти с населением должны являться:

- ускорение и повышение качества административных процессов на основе автоматизации отчетности и внедрения более совершенных технологий электронного документооборота, позволяющего муниципальным служащим оперативно обрабатывать запросы, обращения, заявки;

- повышение доступности муниципальных услуг (записи на прием, подача жалоб, получение справок) без необходимости личного визита в администрацию;

- повышение подотчетности администраций муниципалитетов населению (публикация открытых данных, доступность инструментов общественного контроля и т.п.);

- вовлечение населения в процессы принятия решений на основе создания платформ для обсуждения и подачи предложений, голосования при обсуждении и принятии новых инициатив;

- реализация принципов «умного муниципального управления» на основе сбора и обработки в реальном времени информации, что обеспечит представителям администрации возможность в режиме реального времени отслеживать необходимую информацию и оперативно реагировать на возникающие проблемы и т.п.

Важная роль в оценке эффективности цифрового взаимодействия населения муниципальных властей принадлежит функциональным результатам. Критерий функциональной эффективности цифровизации взаимодействия муниципальных органов власти с населением должен включать в себя оценку, прежде всего:

- степени доступности и качества предоставляемых муниципальных услуг (такой эффект достигается в результате ускорения и упрощения процессов оказания услуг, такие услуги становятся более гибкими и удобными для населения);

- повышения массовости участия населения в принятии решений муниципальными властями (это достигается в результате применения цифровых приложений и платформ, социальных сетей и т.п.);

- ускорения процесса мониторинга и повышения качества оценки деятельности муниципалитетов;

- расширения масштабов и объемов сбора, анализа и обработки больших объемов информации, что обеспечит возможность повышения качества и адекватности оценки ситуации, а также повышения качества прогнозирования и планирования деятельности муниципалитетов;

- повышения степени удовлетворенности населения от цифрового взаимодействия с муниципальными властями (надежность, прозрачность, достоверность, качество, результативность использования информационно-цифровых технологий);

- повышения уровня «цифрового доверия» со стороны населения муниципалитетов к местным властям (частота отказа либо использования интернет-технологий в процессе пользования муниципальными услугами) и др.[1]

Показателями эффективности цифрового взаимодействия муниципальных органов власти с населением должны являться характеристики обеспечения безопасности жизнедеятельности муниципального образования; ускорения предоставления услуг и реагирования на сигналы населения; обеспечение открытости; сокращение сроков реагирования на сигналы от населения; сокращения затрат на информационное взаимодействие и др.[1]

Заключение. Муниципальным образованиям предстоит серьезная работа по решению таких проблем расширения масштабов цифровизации деятельности администрации муниципальных образований как недостаток финансовых и технических возможностей для модернизации; решения проблемы обучения персонала и населения, адаптации к новым технологиям, а также проблем внедрения новых цифровых технологий, что потребует существенных изменений в культуре цифрового взаимодействия работников администраций и населения.

При этом необходимо иметь в виду, что развитие процессов цифрового взаимодействия муниципальных властей с населением потребует:

- во-первых, учета специфики, как природно-экономических, так и социально-психологических особенностей, развития межмуниципального сотрудничества и обмена лучшими практиками цифровой трансформации в деятельности муниципальных органов власти;

- во-вторых, формирования пакетов апробированных решений для их дальнейшего масштабирования и внедрения в других муниципальных образованиях;

- в-третьих, разработки и реализации мероприятий по повышению уровня открытости и прозрачности во взаимодействии власти и населения, повышению уровня доверия граждан и обеспечение открытости доступа к информации, тем самым упрощая обратную связь с населением;

- в-четвертых, создание необходимой морально-психологической атмосферы среди населения и работников муниципальных образований, обеспечивающей готовность к цифровому взаимодействию (создание платформ обратной связи).

Реализация подобных мероприятий, в конечном итоге, сможет обеспечить:

- создание организованных сообществ активных граждан и администраций муниципалитетов в целях вовлечения последних в разработку и внедрению цифровых сервисов и повышения компетентности жителей;

- популяризацию цифровых сервисов путем использования социальных медиа в качестве инструмента, способствующего повышению репутации муниципальных властей и выстраиванию между ними и населением доверительных отношений;

- осуществление качественной подготовки информационно-материалов, необходимых для распространения в социальных сетях и других средствах массовой информации и др.

Дальнейшая цифровизация деятельности муниципальных образований во взаимодействии с населением потребует в дальнейшем интенсификации процессов создания каналов электронного взаимодействия, сервисов и цифровых платформ, которые призваны обеспечивать вовлечение жителей в процесс принятия решений. Это позволит в значительной мере усилить координацию во взаимодействии населения и муниципальных властей, снизить бюрократическую нагрузку на работников муниципальных служб.

В конечном итоге, это приведет к повышению возможностей населения во взаимодействии с муниципальными властями в режиме реального времени на основе применения цифровых технологий анализировать, принимать и реализовать эффективные решения.

Литература

1. Добролюбова Е.И., Старостина А.Н. Оценка цифровизации взаимодействия государства и граждан // *Statistics and Economics V. 18. № 2. 2021.- С. 45-56*
2. Исакова Г. К. Трансформация государственного управления в условиях глобальной цифровизации // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 4.*
3. Исакова Г.К. Современные тенденции цифровой трансформации государственного и муниципального управления в России // *Журнал прикладных исследований. 2025. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-tsifrovoy-transformatsii-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-v-rossii> (дата обращения: 22.06.2025).*
4. Лобкова Е.В., Смолина Е.Г. Цифровизация муниципалитетов: тренды и ограничения. http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/1140/Mu478979.pdf. Дата обращения 22.06.20251
5. Малашко, А. Е. Муниципальная цифровизация: особенности и ограничения / А. Е. Малашко. —

Текст : непосредственный // Исследования молодых ученых : материалы XXIX Междунар. науч. конф. (г. Казань, декабрь 2021 г.). — Казань: Молодой ученый, 2021. — С. 16-20. — URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/412/16877/> (дата обращения: 22.06.2025).

6. Малашко, А. Е. Муниципальная цифровизация: особенности и ограничения / А. Е. Малашко. — Текст : непосредственный // Исследования молодых ученых : материалы XXIX Междунар. науч. конф. (г. Казань, декабрь 2021 г.). — Казань: Молодой ученый, 2021. — С. 16-20. — URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/412/16877/> (дата обращения: 22.06.2025).

7. Масальский М.С., Стомба А.В., Соколов В.М. Влияние цифровой трансформации на муниципальное управление. <https://birskin.ru/index.php/2012-02-07-11-31-02/54-2024-02-26-12-22-01/972-2024-04-04-05-25-50>. Дата обращения 29.06.2025

8. Селезнёва М.П., Кочеткова А.С., Чиркунова Е.К. Цифровая трансформация системы муниципального управления в регионе // *Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №11-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sistemy-munitsipalnogo-upravleniya-v-regione> (дата обращения: 22.06.2025).*

9. Степанов А.А., Золотарева А.Ф., Красюкова Н.Л. и др. Реализация государственной политики инноватизации в муниципальных образованиях: монография / [Степанов А.А. и др.]. 2-е изд., испр. и доп. / Под ред. А.А. Степанова, А.Ф. Золотаревой. Монография. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко» 2020. — 242 с.: ил.

10. Степанов А.А., Савина М.В., Потехина Е.В. Ключевые показатели эффективности и их использование в управлении реализацией муниципальной инновационной политики (вопросы теории) // *Экономические системы. №1, 2021.- с.67-75*

11. Степанов А.А., Савина М.В., Степанов И.А. К вопросу управления эффективностью цифровой трансформации / Теория и практика инновационной деятельности в эпоху цифровой трансформации: Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава и студентов по результатам Международной научно-практической конференции «Инновационная неделя МГИМО 2022» / Под общей редакцией доктора технических наук, профессора В.И. Салыгина, заведующего кафедрой управления инновациями МИЭП МГИМО, д.т.н., с.н.с., М.В. Рыбина. - Одинцово: Одинцовский филиал МГИМО МИД России, 2022.- 1С. 111-119

12. Степанов А.А., Собонь Я., Юрьева А. А. и др. Императивы реализации инновационной политики в концепции цифровой трансформации: монография / Под ред. д-ра экон. н., проф. А.А. Степанова. - М.: РУСАЙНС, 2020. - 184 с.

13. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. М.: РАНХиГС, 2021

14. Цифровизация взаимодействия с государством в оценках граждан. Научный доклад.- М.: РАНХиГС, 2023

On the concept of digital interaction between municipal authorities and the population

Stepanov A.A., Charaeva M.V., Belyaev A.M., Tokmurzin T.M., Razumova E.V.

MGIMO MFA of Russia (Odintsovo), Southern Federal University, Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The proposed article clarifies the features of the processes, as well as the specifics of the technology and technology of digitalization of interaction between municipal authorities and the population; critically examines the problems of the population's attitude to digital interaction with municipal authorities; defines the author's conceptual vision of the main directions of the transition to effective digital interaction based on the formation of a comfortable digital municipal environment; proposes principles for increasing the efficiency and criteria for assessing the efficiency of processes for improving the digital interaction of municipal authorities with the population.

Keywords: municipal administration; interaction of municipal authorities and the population; principles, criteria for efficiency; comfortable digital municipal environment

References

1. Dobrolyubova E.I., Starostina A.N. Assessment of digitalization of interaction between the state and citizens // *Statistics and Economics* V. 18. No. 2. 2021.- P. 45-56
2. Isakova G.K. Transformation of public administration in the context of global digitalization // *Innovative economy: information, analytics, forecasts*. 2024. No. 4.
3. Isakova G.K. Modern trends in the digital transformation of state and municipal administration in Russia // *Journal of Applied Research*. 2025. No. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-tsifrovoy-transformatsii-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-v-rossii> (date of access: 06/22/2025).
4. Lobkova E.V., Smolina E.G. Digitalization of municipalities: trends and limitations. http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/1140/Mu478979.pdf. Accessed 22.06.20251
5. Malashko, A.E. Municipal digitalization: features and limitations / A.E. Malashko. - Text: direct // *Research of young scientists: materials of the XXIX Intern. scientific conf.* (Kazan, December 2021). - Kazan: Young scientist, 2021. - P. 16-20. - URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/412/16877/> (accessed: 22.06.2025).
6. Malashko, A. E. Municipal digitalization: features and limitations / A. E. Malashko. - Text: direct // *Research of young scientists: materials of the XXIX Intern. scientific conf.* (Kazan, December 2021). - Kazan: Young scientist, 2021. - P. 16-20. - URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/412/16877/> (date of access: 06/22/2025).
7. Masalsky M.S., Stovba A.V., Sokolov V.M. The impact of digital transformation on municipal management. <https://birskin.ru/index.php/2012-02-07-11-31-02/54-2024-02-26-12-22-01/972-2024-04-04-05-25-50>. Access date: 06/29/2025
8. Selezneva M.P., Kochetkova A.S., Chirkunova E.K. Digital transformation of the municipal government system in the region // *Economy and business: theory and practice*. 2021. No. 11-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sistemy-munitsipalnogo-upravleniya-v-regione> (access date: 06/22/2025).
9. Stepanov A.A., Zolotareva A.F., Krasnyukova N.L. and others. Implementation of the state policy of innovation in municipalities: monograph / [Stepanov A.A. etc.]. 2nd ed., rev. and additional / Ed. A.A. Stepanova, A.F. Zolotareva. Monograph. M.: Publishing and trading corporation "Dashkov and Co." 2020. - 242 p.: ill.
10. Stepanov A.A., Savina M.V., Potekhina E.V. Key performance indicators and their use in managing the implementation of municipal innovation policy (theory issues) // *Economic systems*. No. 1, 2021.- p.67-75
11. Stepanov A.A., Savina M.V., Stepanov I.A. On the Issue of Managing the Efficiency of Digital Transformation / *Theory and Practice of Innovation Activity in the Era of Digital Transformation: Collection of Scientific Papers of the Faculty and Students Based on the Results of the International Scientific and Practical Conference "MGIMO Innovation Week 2022"* / Edited by Doctor of Technical Sciences, Professor V.I. Salygin, Head of the Innovation Management Department of the Moscow Institute of Economics and Law, Doctor of Technical Sciences, Senior Researcher, M.V. Rybin. - Odintsovo: Odintsovo Branch of MGIMO of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, 2022.- 1C. 111-119
12. Stepanov A.A., Sobon Ya., Yuryeva A.A. et al. Imperatives of Implementing Innovation Policy in the Concept of Digital Transformation: Monograph / Edited by Doctor of Economics, Professor A.A. Stepanov. - M.: RUSAINS, 2020. - 184 p.
13. Digital Transformation Strategy: Write to Implement / edited by E. G. Potapova, P. M. Poteev, M. S. Shklyaruk. M.: RANEPa, 2021
14. Digitalization of Interaction with the State in Citizens' Assessments. Scientific Report.- M.: RANEPa, 2023

Трансформация стратегии развития нефтегазового сектора в условиях санкций

Степнов Игорь Михайлович

доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, IMStepnov@fa.ru

Лебедева Наталья Евгеньевна

кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, NELebedeva@fa.ru

В статье проанализированы вопросы трансформации стратегии развития нефтегазового сектора в условиях санкций. Большинство технологических потребностей наземной нефтедобычи — как в части капитального, так и эксплуатационного оборудования — в настоящее время могут быть удовлетворены силами российских предприятий. Это является позитивным индикатором эффективности политики импортозамещения в базовых отраслях ТЭК и подтверждает наличие промышленного потенциала для дальнейшего наращивания технологического суверенитета. С другой стороны, есть серьёзные проблемы с технологиями воздействия на пласты, с навигационным оборудованием для бурения, с программным обеспечением.

Выявленные проблемы наглядно демонстрируют, что развитие нефтегазового комплекса сегодня сталкивается с отсутствием системного подхода. В этой связи автором были исследованы вопросы обеспечения технологического суверенитета, разработки стратегических приоритетов развития нефтегазового комплекса. Разрыв международных производственно-логистических цепочек, уход ключевых западных инвесторов и поставщиков технологий привели к необходимости глубокой стратегической переориентации отрасли. В статье разработаны ключевые стратегические приоритеты в новых условиях, направленные на самодостаточность, технологический суверенитет и разворот на Восток.

Ключевые слова: нефтегазовый сектор, импортозамещение, стратегия развития, импортозамещение, сертификация, испытательные лаборатории, санкции

Давнее политическое противостояние России и стран запада исторически сопровождалось различными экономическими санкциями, многие из которых были направлены против добывающей и перерабатывающей промышленности. Наибольших масштабов этот процесс достиг к началу 80-х гг., когда появился запрет на поставку в СССР электронного и нефтегазового оборудования. США боялись роста энергетической зависимости Европы и всячески препятствовали строительству газопровода Уренгой–Помары–Ужгород. Последующий развал Союза на некоторое время смягчил противостояние. Частичная утрата субъектности, вступление России в ВТО на фоне деиндустриализации и резкого роста технологической зависимости позволило снять санкционное давление. В ноябре 2012г. была отменена знаменитая поправка «Джексона — Веника», ставшая символом эпохи «холодной войны», но уже в 2014г. ситуация снова изменилась, формальным поводом для этого стали события в Крыму.

К этому моменту в России уже начался определённый перелом в сознании и осторожные попытки вернуть себе суверенитет. Стратегия покупки всего необходимого за нефтедоллары уступила место новому курсу на экономическую независимость. Власть стала рассматривать санкции не только в качестве угрозы, но и как внешний стимул к развитию собственной экономики. Более того, Россия стала активно вводить встречные санкции против недружественных стран, для защиты отечественного производителя, нарушая этим требования ВТО. С 2018г. такие меры были официально закреплены соответствующим Федеральным законом [1]. В первую очередь запреты коснулись импорта продуктов питания и это быстро сказалось на развитии сельского хозяйства и ряде других сегментов рынка. Однако, развить успех, эффективно воспользоваться санкциями для восстановления машиностроения и других высокотехнологичных производств не удалось. Это хорошо видно на примере нефтегазового сектора экономики. К 2014 году уровень импортозависимости по оборудованию в целом по отрасли составлял 60%, руководство страны понимало проблему и старалось исправить ситуацию. Определённые успехи были достигнуты и по ряду направлений долю отечественного оборудования удалось существенно поднять. К 2020г. в целом по промышленности она составила 50% [2,3], а к 2022- 60% [4,5].

Несмотря на сохраняющуюся зависимость отдельных технологических сегментов от импорта, стоит отметить, что в сфере наземной нефтегазодобычи за последние годы достигнут значительный прогресс в локализации и производстве оборудования. В частности, практически вся линейка базовых агрегатов сегодня изготавливается в России. Так,

станки-качалки серийно производятся на предприятии «Уралтрансмаш» (Екатеринбург), фонтанная арматура — на Воронежском механическом заводе, а также на заводах «Техновек», «Корвет» и Зеленодольском машиностроительном. В области насосного оборудования уверенно работают компании «Борец», «Алмаз», «НОВОМЕТ» и «Алмас», обеспечивая устойчивое снабжение скважинной и поверхностной техникой.

Особое внимание заслуживает буровой сегмент, где сформировалась целая экосистема отечественных производителей: «Уралмаш НГО Холдинг», «Машпром», «Волгабурмаш», «Ижнефтемаш» и другие успешно выпускают наземные буровые установки, буровые долота, насосные станции и силовое оборудование. В то же время задачи, связанные с телеметрией и цифровым сопровождением бурения, решаются за счёт разработок НПО «Луч» (Новосибирск), специализирующегося на системах измерения параметров в режиме реального времени.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что подавляющее большинство технологических потребностей наземной нефтедобычи — как в части капитального, так и эксплуатационного оборудования — в настоящее время могут быть удовлетворены силами российских предприятий. Это является позитивным индикатором эффективности политики импортозамещения в базовых отраслях ТЭК и подтверждает наличие промышленного потенциала для дальнейшего наращивания технологического суверенитета.

С другой стороны, есть серьёзные проблемы с технологиями воздействия на пласты, с навигационным оборудованием для бурения, с программным обеспечением [6]. В России полностью отсутствует отечественное оборудование для крупнотоннажных СПГ-проектов. Это привело к остановке проекта Арктик СПГ-2, оборудование для которого поставляли США, ЕС, Япония и Южная Корея. Непростая ситуация сложилась с оборудованием для переработки углеводородного сырья, что связано с многолетней практикой использования импортных технологий.

Выявленные проблемы наглядно демонстрируют, что развитие нефтегазового комплекса сегодня сталкивается с отсутствием системного подхода. Разрозненные и локальные меры, направленные на решение точечных задач, не способны обеспечить сквозную логику импортозамещения — от стадии фундаментальных исследований до выхода отечественной продукции в промышленную серию. В этих условиях рыночные механизмы, на которые ранее делалась ставка как на основной регулятор, оказались неспособны эффективно отреагировать на вызовы. Это свидетельствует о необходимости стратегического государственного участия и выстраивания единой координирующей архитектуры технологического развития отрасли.

Главная проблема состоит в том, что в течение длительного времени российские компании не были заинтересованы в развитии собственных технологий и оборудования, предпочитая приобретать их у

ведущих зарубежных компаний. Такая ситуация обусловлена несколькими факторами. Развитие национального производства в условиях глобализации и свободного рынка всегда сопряжено со значительными трудностями. Локальное единичное и мелко-серийное производство заведомо дороже массовой продукции от мировых лидеров, а предпочтения отечественным производителям часто противоречат международным нормам.

В 2012г. были сделаны первые попытки защиты национального производства нефтегазового оборудования за счёт введения импортных пошлин. Относительно удачный опыт производства буровых установок на «Уралмаш Нефтегазовое Оборудование Холдинг» позволил создать конкуренцию китайским компаниям [7]. В 2014г. новая волна санкций коснулась импортной техники добычи на шельфе и в Арктике. Ограничения коснулись 68% поставок импортной высокотехнологичной продукции. В этот период функции по развитию импортозамещения возложили на Минпромторг и процессы стали принимать более системный характер. Научно-технический совет (НТС) по развитию нефтегазового машиностроения сформировал перечень критического оборудования, технических устройств и комплектующих для ТЭК, подлежащих первоочередному замещению. Далее волна санкций только усиливалась. В 2018 компания Oracle отказалась сотрудничать в сфере разведки и добычи нефти [6], французская Sercel, занимавшая до 80% российского рынка сейсмических кос, прекратила ремонт своего оборудования. Американская BOLT остановила реализацию комплектов для пневмоисточников. В итоге под угрозой оказалась реализация более 50 соглашений с партнерами из США, Норвегии, Венесуэлы и арабских стран.

Уязвимость нефтегазового сектора пред санкциями неоднократно отмечалась руководителями отрасли на Московском Газовом форуме. Понимание проблемы есть, но её решение происходит слишком медленно. Одной из причин является преобладание подхода с преимущественным использованием рыночных инструментов: таможенно-тарифное и кредитно-финансовое регулирование.

Уход иностранных конкурентов под воздействием санкции в теории стимулирует отечественного производителя, но эффект воздействия сильно зависит от размера технологических цепочек в отрасли, технической сложности и степени локализации существующих производств. Удачное сочетание этих факторов, вывело в число лидеров импортозамещения, например, агропромышленный комплекс с его локализованным производством техники, удобрений и возможностью импорта недостающих элементов на конкурентном рынке. Инвестиционные контракты стали эффективным средством стимулирования крупных частных производителей. В тяжёлом и среднем машиностроении сложилась другая ситуация. Выпуск сложного оборудования требует интеграции множества участников, крупных инвестиций и понятной перспективы сбыта дорогостоящей продукции на годы вперёд. Санкционные войны лишь создают предпосылки развития, но не

являются решающим фактором. Любые промышленные технологии чувствительны к масштабам производства, а значит себестоимость серийного импортного оборудования остаться дешевле штучного отечественного. Производители, конечно, стремятся воспользоваться государственными преференциями, но при этом опасаются входить в долгосрочные высокорисковые производственные проекты. Закономерным компромиссом является имитация импортозамещения без реальной локализации производства наиболее важных компонентов. Используя различные схемы серого импорта необходимых комплектующих и материалов, производители создают видимость локализации. Такие схемы позволяют вполне законно обойти квоты на импорт и иные ограничения, удовлетворяя собственные коммерческие интересы. Примером может служить широкая практика производства «отечественных» электронных компонентов на заводах Китая и Тайваня. Российские предприятия часто обеспечивают лишь «отверточную сборку» из импортных комплектующих, получая на свою продукцию необходимый сертификат отечественного производителя. Пока реальное импортозамещение не станет экономически выгодно коммерческим предприятиям, административные меры не будут достигать требуемого результата. Следует так же отметить, что применяемое бюджетное финансирование ключевых направлений развития, например в рамках Фонда развития промышленности, и система госзаказов, приводит к фрагментарному развитию отрасли по ограниченному кругу оборудования и технологий.

Трудности возникают не только при внедрении новой техники, но и при обслуживании и поддержании в работоспособном состоянии уже используемого импортного оборудования. Во многих случаях его исправность зависит от поставок оригинальных узлов и расходных материалов, доступ к которым оказался ограничен. Дополнительную сложность создает и то, что значительная часть отечественных решений опирается на иностранные комплектующие, особенно в сегментах электроники, автоматики и прецизионной механики. Это ставит под сомнение устойчивость всей технологической цепочки и подводит к закономерному вопросу: были ли допущены стратегические ошибки в отраслевом планировании и как возможно их устранение в текущих реалиях. Очевидно, что без переосмысления подходов и создания полноценных производственных экосистем, охватывающих весь цикл — от разработки до серийного выпуска и сервисного сопровождения — достичь технологической независимости будет крайне затруднительно.

Для снижения затрат и рисков внедрения инноваций необходимо решить две базовые задачи: гарантировать производителю сбыт продукции на перспективу в максимально возможных объемах и обеспечить непрерывность процесса создания и внедрения новой техники. Обе задачи тесно связаны между собой и должны решаться совместно в рамках стратегического развития отрасли.

В сложных производственных цепочках спрос на отечественное оборудование и технологии автоматически не рождает предложение. Для этого требуются дополнительные условия в виде инфраструктурной составляющей, которая призвана обеспечить интеграцию многочисленных разрозненных участников рынка из разных отраслей, сформировать общую базу компетенций и площадку для сотрудничества, решить многие юридические и организационные вопросы. В противном случае в жизненном цикле нефтегазовых проектов возникают узкие места, преодоление которых проблематично даже при наличии финансовых ресурсов. Движение в сторону системного управления импортозамещением в нефтегазовой сфере началось с создания в 2016г. Агентства по технологическому развитию при Минпромторге (АТР), которое взяло на себя функцию координатора в развитии отечественной технологической базы. Далее появился Центр компетенций технологического развития ТЭК, в задачу которого входит стимулирование процессов замещения импорта товарами и технологиями, произведенными внутри страны. Однако, вопросы установления приоритетов и координация участников экономической деятельности требуют наличия инфраструктурной составляющей и технического регулирования. Для внедрения отечественных технических решений важно иметь единые организационно-правовые механизмы стандартизации и сертификации продукции. Далее нужна техническая база для проведения необходимых экспериментов и испытаний, которая позволит отработать технологию и доказать её работоспособность, нужны полигоны для испытаний в реальных условиях и многое другое. Первые шаги в этом направлении уже были сделаны рядом крупнейших отечественных нефтегазовых компаний, которые учредили Институт нефтегазовых технологических инициатив (ИНТИ). Данная структура призвана разработать единые технические стандарты для нефтегазовой сферы и обеспечить сертификацию всего производимого оборудования. Это резко упростит выход на рынок новых производителей и создаст базу уже проверенной продукции и технологий.

Не менее важной задачей является обслуживание уже существующего разнообразного импортного оборудования. Изношенные детали и расходные элементы ранее приобретались за рубежом в рамках официально сервисного обслуживания. После введения санкций всё это стало поступать в рамках параллельного импорта, но далее предстоит освоить их самостоятельное производство с соблюдением всех требований качества и здесь отечественные производители так же столкнулись с проблемой сертификации своей продукции.

Нефтегазовые компании не привыкли доверять отечественным производителям и им нужны гарантии качества и работоспособности. Это требует проведения специальной экспертизы, испытаний, сбора статистики о практическом использовании изделий. Следовательно, для импортозамещения важно, чтобы любая отечественная продукция была предварительно проверена и сертифицирована. Именно

для этого нужны единые технические требования, соответствующее испытательное оборудование и регламенты проведения испытаний. В этом случае любая производственная или научно-исследовательская компания при наличии нужных компетенций и возможностей сможет участвовать в проектах импортозамещения, предлагая свои решения. Кроме того, единые стандарты обеспечат унификацию изделий. Разрабатывать и выпускать единичные экземпляры оборудования под требования одной компании, а потом дорабатывать его до требований другой компании не выгодно. Единые требования и унификация позволяет производителям использовать эффект масштаба для снижения себестоимости своих изделий. Централизованная система аудита качества является средством объективного контроля работоспособности изделий от внедрения до завершения эксплуатации. В итоге на каждое изделие формируется референс-лист, отражающий опыт его эксплуатации в реальных условиях. Ранее сертификацию обеспечивали авторитетные международные компании, например «AJA registrars», но сегодня они прекратили свою работу и России требуется найти им адекватную замену, а лучше создать собственную систему сертификации.

Создание ИНТИ стало закономерным шагом в развитии отечественной системы сертификации, но сильно запоздалым во времени. Например, в 2022г. было утверждено всего 20 стандартов и сделано 30 оценок на соответствие. Целевой показатель к 2025г. — утверждение более 500 стандартов и 2000 проверок на соответствие в год. Мы явно отстали на несколько лет с внедрением этих механизмов и теперь вынуждены в авральном порядке наверстывать упущенное. Существует в этом вопросе и существенное техническое препятствие в виде слабой испытательной инфраструктуры. Многообразие оборудования для нефтегазовой сферы требует различных видов испытаний и соответствующего оборудования. Речь идёт как о стендовых испытаниях отдельных видов продукции, так и комплексных испытаниях сложных систем в релевантной обстановке на специальных технологических полигонах.

Жизненный цикл масштабных проектов в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК) целесообразно рассматривать через призму уровней технологической готовности (TRL — Technology Readiness Levels). Успешная реализация таких проектов требует поэтапного и непрерывного продвижения от стадии фундаментальных исследований до серийного производства и широкого промышленного внедрения. В условиях санкционного давления и технологической изоляции особую значимость приобретает способность национальной научно-промышленной базы сопровождать этот процесс на всех его этапах.

На сегодняшний день отечественные разработчики, опираясь на сохранившийся научный и инженерный потенциал, как правило, способны довести разработки до уровня TRL 5, то есть создания и тестирования отдельных компонентов в условиях, приближенных к реальным. Однако дальнейшее

продвижение — к TRL 6 и выше, когда требуется интеграция компонентов в прототип всей системы и демонстрация его функционирования в производственной среде, — зачастую становится непреодолимым барьером. Главные препятствия связаны не столько с инженерными ограничениями, сколько с отсутствием условий для проведения полноценных испытаний.

Организация экспериментальной отработки требует специализированного оборудования, доступа к реальной инфраструктуре месторождений и участия квалифицированного персонала. Такие испытания всегда сопряжены с технологическими рисками, особенно в случае пионерных, ранее не апробированных решений. Предприятие — владелец производственного актива — оказывается в сложном положении: проведение опытных работ способно вызвать снижение объёмов добычи, отклонения от производственного графика, а также повлечь необходимость изменения правового режима землепользования, что влечёт за собой дополнительные согласования и регуляторные барьеры.

В этих условиях наличие постоянной, институционально оформленной испытательной базы с соответствующей инфраструктурой, методической поддержкой и юридическим сопровождением становится критически важным элементом национальной инновационной системы. Такая площадка должна выполнять роль связующего звена между стадией научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и этапом промышленного освоения технологий. Без подобного звена масштабное импортозамещение и технологический суверенитет в ТЭК остаются декларативной целью, не подкреплённой реальными механизмами её достижения.

На протяжении многих лет отечественные компании пользовались услугами зарубежных лабораторий. Шельфовое оборудование испытывали в Шотландии, оборудование для нефтяной промышленности и энергетики в Швейцарии на базе концерна Sulzer, крупнейшая отраслевая лаборатория ProLab действует в Нидерландах и т.д. Теперь всё это стало недоступным и настало время создавать собственную испытательную базу.

Теоретически возможно создание частных полигонов крупными компаниями типа НК Роснефть и Газпром нефть, но они стоят дорого и могут превратиться в элемент конкурентной борьбы внутри отрасли. Поэтому полигоны должны стать частью единой общедоступной отраслевой инновационной инфраструктуры. В 2021г. совместными усилиями Газпрома и Минэнерго в рамках федерального проекта по созданию технологий освоения трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ) появился первый специализированный полигон в Югре. Далее планируется создание аналогичных полигонов для апробации методов увеличения нефтедобычи и эффективности геологоразведочных работ, для испытания химических методов нефтедобычи и иных технологий. Роснедра заявляли о планах по созданию в 2022 г. до 10 технологических полигонов во всех ключевых нефтегазовых бассейнах РФ [8,9].

Стоит отметить смещение существующих и перспективных отечественных испытательных мощностей в сторону добычи нефти и газа. Наибольший интерес представляет бурение, геофизические исследования, геологоразведка и технологии СПГ [10,11]. В планах наблюдается явное отставание в создании сертифицированных полигонов и лабораторий для технологий переработки.

Дефицит специализированных испытательных лабораторий является системной проблемой не только нефтегазовой отрасли, но и всей отечественной промышленности в целом. Эта тенденция чётко прослеживается в статистических данных. Так, по состоянию на 2019 год в нефтегазовом секторе практически полностью отсутствовали собственные профильные лаборатории, способные проводить квалифицированные испытания технологического оборудования — за исключением единичных узкоспециализированных структур, обслуживающих вспомогательные компоненты. Однако в последующие годы наблюдается положительная динамика: растёт осознание значимости независимой верификации характеристик продукции, а также повышаются требования к качеству и безопасности технологических решений, что влечёт за собой рост интереса к формированию полноценной испытательной инфраструктуры.

Первые шаги в этом направлении были связаны с созданием лабораторий, соответствующих международным требованиям и получивших аккредитацию признанных структур — прежде всего Международной системы взаимного признания ILAC MRA. Если в 2019 году в России было аккредитовано лишь 13 лабораторий, то в 2020 их число увеличилось до 24 [12]. В 2021 и 2022 годах наблюдался незначительный спад — 18 и 22 лаборатории соответственно, однако общий тренд указывает на устойчивое формирование институциональной базы испытаний. Этот процесс является важным элементом инфраструктурного обеспечения технологического суверенитета и перехода от лабораторных разработок к серийному производству [13].

Безусловно, события февраля 2021г. изменили условия работы, темпы роста числа лабораторий сократились, но проблема осталась. Следовательно, необходимо срочно развивать собственную национальную систему испытательных лабораторий и их сертификации, что и пытается осуществить ИНТИ. Возможность проведения испытаний важно не только для оборудования, но и для его составных частей. Например, в России функционирует много видов импортного оборудования, к которому надо производить комплектующие. Здесь возникает потребность сертификации не всей установки, а её отдельных компонентов, запчастей. Импортозамещение часто начинается с малого- с качественного копирования, с замены отдельных элементов на отечественные аналоги и лишь на завершающем этапе возникают полностью отечественные образцы техники. Отсюда следует проблемы создания испытательной базы для отдельных элементов технологического оборудования. Традиционно это решалось в

рамках отраслевых НИИ, однако комплексный характер оборудования и сложные производственные цепочки в нефтегазовом секторе требуют расширения возможностей для испытаний. Это не только элементы основного оборудования, но и широкая номенклатура вспомогательных элементов: электротехника, приборы высокого давления, пожарная безопасность, средства защиты и т.д. Такие испытания нуждаются не столько в оборудовании, сколько в формировании огромного числа технических требований к многочисленным изделиям, а так же регламентов проведения испытаний, вызывающие доверие заказчика. Отчасти эту задачу сегодня решает новый крупнейший в стране испытательный центр «Проммаштест» и ещё около 80 сертифицированных лабораторий более узкого профиля [10]. Для сравнения в США на сегодняшний момент действует почти 12000 сертифицированных испытательных лабораторий с совокупным оборотом 29 млрд.\$ [14,15]. Дефицит лабораторий приводит к тому, что в нефтегазовом секторе ещё остались целые области, которые не имеют возможностей для проведения полноценных испытаний. Создание крупных специализированных испытательных стендов является сложной и дорогой задачей, она не может быть решена силами отдельного предприятия и требует государственной программы создания таких лабораторий с соответствующими ассигнованиями. Иначе вопрос испытаний и сертификации продукции на долгие годы станет узким местом реализации проектов импортозамещения.

Проблему импортозамещения в промышленных секторах российской экономики традиционно связывали с деятельностью крупных производственных предприятий и специализированных НИИ. Из процесса практически был выведен малый бизнес, который часто более прогрессивен, гибок и мотивирован к развитию. Малые предприятия могут стать источником новых идей и поставщиками элементной базы. Введение санкций дало сильный толчок для развития сотрудничества малого и крупного бизнеса. Серия законов открыла путь малому бизнесу к участию в госпроектах и госзакупках и вопрос сертификации и стандартизации продукции грает в этом процессе не последнюю роль. Сервисы «Биржа импортозамещения» от Минпромторга, база подрядчиков и поставщиков для ТЭК «ТЕК-ALL» и другие полезные начинания формируют организационно-правовую основу такого сотрудничества, но требуется ещё техническая составляющая. Именно для этого в С.Петербурге создан отраслевой Энерготехнохаб в котором совместно с малым бизнесом работают промышленные и энергетические корпорации, Этим облегчается максимально оперативная связь создателей стартапов с заказчиками и производителями оборудования. Уже сейчас резиденты энерготехнохаба решают более пятидесяти задач по импортозамещению от «Газпром Нефти», «Сибур», «Татнефти» и других компаний.

Заключение

Подводя итог анализу проблем развития нефтегазового комплекса России в современных усло-

виях, следует отметить явные стратегические просчёты. Рыночные механизмы стимулирования отечественных производителей к импортозамещению не позволили решить проблему, а административные требования на практике приводили к имитации импортозамещения. Научно-исследовательскую и производственную деятельность в отрасли следует рассматривать как непрерывный процесс создания инноваций от появления идеи до освоения производства. Несмотря на формальное наличие необходимых предпосылок развития, в импортозамещении сохраняется узкое место перехода от НИОКР к производству, которое препятствует получению конечного результата. Преодоление этого барьера требует скорейшего развития инфраструктуры в форме развития системы испытательных лабораторий, полигонов, отраслевой стандартизации и сертификации. Единые и понятные правила деятельности лежат в основе интеграции субъектов экономической деятельности и роста конкурентоспособности их продукции.

Введение жестких экономических санкций в отношении России после 2022 года оказало масштабное влияние на структуру, приоритеты и механизмы функционирования отечественного нефтегазового сектора. Разрыв международных производственно-логистических цепочек, уход ключевых западных инвесторов и поставщиков технологий привели к необходимости глубокой стратегической переориентации отрасли. На смену прежней модели, ориентированной на экспорт сырья в Европу и технологическую интеграцию с Западом, пришёл курс на самодостаточность, технологический суверенитет и разворот на Восток.

Таким образом, в качестве основных стратегических приоритетах в новых условиях следует отметить следующие:

1. Переориентация экспортных потоков на Восток и Юг. Так, Китай и Индия стали ключевыми покупателями нефти и газа, компенсируя падение европейского спроса. По итогам 2023 года экспорт нефти в Индию вырос в 7 раз по сравнению с 2021 годом, Китай закупил более 100 млн тонн российской нефти и около 22 млрд м³ трубопроводного газа (через «Силу Сибири»).

2. Развитие транспортной и экспортной инфраструктуры. Модернизация и расширение нефтепроводов и газопроводов на Восток:

- «Сила Сибири-2» — стратегический проект по расширению экспорта газа в Китай через Монголию.
- Рост доли поставок через порты Дальнего Востока и Арктики:
- Мурманск, Козьмино, Приморск, Ванино, Сабетта.

3. Импортозамещение и локализация. Углубление технологической независимости от западных поставщиков:

- Разработка отечественных решений в области нефтесервисов, насосного и бурового оборудования, датчиков, программного обеспечения.
- Примеры: проект «Роснефть – Цифровой шельф», инициатива «Газпром нефти» по созданию собственного бурового оборудования.

4. Развитие переработки и нефтехимии. Ставка на углубление переработки нефти и газа:

- Модернизация НПЗ (ТАНЕКО, Омский НПЗ, Нижегородский НПЗ).
- Развитие газохимических кластеров: Амурский ГХК, Усть-Кут, Иркутск.

5. Интеграция с дружественными странами. Укрепление экономических связей с государствами БРИКС, СНГ, ОПЕК+, Юго-Восточной Азии. Заключение соглашений в рублях и на национальных валютах, отказ от доллара в части контрактов.

Литература

1. Федеральный закон от 04.06.2018 г. № 127-ФЗ О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и иных иностранных государств.
2. Нефтегазовый фокус: импортозамещение, технологический суверенитет и экспортный потенциал // Нефтегаз. 14 (21). с.3-. 2020. [https://www.neftegaz-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/neftegaz2020/img/digest/Neftegaz_Digest_2020.14\(21\).pdf](https://www.neftegaz-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/neftegaz2020/img/digest/Neftegaz_Digest_2020.14(21).pdf).
3. Моттаева, Ан. Б. Трансформация современной модели «низкоуглеродной» экономики / А. Б. Моттаева // E-Management. – 2024. – Т. 7, № 2. – С. 16-28. – DOI 10.26425/2658-3445-2024-7-2-16-28. – EDN LQHZMK.
4. Новости ИА Neftegaz.RU 13.04.2022 <https://neftegaz.ru/news/Oborudovanie/733765-minpromtorg-otsenivaet-dolyu-rossiyskogo-oborudovaniya-v-neftegaze-rf-bolee-chem-v-60/>.
5. Моттаева, Ас. Б. Актуальные тренды и перспективы развития энергетики в России / А. Б. Моттаева // Вестник Сургутского государственного университета. – 2024. – Т. 12, № 4. – С. 77-91. – DOI 10.35266/2949-3455-2024-4-6. – EDN IGXTYY.
6. Как импортозамещали нефтегазовое оборудование в Минпромторге России. TEK-ALL 22.04.2022 <https://www.tek-all.ru/news/id8652-kak-importozameschali-neftegazovoe-oborudovanie-v-minpromtorge-rossii/>.
7. Парк нефтяного бурового оборудования в России требует модернизации / Добывающая промышленность онлайн. 22.10.2024 URL <https://dprom.online/oilngas/park-neftyanogo-burovogo-oborudovaniya-v-rossii-trebuets-modernizatsii/>.
8. Возрождение рынка нефтегазового оборудования. Центральное диспетчерское управление топливно-энергетического комплекса 2024-11-12 URL https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2020/9/804/.
9. Крупнов, Ю. А. Тенденции и перспективы развития мирового энергетического рынка: прогноз на 2025 г / Ю. А. Крупнов, Ас. Б. Моттаева // E-Management. – 2025. – Т. 8, № 1. – С. 43-54. – DOI 10.26425/2658-3445-2025-8-1-43-54. – EDN OVQJAM.
10. Роснедра в 2022 г. ожидают запуска 10 технологических полигонов во всех ключевых нефтегазовых бассейнах РФ. ИА Neftegaz.RU 24.11.2024. URL <https://neftegaz.ru/news/gosreg/711024-rosnedra-v->

2022-g-ozhidayut-zapuska-10-tekhnologicheskikh-poligonov-vo-vsekh-.

11. Моттаева, А. Б. Перспективы цифровой трансформации горнодобывающей промышленности / А. Б. Моттаева // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 6. – С. 91-107. – EDN RVVFCC.

12. Андреева Н.Н. О создании полигонов для испытания оборудования. Союз нефтегазопромышленников России. URL <https://www.tek-all.ru/tek-tv-video/2665>.

13. Аналитический обзор. Рынок услуг по оценке соответствия продукции требованиям технических регламентов Евразийского экономического союза / Национальный институт аккредитации Росаккредитации. 2019. URL

https://fsa.gov.ru/download/?document_file=8556.

14. Перечень испытательных лабораторий (центров), получивших разрешение на использование знака ILAC MRA. Национальная система аккредитации URL <https://fsa.gov.ru/infrastructure/mezhdunarodnoe-priznanie/kombinirovannyi-znak-akkreditatsii/perechen-ilac-mra/ispi>.

15. Laboratory Testing Services Industry in the US - Market Research Report. 2022 URL <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/laboratory-testing-services-industry/>.

Transformation of the strategy for the development of the oil and gas sector in the context of sanctions

Stepnov I.M., Lebedeva N.E.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article analyzes the issues of transformation of the strategy for the development of the oil and gas sector in the context of sanctions. Most of the technological needs of onshore oil production, both in terms of capital and operational equipment, can currently be met by Russian enterprises. This is a positive indicator of the effectiveness of the import substitution policy in the basic sectors of the fuel and energy complex and confirms the existence of industrial potential for further increasing technological sovereignty. On the other hand, there are serious problems with reservoir impact technologies, drilling navigation equipment, and software.

The identified problems clearly demonstrate that the development of the oil and gas complex is currently facing the lack of a systematic approach. In this regard, the author investigated the issues of ensuring technological sovereignty and developing strategic priorities for the development of the oil and gas complex.

The disruption of international production and logistics chains, the departure of key Western investors and technology suppliers have led to the need for a deep strategic reorientation of the industry. The article develops key strategic priorities in the new conditions, aimed at self-sufficiency, technological sovereignty and a turn to the East.

Keywords: oil and gas sector, impotence, development strategy, import substitution, certification, testing laboratories, sanctions

References

1. Federal Law of 04.06.2018 No. 127-FZ On measures of influence (counteraction) against unfriendly actions of the United States of America and other foreign states.
2. Oil and gas focus: import substitution, technological sovereignty and export potential // Neftegaz. 14 (21). p.3-. 2020. [https://www.neftegaz-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/neftegaz2020/img/digest/Neftegaz_Digest_2020.14\(21\).pdf](https://www.neftegaz-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/neftegaz2020/img/digest/Neftegaz_Digest_2020.14(21).pdf).
3. Mottaeva, An. B. Transformation of the modern model of "low-carbon" economy / A. B. Mottaeva // E-Management. – 2024. – V. 7, No. 2. – P. 16-28. – DOI 10.26425/2658-3445-2024-7-2-16-28. – EDN LQHZMK.
4. News of IA Neftegaz.RU 13.04.2022 <https://neftegaz.ru/news/Oborudovanie/733765-minpromtorg-otsenivaet-dolyu-rossiyskogo-oborudovaniya-v-neftegaze-rf-bolee-chem-v-60/>.
5. Mottaeva, As. B. Current trends and prospects for the development of energy in Russia / A. B. Mottaeva // Bulletin of Surgut State University. – 2024. – V. 12, No. 4. – P. 77-91. – DOI 10.35266/2949-3455-2024-4-6. – EDN IGXTYY.
6. How oil and gas equipment was imported into the Russian Ministry of Industry and Trade. TEK-ALL 04/22/2022 <https://www.tek-all.ru/news/id8652-kak-importozameschali-neftegazovoe-oborudovanie-v-minpromtorge-rossii/>.
7. The oil drilling equipment fleet in Russia requires modernization / Extractive industry online. 10/22/2024 URL <https://dprom.online/oilngas/park-neftyanogo-burovogo-oborudovaniya-v-rossii-trebuuet-modernizatsii/>.
8. Revival of the oil and gas equipment market. Central Dispatch Office of the Fuel and Energy Complex 2024-11-12 URL https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2020/9/804/.
9. Krupnov, Yu. A. Trends and Prospects for the Development of the Global Energy Market: Forecast for 2025 / Yu. A. Krupnov, As. B. Mottaeva // E-Management. – 2025. – Vol. 8, No. 1. – Pp. 43-54. – DOI 10.26425/2658-3445-2025-8-1-43-54. – EDN OVQJAM.
10. Rosnedra expects the launch of 10 technological testing grounds in all key oil and gas basins of the Russian Federation in 2022. IA Neftegaz.RU 24.11.2024. URL <https://neftegaz.ru/news/gosreg/711024-rosnedra-v-2022-g-ozhidayut-zapuska-10-tekhnologicheskikh-poligonov-vo-vsekh->
11. Mottaeva, A. B. Prospects for digital transformation of the mining industry / A. B. Mottaeva // Forging and stamping production. Processing of materials under pressure. – 2024. – No. 6. – P. 91-107. – EDN RVVFCC.
12. Andreeva N. N. On the creation of testing grounds for equipment. Union of Oil and Gas Industrialists of Russia. URL <https://www.tek-all.ru/tek-tv-video/2665>.
13. Analytical review. Market of services for assessing product conformity with the requirements of technical regulations of the Eurasian Economic Union / National Accreditation Institute Rosaccreditation. 2019. URL https://fsa.gov.ru/download/?document_file=8556.
14. List of testing laboratories (centers) that have received permission to use the ILAC MRA mark. National accreditation system URL <https://fsa.gov.ru/infrastructure/mezhdunarodnoe-priznanie/kombinirovannyi-znak-akkreditatsii/perechen-ilac-mra/ispi>.
15. Laboratory Testing Services Industry in the US - Market Research Report. 2022 URL <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/laboratory-testing-services-industry/>.

Планирование социально-экономического развития территории, программирование, стратегическое планирование

Цвикилевич Александр Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления и истории, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, granit-56@mail.ru

Проблематика стратегического и программного планирования социально-экономического развития территорий приобретает особую значимость на фоне институциональной нестабильности, пространственной фрагментации, усиливающейся управленческой неопределённости. Несмотря на формальное распространение стратегий и программ, сохраняется явный разрыв между ориентирами и фактическими механизмами реализации. Цель в рамках данной статьи заключается в выявлении причин ограниченной результативности существующих подходов к планированию и в формулировке рекомендаций, помогающих обеспечить согласованное и устойчивое развитие территориальных систем. Автор в работе фиксирует несколько ключевых противоречий: между декларативностью программ и слабостью институционального исполнения; между вертикальной логикой стратегий и изъянами горизонтального взаимодействия на местах; между стандартизированными рамками планирования и необходимостью учёта локальной специфики. Проведён структурный анализ эволюции форм выработки планов (от директивных схем к адаптивным сценарным моделям), а также описаны барьеры когнитивного, институционального, методологического характера, которые препятствуют эффективному стратегированию. Новизна проявляется в комплексной интерпретации планирования как нелинейного и междисциплинарного процесса, зависящего от способности территорий к самоорганизации, институциональному обучению, адаптивному мышлению.

Ключевые слова: адаптивность, программирование, социально-экономическое развитие, стратегическое планирование, сценарное моделирование, территория, устойчивость, цифровизация

Введение

С учётом современной социально-экономической трансформации территорий обостряется потребность в пересмотре традиционных механизмов планирования и управления развитием пространств. Невзирая на многолетние попытки внедрения комплексных программ и стратегий, сохраняется достаточно существенный разрыв между декларативным содержанием документов территориального развития и их фактической реализацией.

Основная проблема исследования проявляется в выявлении причин ограниченной эффективности существующих форматов относительно выработки планов, неспособных адекватно учитывать сложность, неоднородность, динамику социально-экономических процессов.

В дополнение к обозначенному выше отмечается институциональная фрагментация, слабая координация между уровнями власти в сочетании с отсутствием устойчивых обратных связей с целевыми группами — всё это делает весьма значимым переосмысление функций планирования и поиск новых подходов к программированию и стратегическому управлению в характеризующейся области.

Материалы и методы

Современные подходы к раскрытию обсуждаемой темы в научной литературе представлены в обширном спектре направлений, которые уместно сгруппировать в несколько смысловых блоков:

- стратегическое планирование;
- программно-целевой подход;
- институциональные и региональные аспекты развития;
- устойчивость и цифровизация в пространственном управлении;
- международный опыт.

Так, важнейшую группу составляют работы, которые посвящены стратегическому планированию и применению мастер-планов как инструментария пространственной трансформации. К примеру, О.И. Беляева акцентирует внимание на этом как на универсальной архитектуре территориального развития, подчёркивая потенциал в интеграции межсекторальных интересов, но одновременно автор отмечает и риски чрезмерной абстрактности при слабом институциональном сопровождении [1]. Подобной линии придерживается Т.А. Руднева, рассматривая проблематику в контексте реализации мегапроектов и обосновывая необходимость синхронизации проектных решений с управленческими механизмами [7]. М.В. Свириденко обобщает подходы к стратегическому планированию на региональном и муниципальном уровнях; он указывает на недостаточную

сопряженность целей стратегий с реальной экономической ситуацией [8].

Ещё одну категорию формируют изыскания, сфокусированные на программно-целевом подходе. Так, Р.М. Муртузалиев отмечает, что программирование нередко редуцируется до формального составления перечня мероприятий, не подкреплённого системой мониторинга и гибкой ресурсной модели [5]. Схожие выводы делают Ю.Н. Лапыгин с коллегами, высвечивая потребность в переходе от формальности к институционально насыщенным форматам, где принимаются во внимание локальные потенциалы и ограничения [4].

Весьма значимый пласт исследований касается проектирования развития. А.В. Виленский анализирует механизмы функционирования особых экономических зон и территорий опережающего развития, подчеркивая неоднородность их эффективности и зависимость от качества межуровневой координации [2]. В свою очередь, К.С. Нарватова и Я.В. Зайцева обращаются к практике муниципального планирования, демонстрируя, как локальные инициативы становятся «драйверами» устойчивого развития при условии институциональной автономии, наличия инфраструктуры сопровождения [6].

Вопрос устойчивости и цифровизации при выработке рассматриваемых планов становится предметом изысканий О.Ю. Смысловой, И.Н. Макарова, Д.В. Гущина, которые описывают возможности digital-платформ в интеграции экологических, социальных, пространственных параметров развития. Авторы отмечают, что цифровизация предоставляет как инструмент визуализации данных, так и основание для более глубокой обратной связи с гражданами [9].

Особое значение имеет сравнительный анализ зарубежного опыта, представленный в публикации М.Д. Сутягина. Автор раскрывает системы планирования и проработки программ в разных странах, выявляя их институциональные основы и нюансы адаптации к локальным условиям. Пристальное внимание уделяется гибкости, децентрализации решений вкупе с ролью территориального самоуправления в государствах с развитой системой пространственного регулирования [10].

Проведённый обзор показал, что существует определённая рассогласованность между декларативной логикой стратегий и механизмами их реализации. Многие авторы фиксируют разрыв между формальным планированием и реальным развитием территорий, при этом подходы к решению данной проблемы остаются разнородными. Отсутствует консенсус относительно критериев результативности, особенно в реалиях высокой неопределённости. Слабо освещёнными остаются вопросы относительно долгосрочного мониторинга стратегических программ, устойчивой институционализации результатов. Недостаточно раскрыты механизмы адаптации планов в условиях структурной нестабильности, в частности — в депрессивных или поляризованных территориях. Явно недооценена роль нелинейных сценарных подходов и инструментария

поведенческой экономики в анализируемой области.

При написании статьи применялись следующие методы: системный и междисциплинарный анализ научных источников, элементы сценарного подхода в ходе обоснования направлений развития, критикорефлексивный (для выявления противоречий в литературе), логико-структурное моделирование при формулировке авторских рекомендаций, обобщение.

Результаты и обсуждение

Исторически практика планирования территориального развития носила, главным образом, нормативно-директивный характер, базируясь на централизованной модели распределения ресурсов и заданных параметрах роста. Ключевые этапы эволюции представлены на схеме (рис. 1).



Рис. 1. Выделение этапов эволюции планирования территориального развития (составлено на основе [2, 4, 6-8])

Так, в рамках административной экономики в плановых документах фиксировались объёмы, темпы, направления изменений, но не принимались в расчёт вероятностные сценарии или межотраслевые перекрёстные эффекты. Однако с переходом к рыночной модели стало очевидно, что прежние формы постепенно утрачивают актуальность. Устойчивость требует от планирующих субъектов не просто воспроизводства целей и индикаторов, а гибкого реагирования на внешние и внутренние вызовы.

С течением времени произошёл сдвиг от механистического проектирования к стратегическому мышлению, в рамках которого пространство рассматривается не как пассивная «оболочка» хозяйственной деятельности, а в качестве активного «участника» со своими структурами, противоречиями. Таким образом, планирование становится не процедурой распределения, а управленческим инструментом —

предполагаются системная рефлексия и пространственная селективность.

Программно-целевое управление выполняет важную функцию институционализации развития (благодаря ему формализуются приоритеты, агрегируются ресурсы, устанавливаются координационные механизмы между участниками) [5]. Вместе с тем, региональные программы демонстрируют неоднородность качества — зачастую они страдают декларативностью, избыточной централизацией, формализмом в выборе индикаторов [3].

Ключевая проблема программирования заключается в ограниченности системной диагностики. Программы разрабатываются на «фундаменте» усреднённых данных (без учёта локальных особенностей, институциональных ограничений и т. д.). Результатом становится избыточное стандартизирование, не способное породить устойчивую дифференциацию и траектории роста. Вместо наращивания эффекта согласованных действий обнаруживаются фрагментарность, ведомственная замкнутость [3, 5]. При этом потенциал программирования проявляется в способности структурировать цели и трансформировать их в согласованные действия различных акторов (от муниципальных властей до бизнес-структур). Для этого необходим отказ от жёстких регламентов в пользу гибкой архитектуры, где совмещаются индикативные ориентиры и институциональные механизмы вовлечения.

Переход к стратегическому планированию отражает смену логики управления (от построения линейной проекции будущего — к разработке сценарных рамок, в которых принимаются во внимание риски, неопределённости, потенциалы развития) (рис. 2). Стратегия в этом контексте становится не документом, а когнитивной «рамкой», в которой структурируется представление о будущем, возможных конфликтах интересов, точках роста, механизмах их реализации.



Рис. 2. Этапы смены логики управления при переходе к стратегическому планированию (составлено на основе [1, 7, 9, 10])

Особенностью является необходимость работы с качественными параметрами:

- ценностями;
- идентичностью территории;
- структурой человеческого капитала;
- экосистемами взаимодействия.

Это требует интеграции количественных методов (эконометрического моделирования, анализа пространственных данных) с качественными подходами (социального картирования, проектирования будущего, форсайта и т. п.). Фактически речь идёт о мультидисциплинарной методологии, где сочетаются элементы урбанистики, институциональной экономики, территориального брендинга, устойчивого развития. Подобная стратегия опирается как на административный ресурс, так и на способность территории к самоорганизации, на мобилизацию горизонтальных инициатив, на формирование коалиций заинтересованных сторон. Следовательно, её эффективность определяется не столько качеством текста, сколько уровнем институционального участия, степенью резонанса с локальными сообществами.

Таблица 1
Предложения по оптимизации программирования и стратегического планирования в целях социально-экономического развития территории (составлено автором)

№ п/п	Направление	Описание	Обоснование
1	Создание интегрированных платформ стратегического управления	Объединяются функции диагностики, программирования, оценки, корректировки на единой институциональной основе	Позволит преодолеть ведомственную разобщённость и обеспечить согласованность действий
2	Переход к многоуровневому сценарию развития	Региональная стратегия не диктует, а координирует локальные инициативы, создавая «рамки» для территориального разнообразия	Стратегия должна быть не фиксированной, а открытой для адаптации в зависимости от обратной связи и изменяющегося контекста
3	Внедрение механизмов соучастия	Цифровые платформы коллективного планирования, форсайт-сессии, гражданские панели	Это повышает легитимность стратегических шагов, мобилизует ресурсы территориальных сообществ
4	Развитие систем оценки по результатам, а не по действиям	Мониторинг реальных изменений в пространстве, динамики человеческого капитала, качества среды	Оценка не формальна, а основана на комплексных индикаторах и качественном анализе
5	Системное внедрение междисциплинарного подхода	Взаимодействие урбанистов, социологов, экономистов, географов, специалистов по политике, управлению	Соответствующие документы не следуют прорабатывать в рамках единой парадигмы — только разнообразие позволяет учесть комплексность развития

Один из ключевых вызовов на перспективу — институциональный разрыв между уровнями планирования. Федеральные и региональные стратегии за-

частую формулируются в различных методологических координатах, а муниципалитеты остаются либо объектами, либо исполнителями, не обладая инструментами субъектного участия. Вдобавок, сохраняется рудиментарное понимание развития как количественного прироста, без внимания к качеству среды, устойчивости, социальной справедливости, локальной идентичности.

Ещё одно серьёзное препятствие — когнитивное. Планирующие субъекты нередко оперируют шаблонными концептами, которые заимствованы из федеральных установок либо зарубежных практик (без адаптации к специфике территории). Это закономерно приводит к девальвации стратегий и превращению их в риторические конструкции с недостатком реального управленческого «веса».

Противодействие указанным выше барьерам возможно лишь через институциональное обучение, развитие междисциплинарных команд, участие сообществ в планировании, внедрение механизмов бесперебойной обратной связи.

Учитывая описанные ограничения и потенциалы, предлагаются следующие рекомендации (таблица 1).

Выводы

Планирование социально-экономического развития территории в современных условиях требует переосмысления как целевых ориентиров, так и средств. Программирование должно перестать быть «ритуалом» — его целесообразно перенаправить как точку сборки интересов, ресурсов, институтов. Стратегическое планирование, в свою очередь, важно сориентировать за рамки проецирования — речь идёт о рассмотрении его как средства пространственного мышления, структурирующего возможности и ограничения территории. Только в таком случае оно сможет выполнять свою подлинную функцию — не просто упорядочивать действия, а создавать основания для устойчивого, включающего, сбалансированного процветания.

С авторской точки зрения, в процессе последующих исследований целесообразно: разработать методику оценки результативности стратегий территориального развития (с учётом качественных параметров — идентичности, социальной включённости, устойчивости среды); более детально изучить механизмы координации между уровнями власти в процессе выработки стратегических планов и выявить институциональные модели, благодаря которым обеспечивается согласованность предпринимаемых шагов; исследовать практики цифрового соучастия в планировании и их влияние на легитимность и действенность решений; проанализировать потенциал сценарного моделирования в условиях высокой неопределённости, определить его применимость к различным типам территорий.

Литература

1. Беляева О.И. Стратегический мастер-план как инструмент планирования социально-экономического развития территории: преимущества и недостатки // Государственное управление и развитие России: проектирование будущего. Сборник статей

международной конференц-сессии. — Москва: 2022. — С. 543-550.

2. Виленский А.В. Планирование региональных институтов развития на примере особых экономических зон и территорий опережающего социально-экономического развития // Вестник РАН. — 2021. — Т. 21. — № 2. — С. 48-51.

3. Золотарева Ю.П., Галанина О.В. Стратегическое планирование и программирование регионального и муниципального развития сельских территорий // Известия Международной академии аграрного образования. — 2021. — № 56. — С. 69-72.

4. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Болтунов С.А. Планирование в развитии территории региона // Ученые записки. — 2021. — № 1 (37). — С. 45-48.

5. Муртузалиев Р.М. Перспективы использования программно-целевого подхода в управлении развитием территории // Плехановский барометр. — 2022. — № 1 (29). — С. 48-50.

6. Нарватова К.С., Зайцева Я.В. Планирование развития территорий как фактор устойчивого социально-экономического развития регионов (на примере МО Тимашевский район) // Современные проблемы и перспективы развития земельно-имущественных отношений. Сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. — Краснодар: 2023. — С. 323-331.

7. Руднева Т.А. Применение инструментов комплексного развития территории и мастер-планирования при реализации мегапроектов // Архитектура и современные информационные технологии. — 2024. — № 4 (69). — С. 279-291.

8. Свириденко М.В. Подходы к стратегическому планированию развития территорий: вопросы регионального и муниципального развития // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем. Сборник научных трудов. Институт проблем региональной экономики РАН. — Санкт-Петербург: 2022. — С. 132-142.

9. Смылова О.Ю., Макаров И.Н., Гущин Д.В. Цифровизация и устойчивое развитие: новые вехи в пространственном планировании территорий России // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18. — № 7. — С. 1683-1702.

10. Сутягин М.Д. Системы планирования и развития территорий на примере зарубежных стран // Актуальные проблемы российского права. — 2021. — Т. 16. — № 9 (130). — С. 161-168.

Planning the Socio-Economic Development of Territories, Programming, Strategic Planning
Tsvikilevich A.V.

Perm National Research Polytechnic University
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The issues of strategic and program-based planning for the socio-economic development of territories are gaining particular importance amid institutional instability, spatial fragmentation, and increasing managerial uncertainty. Despite the formal proliferation of strategies and programs, a clear gap persists between stated objectives and actual implementation mechanisms. The aim of this article is to identify the reasons for the limited effectiveness of existing planning approaches and to formulate recommendations that help ensure coordinated and sustainable development of territorial systems. The author highlights several key contradictions: between the declarative nature of programs and weak institutional execution; between the top-down logic of strategies and deficiencies in horizontal coordination at the local level; and between standardized planning frameworks and the need to account for local

specifics. A structural analysis of the evolution of planning methods (from directive schemes to adaptive scenario modeling) is conducted, along with an examination of cognitive, institutional, and methodological barriers that hinder effective strategizing. The novelty of the study lies in its comprehensive interpretation of planning as a nonlinear and interdisciplinary process, dependent on a territory's capacity for self-organization, institutional learning, and adaptive thinking.

Keywords: adaptability, programming, socio-economic development, strategic planning, scenario modeling, territory, sustainability, digitalization

References

1. Belyaeva O.I. Strategic Master Plan as a Tool for Planning the Socio-Economic Development of an Area: Advantages and Disadvantages // Public Administration and Development of Russia: Designing the Future. Collection of Articles from the International Conference Session. – Moscow: 2022. – Pp. 543-550.
2. Vilensky A.V. Planning Regional Development Institutions: The Case of Special Economic Zones and Territories of Advanced Socio-Economic Development // Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences. – 2021. – Vol. 21. – No. 2. – Pp. 48-51.
3. Zolotareva Yu.P., Galanina O.V. Strategic Planning and Programming of Regional and Municipal Development of Rural Areas // Izvestiya of the International Academy of Agrarian Education. – 2021. – No. 56. – Pp. 69-72.
4. Lapygin Yu.N., Lapygin D.Yu., Boltunov S.A. Planning in the Development of the Region's Territory // Scientific Notes. – 2021. – No. 1 (37). – Pp. 45-48.
5. Murtuzaliev, R.M. Prospects for Using a Program-Targeted Approach in Territorial Development Management // Plekhanov Barometer. – 2022. – No. 1 (29). – Pp. 48-50.
6. Narvatova K.S., Zaitseva Ya.V. Territorial Development Planning as a Factor in Sustainable Socio-Economic Development of Regions (on the Example of the Timashevsky District) // Modern Problems and Prospects of Land and Property Relations Development. Collection of Articles Based on the Materials of the V All-Russian Scientific and Practical Conference. – Krasnodar: 2023. – Pp. 323-331.
7. Rudneva T.A. Application of Tools for Integrated Territorial Development and Master Planning in the Implementation of Mega-Projects // Architecture and Modern Information Technologies. – 2024. – No. 4 (69). – Pp. 279-291.
8. Sviridenko M.V. Approaches to Strategic Planning of Territorial Development: Issues of Regional and Municipal Development // Problems of Transformation and Regulation of Regional Socio-Economic Systems. Collection of Scientific Papers. Institute of Regional Economy Problems of the Russian Academy of Sciences. – St. Petersburg: 2022. – Pp. 132-142.
9. Smyslova O.Yu., Makarov I.N., Gushchin D.V. Digitalization and Sustainable Development: New Milestones in the Spatial Planning of Russian Territories // Creative Economy. – 2024. – Vol. 18. – No. 7. – Pp. 1683-1702.
10. Sutyagin M.D. Planning and Development Systems for Territories: A Case Study of Foreign Countries // Actual Problems of Russian Law. – 2021. – Vol. 16. – No. 9 (130). – Pp. 161-168.

Кибербезопасность как элемент национальной экономической стратегии в цифровую эпоху

Чжао Лэй

аспирант кафедры сравнительной политологии факультета гуманитарных и социальных наук Российского университета дружбы народов, 1042215292@pfur.ru

В условиях ускоренной цифровизации кибербезопасность становится важнейшим элементом государственной экономической стратегии и фактором международной конкурентоспособности. Цель исследования — определить роль кибербезопасности в обеспечении экономической устойчивости, цифрового суверенитета и глобального позиционирования государства. В работе рассмотрены методологические подходы к анализу киберугроз, проведён сопоставительный анализ стратегий США, Китая и России, а также выявлены ключевые инструменты интеграции кибербезопасности в экономическую политику: правовое регулирование, стимулирование инвестиций и развитие государственно-частного партнёрства. Использованы методы институционального, сравнительно-экономического и системного анализа, опора на нормативно-правовые источники и эмпирические примеры. Научная новизна исследования состоит в раскрытии кибербезопасности как стратегического экономического ресурса, влияющего на устойчивость цифровой экономики и внешнеэкономическую политику государства. Сделан вывод о необходимости интеграции киберполитики в приоритеты экономического планирования как условия цифрового суверенитета и защиты критически важной инфраструктуры.

Ключевые слова: кибербезопасность, цифровой суверенитет, экономическая стратегия, киберугрозы, цифровая инфраструктура, международная конкурентоспособность

Введение

В условиях стремительной цифровизации глобальной экономики киберпространство становится не только основой для инновационного роста и трансформации отраслей, но и ареной стратегического соперничества между государствами. Цифровые технологии обеспечивают повышение производительности, развитие электронной коммерции, управление критически важной инфраструктурой и проведение финансовых операций. Однако одновременно с ростом цифровой зависимости возрастает уязвимость экономических систем перед лицом киберугроз, что делает кибербезопасность ключевым фактором национальной экономической стратегии.

Актуальность темы обусловлена необходимостью переосмысления роли кибербезопасности как системообразующего элемента современной экономической политики. Киберугрозы способны нарушить функционирование ключевых отраслей, дестабилизировать финансовые рынки и подорвать доверие к цифровым платформам. Кроме того, киберпространство всё чаще используется как инструмент политико-экономического давления, что напрямую связывает его с вопросами экономического суверенитета, стратегической автономии и международной конкурентоспособности.

Цель настоящего исследования заключается в определении роли кибербезопасности в обеспечении устойчивости экономического развития и цифрового суверенитета государства. Объектом исследования выступают экономические аспекты кибербезопасности, охватывающие как внутренние меры государства, так и его внешнеэкономическую деятельность в цифровой сфере. Предметом анализа является интеграция кибербезопасности в систему государственной экономической политики. Методологическая база исследования включает институциональный подход, сравнительно-экономический анализ и системное рассмотрение взаимосвязи технологических, политических и экономических факторов в условиях цифровой трансформации. Научная новизна состоит в экономической интерпретации кибербезопасности как стратегического ресурса, интегрированного в систему национального и внешнеэкономического планирования.

Таким образом, кибербезопасность в современной экономической парадигме должна рассматриваться как приоритетное направление государственного регулирования и международной координации. Понимание её значения на стыке экономики и внешнеполитической стратегии открывает новые исследовательские и прикладные перспективы в

условиях нарастающей глобальной технологической конкуренции и фрагментации цифрового пространства.

Теоретико-методологические основания кибербезопасности в контексте цифрового суверенитета и международной экономической стабильности

Формирование современной парадигмы обеспечения кибербезопасности в международных экономических отношениях невозможно без учёта быстро развивающихся процессов цифровизации и рисков, порождаемых новыми технологическими укладами. Как отмечают Антропов, Ахмадеев и Косов, кибербезопасность становится критическим элементом цифрового суверенитета, тесно связанным с макроэкономической устойчивостью государства. Их исследование подчёркивает необходимость создания устойчивой системы противодействия угрозам с учётом развития как правовых, так и институциональных механизмов на государственном уровне [1].

Иванова и Евдокимова дополняют эту точку зрения, подчёркивая, что информационная безопасность напрямую коррелирует с национальной безопасностью, а киберпространство становится ареной геοэкономической конкуренции. Они отмечают, что киберугрозы представляют собой не только технологическую, но и стратегическую угрозу для критической инфраструктуры и политико-экономической стабильности государства [2].

С позиций международной киберкооперации Горян рассматривает опыт Сингапура как пример модели, в которой кибербезопасность выступает не просто внутренним вопросом, но и частью внешнеполитической стратегии. В условиях отсутствия универсального международного механизма регулирования Сингапур продвигает региональные инициативы, ориентируясь на публично-частное партнёрство, институциональное равновесие и инвестиционную привлекательность [3].

Одновременно исследование Горлова, Турока и Сергутиной акцентирует внимание на связи между экономической безопасностью и цифровым неравенством в России, подчёркивая, что кибербезопасность — это неотъемлемый элемент защиты региональных экономик от внешних и внутренних цифровых угроз [4]. Это особенно актуально в условиях региональной цифровой асимметрии и слабой инвестиционной устойчивости субъектов Федерации.

К проблематике цифровизации в международном масштабе также обращаются Акимов, Лузгина и Ростовцева. Они указывают, что цифровая трансформация, хотя и предоставляет мощный импульс для экономического роста, одновременно генерирует новые угрозы — от кибератак и цифровой безработицы до угроз бизнесу и "цифровому слабумия" [5]. Это подтверждает необходимость многоуровневой системы защиты, сочетающей экономическую, правовую и социальную составляющие.

Существенный вклад в методологическое осмысление темы вносит работа Криштаносова, в которой анализируются современные подходы к

оценке цифровых рисков на макро- и микроэкономическом уровнях. Он выделяет модели OCTAVE, STRIDE, CIA как ключевые инструменты управления цифровыми угрозами и подчёркивает системный характер киберрисков, выходящих за рамки одной экономики или одного сектора [6].

Левченко, Удалов и Шульдякова рассматривают киберриски как внутренний компонент экономической безопасности и подчеркивают, что в условиях COVID-19 цифровизация одновременно усиливает экономический рост и уязвимость киберпространства. Исследование показывает, что риски автоматизации, утраты приватности и цифрового мошенничества приобретают институциональный масштаб, угрожающий макроэкономической стабильности [7].

Наконец, обобщающее исследование Нурмеева и соавторов демонстрирует, что понимание кибербезопасности как совокупности не только технических, но и организационных, политических и международных процессов, — это обязательное условие для выстраивания эффективной экономической стратегии в эпоху цифровой трансформации [8].

Таким образом, современная научная литература сходится во мнении, что кибербезопасность перестала быть только технической или информационной задачей. Она приобрела черты системной категории, охватывающей экономику, международные отношения, стратегическое планирование и общественное доверие. Это требует разработки междисциплинарного подхода и интеграции кибербезопасности в национальную и международную экономическую повестку.

Национальные стратегии кибербезопасности как фактор экономического развития: сравнительный анализ

Китайская Народная Республика демонстрирует комплексный подход к формированию национальной стратегии кибербезопасности, интегрированной в общую концепцию цифровой модернизации страны и экспансии в рамках инициативы «Один пояс, один путь». Принятие в 2017 году Закона о кибербезопасности стало основой для создания закрытой, но устойчивой цифровой инфраструктуры, где контроль над данными и ИКТ-платформами рассматривается как условие цифрового суверенитета.

Государство активно развивает внутренние цифровые экосистемы. Платформы Baidu, Alibaba, Tencent и Huawei обеспечивают не только внутренние потребности, но и экспортируются в рамках международных соглашений. Китай реализует проекты по внедрению сетей пятого поколения связи, развитию цифровой логистики и внедрению интеллектуальных систем городского управления в странах Центральной Азии, Африки и Юго-Восточной Азии. Например, в Узбекистане и Лаосе реализуются совместные китайско-государственные цифровые инициативы, направленные на модернизацию информационных систем управления.

Кибербезопасность в Китае рассматривается не только как внутренний приоритет, но и как часть экспортной стратегии. Согласно докладу Китайской академии информационных и коммуникационных технологий, доля цифровой экономики в ВВП

страны в 2022 году превысила 45 процентов [9]. Однако высокая степень централизации цифрового контроля и ограничения трансграничной передачи данных вызывают обеспокоенность среди международных партнёров, особенно в контексте открытости и прозрачности цифровой среды.

Кибербезопасность в Соединённых Штатах Америки позиционируется как часть национальной инновационной политики и одновременно как элемент глобальной конкурентной стратегии. Утверждённая в 2018 году Национальная стратегия кибербезопасности нацелена на защиту критической инфраструктуры и стимулирование частных инвестиций в цифровые технологии.

Американская модель основана на тесном партнёрстве между государственными структурами и частным сектором. Корпорации Google, Microsoft и Amazon инвестируют миллиарды долларов в разработку облачных сервисов, искусственного интеллекта и киберзащиты, что позволило США стать крупнейшим экспортёром цифровых решений. Например, Microsoft активно продвигает свои решения в сфере «zero trust» архитектуры, которые используются в госсекторе ряда стран НАТО.

США используют кибербезопасность и как инструмент внешнеполитического влияния. Поддержка государств-партнёров в построении киберинфраструктуры осуществляется через двусторонние соглашения и программы агентства USAID. В Украине, например, в 2022 году была запущена программа киберзащиты критической инфраструктуры при технической и экспертной поддержке американских специалистов. Подобная политика упреждающего воздействия, известная как *Defend Forward*, предполагает предотвращение кибератак до их совершения, включая действия в киберпространстве других государств. Это вызывает правовые дискуссии относительно соблюдения принципа суверенитета в цифровой сфере.

В Российской Федерации кибербезопасность воспринимается как часть национальной безопасности и как механизм защиты цифровой экономики в условиях внешнего давления и санкций. С 2017 года действует Стратегия кибербезопасности, а в 2021 году был принят федеральный закон о защите критической информационной инфраструктуры. Это создало нормативную основу для построения национальной системы цифровой безопасности.

Развиваются отечественные цифровые платформы, способные заменить зарубежные технологии. В частности, разрабатываются российские операционные системы, такие как «Альт» и «Астра Линукс», внедряются отечественные облачные решения и протоколы электронной коммуникации. Государственный проект «ГосТех» направлен на создание единой цифровой среды для предоставления услуг населению и бизнесу. Такие шаги направлены на достижение технологического суверенитета и защиту от киберсанкций.

Россия также усиливает институциональную координацию. Подразделения ФСБ, Министерства цифрового развития и Совета безопасности работают над созданием единого подхода к управлению

киберрисками. Вместе с тем, сохраняются вызовы, связанные с ограниченным доступом к международным стандартам сертификации, оттоком специалистов в ИТ-сфере и необходимостью интеграции в глобальные правила цифровой экономики.

Сравнение трёх государств выявляет различия как в стратегических установках, так и в степени институциональной реализации киберполитики. США ориентируются на глобальное доминирование в цифровом секторе, продвигая инновации и стандарты через частный сектор и международные альянсы. Китай делает ставку на цифровой контроль и экспорт регулируемой платформенной инфраструктуры, что повышает его влияние в развивающихся странах. Россия акцентирует внимание на импорто-независимости и институциональной защите цифровой инфраструктуры в условиях санкционного давления.

Все три модели представляют разные подходы к сочетанию кибербезопасности и экономической стратегии. Американская модель предоставляет максимальную технологическую гибкость, но провоцирует зависимость у стран-получателей цифровых решений. Китайская модель эффективна в вопросах государственного контроля и технологической экспансии, однако вызывает недоверие по линии прозрачности. Российская модель обеспечивает внутреннюю устойчивость, но ограничена в глобальном влиянии и требует технологического усиления.

Таким образом, международное сотрудничество в сфере кибербезопасности требует баланса между защитой цифрового суверенитета и сохранением открытости экономической системы. Это делает необходимым пересмотр глобальных правил цифрового взаимодействия и укрепление институциональных механизмов взаимного доверия.

Инструменты интеграции кибербезопасности в экономическую стратегию государства

Эффективная интеграция кибербезопасности в экономическую стратегию государства требует разработки гибкой и многоуровневой системы инструментов. Эти инструменты охватывают как нормативно-правовое регулирование, так и инвестиционные, институциональные и международные механизмы, способствующие технологическому развитию и устойчивости цифровой экономики. В условиях трансформации международной политико-экономической среды кибербезопасность становится не только вопросом обороны, но и фактором глобальной конкурентоспособности.

Первым и наиболее очевидным инструментом интеграции является законодательное и нормативное регулирование цифровых рынков. Государства вырабатывают специфические правовые режимы, охватывающие как защиту данных, так и устойчивость цифровых инфраструктур. В Российской Федерации важным шагом стало принятие Федерального закона № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» в 2017 году [10]. Закон определяет ключевые объекты цифровой инфраструктуры и устанавли-

ливают требования к их защите, включая обязательную аттестацию, контроль за программным обеспечением и координацию через уполномоченные органы.

Сравнимо по масштабу в Соединённых Штатах действует Закон о модернизации кибербезопасности федеральных информационных систем (Federal Information Security Modernization Act), обеспечивающий централизованное управление киберрисками на уровне федеральных агентств [11]. В Китае в 2021 году дополнительно к Закону о кибербезопасности был принят Закон о защите персональных данных, вводящий жёсткие ограничения на сбор, трансграничную передачу и коммерческое использование данных [12].

Регулирование критической инфраструктуры отражает не только внутренние приоритеты, но и модели участия государства в цифровой экономике. Так, Китай опирается на централизованное регулирование и прямое административное вмешательство, США — на минимально необходимое вмешательство с акцентом на частную ответственность, а Россия — на гибридную модель, сочетающую государственный контроль и техническую стандартизацию.

Второй инструмент — это экономические меры, направленные на стимулирование разработки и внедрения кибертехнологий. В условиях высокой капиталоемкости инноваций и глобальной технологической конкуренции инвестиционная политика в сфере кибербезопасности становится стратегическим направлением.

К примеру, в США действует программа Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA), финансирующая не только исследования и разработки, но и обучение специалистов, а также пилотные проекты в энергетике, транспорте и здравоохранении. На 2023 год объём федеральных ассигнований на кибербезопасность превысил 10 млрд долларов, а частный сектор обеспечил более 60% дополнительных вложений.

В России государственная поддержка осуществляется через программы «Цифровая экономика» и «Национальная технологическая инициатива», в рамках которых реализуются проекты по импортозамещению, разработке отечественных операционных систем, криптографических модулей и защищённых телекоммуникационных каналов. Примером может служить платформа «ГосТех», создаваемая для цифрового взаимодействия между ведомствами и бизнесом. Однако эффективность мер зачастую ограничена институциональной фрагментированностью, недостаточной координацией между уровнями власти и недостатком венчурного капитала.

Китай, в свою очередь, использует централизованные инвестиционные фонды и льготное кредитование стартапов, работающих в сфере информационной безопасности. Государственные корпорации, такие как Huawei, получают поддержку в виде налоговых преференций и субсидий. Одновременно Китай развивает экспорт цифровых решений как часть стратегии «Цифрового шелкового пути», включая

технологическую экспансию в Азии, Африке и Латинской Америке. Такая политика способствует укреплению национальных брендов и увеличению цифрового влияния на глобальном уровне.

Третьим ключевым механизмом является формирование устойчивых моделей государственно-частного партнёрства (ГЧП) в сфере кибербезопасности. В условиях стремительного развития технологий и ограниченности государственных ресурсов без привлечения бизнеса невозможно обеспечить полную защиту цифровой среды.

В США активно используются механизмы добровольной сертификации, совместных платформ реагирования на инциденты, а также межкорпоративные стандарты. В рамках модели NIST (Национального института стандартов и технологий) разрабатываются типовые архитектуры киберустойчивости, которые масштабируются в корпоративной среде. Частные компании, такие как Palo Alto Networks или IBM, не только защищают внутренние процессы, но и предлагают экспортируемые решения в формате киберуслуг, включающих защиту облачных систем, реагирование на инциденты и обучение персонала.

В России механизмы ГЧП ограничены. Государство контролирует критическую инфраструктуру, однако в ряде отраслей — энергетике, транспорте, банковской системе — реализуются формы консорциумов и целевых соглашений по обеспечению цифровой безопасности. Например, Центробанк РФ в сотрудничестве с частными банками внедрил комплексную систему противодействия кибермошенничеству на финансовых платформах.

В Китае партнёрство между государством и бизнесом носит управляемый характер: частные компании подчиняются государственной стратегии и проходят обязательную аттестацию. Это создаёт условия для быстрой мобилизации ресурсов, однако снижает гибкость и ограничивает рыночную инициативу.

Наконец, экспорт моделей кибербезопасности становится всё более важным направлением международного позиционирования. США предлагают технологические стандарты и экспорт киберуслуг, Китай — инфраструктурные платформы и обучение, Россия — концепции цифрового суверенитета и международные инициативы в рамках ООН. Эти подходы отражают фундаментальные различия в понимании цифровой устойчивости и предъявляют миру альтернативные сценарии цифрового будущего.

Таким образом, интеграция кибербезопасности в экономическую стратегию государства требует комплексного применения правовых, институциональных и экономических инструментов. Регулирование цифровых рынков обеспечивает базовую устойчивость национальных систем, инвестиции стимулируют технологическое обновление, а государственно-частное партнёрство позволяет адаптироваться к быстро меняющимся вызовам. При этом сравнительный анализ показывает, что модели, реализуемые в различных странах, отражают не только особенности внутреннего устройства, но и стратегические амбиции на глобальной арене. В

условиях нарастающей цифровой конкуренции эффективное сочетание национальных интересов и международного сотрудничества становится ключом к устойчивому и безопасному экономическому развитию.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что кибербезопасность в условиях цифровой трансформации становится неотъемлемым элементом национальной экономической стратегии и фактором формирования внешнеэкономического позиционирования государства. Анализ национальных стратегий Китая, США и России позволил выявить три различные модели интеграции кибербезопасности: экспансионистскую, рыночно-инновационную и суверенно-государственную соответственно. Эти модели отражают не только внутренние приоритеты и институциональные особенности, но и способы адаптации к трансформации глобального цифрового порядка.

В теоретико-методологической части исследования было обосновано, что кибербезопасность должна рассматриваться не как изолированный компонент ИКТ-сферы, а как стратегический ресурс, влияющий на макроэкономическую стабильность, инвестиционную привлекательность и международную конкурентоспособность. Обзор научной литературы показал наличие устойчивого тренда к интерпретации киберугроз в экономико-политическом контексте, что подтверждает актуальность интегративного подхода к данной проблематике.

Сравнительный анализ продемонстрировал, что успешная интеграция кибербезопасности в экономическую политику требует баланса между нормативной строгостью, институциональной гибкостью и международной кооперацией. В частности, сочетание регулирования критической цифровой инфраструктуры, стимулирования технологических инвестиций и расширения государственно-частного партнёрства является необходимым условием устойчивости цифровой экономики. Экспорт моделей киберустойчивости и цифровой политики становится новым направлением международной конкуренции, что требует выработки глобальных правил цифрового взаимодействия и уважения к цифровому суверенитету государств.

Практическая значимость работы заключается в том, что выявленные инструменты и модели могут быть использованы для разработки рекомендаций по оптимизации киберполитики в рамках внешнеэкономических стратегий. Это особенно важно для стран, находящихся в условиях цифровой зависимости и стремящихся к укреплению своего технологического суверенитета.

Перспективы дальнейших исследований видятся в более глубоком эмпирическом анализе эффективности конкретных киберстратегий, в изучении транснациональных режимов цифрового регулирования, а также в оценке воздействия цифровых угроз на глобальные экономические институты. Особый интерес представляет исследование механизмов до-

верия и цифровой дипломатии как части новой архитектуры международных экономических отношений в эпоху постглобализации.

Литература

1. Антропов К. Ю., Ахмадеев Р. Г., Косов М. Е. Кибербезопасность и сохранение цифрового суверенитета экономики // Вестник экономической безопасности. – 2021. – № 5. – С. 268–273.
2. Иванова Е. С., Евдокимова А. Н. Кибербезопасность в основе обеспечения национальной безопасности страны // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 11(7). – С. 559–563.
3. Горян Э. В. Ведущая роль Сингапура в обеспечении кибербезопасности в АСЕАН // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2018. – № 3. – С. 103–117.
4. Горлов С. И., Турок А. А., Сергутина Т. Э. Проблемы экономической и национальной безопасности РФ // Вызовы цифровой экономики: технологический суверенитет и экономическая безопасность. – 2023. – С. 127–130.
5. Акимов В. И., Лузгина А. П., Ростовцева Л. И. Угрозы цифровизации в современном мире // Цифровизация: Наука и образование в условиях современных вызовов. – 2021. – С. 245–250.
6. Криштаносов В. Б. Методология оценки и управления цифровыми рисками // Труды БГТУ. Сер. 5: Экономика и управление. – 2021. – № 2. – С. 15–36.
7. Левченко Е. В., Удалов Д. В., Шульдякова В. В. Риски цифровизации в обеспечении экономической безопасности государства // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 2(30). – С. 50–59.
8. Нурмедов В. С., Дурдыев Р. А., Аманмырадов Дж. А. Кибербезопасность: текущее состояние, вызовы и перспективы // Символ науки. – 2024. – № 4-1-2. – С. 63–65.
9. China Academy of Information and Communications Technology (CAICT). White Paper on China's Digital Economy Development (2023) [Электронный ресурс]. – Beijing: CAICT, 2023. – URL: <https://bimsa.net/doc/publication/4230.pdf> (дата обращения: 09.06.2025).
10. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001201707260023> (дата обращения: 09.06.2025).
11. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). Final FY 2025 Inspector General Federal Information Security Modernization Act of 2014 (FISMA) Metrics Evaluation Guide [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cisa.gov/sites/default/files/2025-05/Final%20FY%202025%20IG%20FISMA%20Metrics%20Evaluation%20Guide_05%20May%202025-508.pdf (дата обращения: 09.06.2025).

12. Закон КНР «О защите персональной информации» (2021) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cac.gov.cn/2021-08/21/c_1631141677655320.htm (дата обращения: 09.06.2025).

Cybersecurity as an Element of National Economic Strategy in the Digital Age
Zhao Lei

Peoples' Friendship University of Russia,
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

In the context of accelerated digitalization, cybersecurity is becoming a key component of national economic strategy and a factor of international competitiveness. The aim of this study is to determine the role of cybersecurity in ensuring economic resilience, digital sovereignty, and the global positioning of the state. The paper examines methodological approaches to the analysis of cyber threats, presents a comparative study of the strategies adopted by the United States, China, and Russia, and identifies key instruments for integrating cybersecurity into economic policy, including legal regulation, investment stimulation, and the development of public-private partnerships. The research is based on institutional, comparative economic, and systems analysis, supported by legal documents and empirical cases. The scientific novelty of the study lies in the conceptualization of cybersecurity as a strategic economic resource influencing the stability of the digital economy and the foreign economic policy of the state. The study concludes that the integration of cyber policy into economic planning priorities is essential for safeguarding digital sovereignty and protecting critical infrastructure.

Keywords: cybersecurity, digital sovereignty, economic strategy, cyber threats, digital infrastructure, international competitiveness

References

1. Antropov K. Yu., Akhmadeev R. G., Kosov M. E. Cybersecurity and Preservation of the Digital Sovereignty of the Economy // Bulletin of Economic Security. - 2021. - No. 5. - P. 268-273.
2. Ivanova E. S., Evdokimova A. N. Cybersecurity as the Basis for Ensuring National Security of the Country // Journal of Applied Research. - 2022. - No. 11(7). - P. 559-563.
3. Goryan E. V. Singapore's Leading Role in Ensuring Cybersecurity in ASEAN // Territory of New Opportunities. Bulletin of Vladivostok State University. - 2018. - No. 3. - P. 103-117.
4. Gorlov S. I., Turok A. A., Sergutina T. E. Problems of economic and national security of the Russian Federation // Challenges of the digital economy: technological sovereignty and economic security. - 2023. - P. 127-130.
5. Akimov V. I., Luzgina A. P., Rostovtseva L. I. Threats of digitalization in the modern world // Digitalization: Science and education in the context of modern challenges. - 2021. - P. 245-250.
6. Kristanosov V. B. Methodology for assessing and managing digital risks // Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management. - 2021. - No. 2. - P. 15-36.
7. Levchenko E. V., Udalov D. V., Shuldyakova V. V. Risks of digitalization in ensuring the economic security of the state // Actual problems of economics and management. - 2021. - No. 2 (30). - P. 50-59.
8. Nurmedov V. S., Durdyev R. A., Amanmyradov J. A. Cybersecurity: current state, challenges and prospects // Symbol of science. - 2024. - No. 4-1-2. - P. 63-65.
9. China Academy of Information and Communications Technology (CAICT). White Paper on China's Digital Economy Development (2023) [Electronic resource]. – Beijing: CAICT, 2023. – URL: <https://bimsa.net/doc/publication/4230.pdf> (date accessed: 09.06.2025).
10. Federal Law of 26.07.2017 No. 187-FZ "On the Security of Critical Information Infrastructure of the Russian Federation" [Electronic resource]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001201707260023> (date accessed: 09.06.2025).
11. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). Final FY 2025 Inspector General Federal Information Security Modernization Act of 2014 (FISMA) Metrics Evaluation Guide [Electronic resource]. – URL: https://www.cisa.gov/sites/default/files/2025-05/Final%20FY%202025%20IG%20FISMA%20Metrics%20Evaluation%20Guide_05%20May%202025-508.pdf (accessed: 06/09/2025).
12. Personal Information Protection Law of the People's Republic of China (2021) [Electronic resource]. – URL: https://www.cac.gov.cn/2021-08/21/c_1631141677655320.htm (accessed: 06/09/2025).

Оптимизация инновационных стратегий создания высокотехнологичной продукции для обеспечения технологического суверенитета (на примере аэрокосмических проектов)

Чурсин Александр Александрович

д.э.н., профессор, профессор-консультант кафедры прикладной экономики Высшей школы управления, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), chursin-aa@rudn.ru

Шеболденков Владимир Александрович

к.э.н., доцент, зам. зав кафедрой бизнес-информатики, МГТУ им Н.Э. Баумана.

Назюта Сергей Викторович

к.э.н., доцент кафедры прикладной экономики Высшей школы управления, первый проректор - проректор по экономической деятельности, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, nazyuta-sv@rudn.ru

Островская Анна Александровна

к.э.н., заведующая кафедрой прикладной экономики, директор Высшей школы управления, ostrovskaya-aa@rudn.ru

В статье рассматриваются инновационные стратегии создания высокотехнологичной продукции с целью обеспечения технологического суверенитета, на примере аэрокосмической отрасли. Авторы анализируют современные подходы к производству, включая массовую кастомизацию, платформенность и мелкосерийное производство, а также их комбинации для повышения гибкости и эффективности. Особое внимание уделено цифровым технологиям, таким как цифровые двойники, искусственный интеллект и аддитивное производство, которые позволяют сократить затраты и сроки разработки. Представлена экономико-математическая модель оценки эффективности стратегий, а также уровни и виды массовой кастомизации. Исследование демонстрирует, что гибридные модели производства обеспечивают конкурентоспособность и адаптивность предприятий в условиях быстро меняющегося рынка. Практическая значимость работы заключается в разработке методического инструментария для оптимизации инновационных стратегий.

Ключевые слова: инновации, кастомизация, цифровизация, платформенность, производство, суверенитет, стратегии

Введение

В условиях ускоренного научно-технического прогресса и роста инновационной активности производства сталкиваются с необходимостью балансировать массовость, гибкость и инновационность решений из-за усложнения и индивидуализации спроса. Глобализация и конкуренция делают традиционные подходы неэффективными, поскольку массовое производство не удовлетворяет вариативность, а глубокая персонализация часто убыточна. Актуальность проблемы обусловлена сокращением жизненного цикла продукции и технологической конвергенцией, что требует гибких производственных систем. В научных работах недостаточно проработаны критерии выбора и комбинирования стратегий производства, гибридные модели и методы оценки эффективности с учётом быстро меняющихся технологий.

Цель исследования — создать методику для выбора и совмещения стратегий производства ради эффективности и адаптивности предприятий. Предполагается, что гибридные решения, объединяющие платформенность и кастомизацию, снижают издержки на 25-35% и повысят гибкость в 1,5–2 раза, а цифровизация за счет использования цифровых двойников, позволит значительно ускорить адаптацию производства [3-5].

Цифровые двойники и алгоритмы искусственного интеллекта радикально меняют методы проектирования и тестирования сложных технических систем. Виртуальное испытание позволяет значительно снизить сроки и затраты на создание изделий, а интеллектуальные алгоритмы обеспечивают автоматизированный подбор ключевых параметров конструкции. Например, при разработке беспилотных летательных аппаратов нейросети помогают оптимизировать профиль крыла с учётом аэродинамических характеристик.

Распространение аддитивных технологий, таких как 3D-печать по металлу и композитам, даёт возможность производить сложные детали, в том числе индивидуализированные компоненты газотурбинных двигателей, с минимальными отходами по сравнению с классической обработкой. Рост кастомизации приводит к развитию гибких роботизированных производственных линий, легко перенастраиваемых под выпуск различных изделий — подобно конвейерам Tesla Gigafactory. Стратегия массовой кастомизации определяется балансом между объёмом производства, уровнем технологической интеграции и гибкостью процессов, а ключевая роль принадлежит объединённому применению цифровых

двойников, искусственного интеллекта и аддитивного производства, что обеспечивает конкурентоспособную индивидуализацию продукции [6].
Практическая значимость работы — в разработке методического инструментария для высокотехнологичных отраслей, которые позволят быстрее и эффективнее перестраиваться в меняющихся условиях и могут использоваться для промышленной политики, в том числе в странах БРИКС+.

Методы и материалы исследования

В настоящем исследовании используется комплекс междисциплинарных методов, включая системный, сравнительный и функциональный анализы, а также SWOT-анализ и сценарное моделирование. Системный подход применяется для изучения структуры технологических процессов, организации инновационных проектов и взаимодействия участников аэрокосмической отрасли. SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности актуальных инновационных стратегий, особенно с позиций технологического суверенитета. Для оценки перспектив развития анализируются открытые данные и локализация критически важных технологий, а сценарное моделирование применяется для построения альтернативных траекторий развития с учетом глобальных и внутренних факторов.
Эмпирическая база включает отечественные и зарубежные публикации, нормативные акты, патентные базы и аналитику отраслевых корпораций, а также данные по реализованным инновационным проектам. Использование сравнительного анализа помогает выявить лучшие практики сокращения технологических разрывов между Россией и ведущими странами. Оптимизация стратегий реализуется с помощью математических методов, что обеспечивает обоснованное распределение ресурсов между этапами инновационного цикла. Совокупность применённых методов обеспечивает комплексную и надёжную оценку стратегий развития аэрокосмической отрасли в контексте национальной технологической независимости.

Основные положения

Развитие науки, техники и технологий обусловлено возрастающими потребностями общества, что приводит к смещению акцентов в сторону опережающего развития [6]. В данном контексте выделяются основные стратегии, определяющие подходы к созданию, конструированию и реализации продукции (см. табл. 1):
В мелкосерийном производстве разработка уникальных изделий, таких как спутники и инновационные аэрокосмические компоненты, играет ключевую роль для внедрения новых технологий, пригодных для последующего масштабирования. Интеграция передовых решений, апробированных на уникальных образцах, в массовое производство, например в автомобилестроении, существенно повышает конкурентоспособность продукции и расширяет рыночные возможности. Современные автомобили стано-

вятся цифровыми платформами, где инновационные технологии, испытанные сначала в ограниченных сериях, формируют большую часть стоимости, повышая рентабельность массовых решений и создавая условия для коммерциализации разработок. Важно заранее проектировать серийные продукты с возможностью интеграции уникальных технологических решений, что требует эффективной системы защиты интеллектуальной собственности и сотрудничества с владельцами патентов и ноу-хау. Это ускоряет внедрение результатов исследований в промышленность, способствует технологическому прогрессу и развитию отрасли. Международный опыт, в том числе стран БРИКС, подтверждает, что поддержка государством стратегических инновационных проектов даже с низкой рентабельностью на начальном этапе способствует росту экспорта, технологическому суверенитету и стимулирует трансфер инноваций в массовое производство [7].

Таблица 1
Инновационные стратегии создания продукции, учитывающие опережающее развитие потребностей

Критерий	Массовое производство	Платформенность и переиспользуемость	Мелкосерийное высокотехнологичное производство (HMLV)	Массовая кастомизация
Стратегия	Выпуск крупных партий однотипной продукции с минимальными издержками	Использование универсальных платформ/компонентов для множества продуктов	Производство малых партий сложных, высокотехнологичных изделий с высокой добавленной стоимостью	Гибкое производство, сочетающее масштаб и индивидуальную адаптацию
Ключевые методы	Стандартизация, экономия на масштабе	Разработка модульных архитектур, повторное применение технологий	Гибкие производственные ячейки, аддитивные технологии, цифровые двойники	Модульные конструкции, гибкие производственные системы (3D-печать, роботизация)
Преимущества	Низкая себестоимость, стабильное качество, высокая производительность	Снижение затрат на R&D, ускорение вывода продуктов на рынок	Высокая адаптивность, возможность выпуска сложных и уникальных изделий, премиальная маржа	Персонализация без значительного роста затрат, лояльность клиентов
Недостатки	Жёсткость, неспособность к кастомизации	Ограничения в дизайне из-за унификации компонентов	Высокая себестоимость единицы продукции, сложность масштабирования	Сложность управления сложными конфигурациями
Примеры	Конвейерное производство Ford Model T	Автоплатформы (Volkswagen MQB), ОС Android	Аэрокосмические компоненты (SpaceX), медицинские импланты, штучное оборудование	Nike By You, Dell (сборка ПК под заказ)
Подходит для	Отрасли с устойчивым спросом (бытовая техника)	Технологичные сектора (автомобили, гаджеты, ПО)	Нишевые высокотехнологичные рынки (оборонка, медицина, прецизионное оборудование)	Рынки с высоким запросом на персонализацию (электроника, одежда)

Согласно статистическим данным, в 2024 году объем рынка массового производства в глобальном масштабе составил примерно 12 триллионов долларов США и продолжает расти с ежегодным темпом около 4%.
Рост массового производства обеспечивается внедрением автоматизации и сборочных линий, что

ускоряет процессы, повышает стандартизацию и качество при одновременном снижении издержек и необходимости ручного труда. Современные предприятия достигают 75% автоматизации и снижают время производства до 40%. Несмотря на рост производительности почти вдвое, высокие инвестиции и однообразие операций требуют новых подходов к управлению персоналом. В свою очередь, кастомизация базируется на анализе данных и цифровом проектировании, где ИИ и аддитивные технологии позволяют быстро создавать и реализовывать индивидуальные решения с оптимизацией затрат, оперативной интеграцией новых материалов и минимизацией времени вывода продукта на рынок.

По данным IDC, успешная массовая кастомизация программного обеспечения может повысить его эффективность на 30% и снизить затраты на разработку до 25%.

Инвестиции во внедрение	\$2–5 млн на перестройку производства (гибкие линии, цифровые платформы) McKinsey (2023)
	Зависит от масштаба предприятия
Срок окупаемости	3–5 лет для средних предприятий Deloitte (2022)
	Сокращается при использовании ИИ
Рост маржинальности	+15–25% для кастомизированных продуктов vs массовых BCG (2023)
	Максимальный эффект в премиум-сегменте
Увеличение конверсии	+25–30% для онлайн-продаж с персонализацией McKinsey (2023)
	Зависит от точности данных о клиентах
Снижение логистических затрат	–20–30% при локальной кастомизации (3D-печать, модульная сборка) Deloitte (2022)
	Требует перестройки цепочек поставок
Затраты на обучение персонала	\$500–1000 на сотрудника в год (цифровые навыки, работа с ИИ) BCG (2023)
	Критично для адаптивных производств
Рост лояльности клиентов	NPS ↑ на 30–40 пунктов для брендов с кастомизацией McKinsey (2023)
	Особенно в B2B-секторе
Доля рынка	До 35% в сегментах с высокой индивидуализацией (автомобили, электроника, ПО) Deloitte (2022)
	Ожидается рост до 50% к 2030 г.
Сложности внедрения	60% компаний отмечают проблемы с интеграцией ИИ и больших данных BCG (2023)
	Основной барьер — legacy-системы

Рисунок 1 Экономические эффекты и особенности массовой кастомизации (Источник: разработано авторами на основе Boston Consulting Group, McKinsey, Deloitte)

Массовая кастомизация — это современная бизнес-модель, предусматривающая использование гибких цифровых технологий для производства персонализированных товаров с эффективностью, сравнимой с серийным выпуском. Благодаря этому подходу компании способны удовлетворять индивидуальные запросы клиентов без значительного увеличения затрат, сохраняя ценовую конкурентоспособность.

Актуальность массовой кастомизации обусловлена необходимостью быстро адаптироваться к динамике спроса и сегментации рынка. Такой подход обеспечивает выгоды за счет персонализации ассортимента, ускоренной реакции на изменения предпочтений и применения модульных решений, что способствует росту лояльности и рентабельности бизнеса.

Рисунок 1 представляет экономические эффекты и особенности массовой кастомизации:

Массовая кастомизация, обеспечивая рост маржинальности на 15–25% в премиум-сегментах и перспективу охвата 50% высокотехнологичных рынков к 2030 году, требует значительных инвестиций (\$2–5 млн) в цифровизацию, обучение персонала (\$500–1000/сотрудника) и оптимизацию логистики, что подтверждается вышепредставленными исследованиями [8].

Результаты

Модульность, в свою очередь, способствует разработке разнообразных продуктов на заказ. Экономия времени на разработку, а также уменьшение затрат достигаются за счет ключевых понятий: экономии от расширения ассортимента, замещения и масштаба:

$$E = (1 + \alpha \cdot M + \beta \cdot E_{\text{ac}} + \gamma \cdot E_{\text{зам}} + \delta \cdot E_{\text{мас}}) - (C_D + C_A) / (C_D + C_A)$$

где E — эффективность массовой кастомизации;

C_D — затраты на разработку продукта;

C_A — затраты на адаптацию продукта под требования пользователей;

M — уровень модульности продукта (коэффициент, отражающий степень использования унифицированных компонентов);

E_{ac} — экономия от расширения ассортимента;

$E_{\text{зам}}$ — экономия от замещения компонентов;

$E_{\text{мас}}$ — экономия от масштаба производства;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — весовые коэффициенты, отражающие вклад каждого фактора в общую эффективность.

Компании также используют дополнительные концепции, такие как *платформенные и унифицированные подходы*, чтобы увеличить возможность повторного использования персонализированных продуктов [9].

Платформенные инновации проходят путь от уникальных нишевых разработок с высокой научной новизной до массовых технологических платформ, интегрируемых в широкий спектр продукции. Первоначально создаваемые для специализированных задач, ключевые компоненты со временем стандартизируются, тиражируются и широко внедряются в отрасли, что ведёт к снижению дифференциации, усилению конкуренции и акценту на эффективное производство. В высокотехнологичных сферах это позволяет унифицировать модули, ускорять рынок и сосредотачивать ресурсы на развитии. В аэрокосмической и робототехнической индустриях платформа (например, CubeSat, Dream Chaser, архитектуры ROS) ускоряет и удешевляет разработку, обеспечивает гибкость и масштабируемость — до 70% повторного использования компонентов, сокращение сроков и расходов в несколько раз, интеграцию

новых технологий и архитектурную универсальность. Таким образом, платформенность становится ключевым фактором ускорения инноваций и оптимизации затрат в наукоёмких отраслях.

Представим экономико-математическую модель повторяющегося использованию персонализированных продуктов [7]:

$$Z = \sum_i (P_i \cdot \sum_j R_{ij} \cdot U(P_i) - S(P_i)) \rightarrow \max : F_{ij} \geq F_{min} \forall i, j$$

где Z — общая прибыль компании;
 P_i — цена продажи продукта i ;
 R_{ij} — уровень повторного использования продукта;
 $U(P_i)$ — уровень удовлетворенности использования продукта хотя бы одним клиентом;
 $S(P_i)$ — затраты на поддержку и развитие продукта;
 F_{ij} — уровень функциональности продукта;
 F_{min} — минимальный уровень функциональности, необходимый для удовлетворения потребностей клиента.

Таким образом, продукты должны быть адаптированы для использования в разных ситуациях. А платформенная стратегия позволяет собирать продукты в одно семейство, т.е. делая их взаимозаменяемыми до определенного уровня:

$$\forall k \in \{1, 2, \dots, n\}, \sum_{i \in k} R_{ij} \leq R_{max}$$

где R_{max} — максимальный уровень повторного использования, который может быть предоставлен клиенту, чтобы не переполнить его функциональность. В таком случае становится возможным оптимизировать свои продукты для достижения максимальной функциональности и удовлетворенности клиентов, что в конечном итоге приводит к увеличению прибыли.

Уровни и типы массовой кастомизации

Массовая кастомизация представляет собой мощный инструмент, который не только отвечает на запросы потребителей, но и создает значительные возможности для бизнеса, позволяя им оставаться конкурентоспособными в постоянно меняющемся рыночном ландшафте. Таблица 2 представляет уровни массовой кастомизации:

Таблица 2
Уровни массовой кастомизации

Уровень кастомизации	Описание	Примеры (материальные продукты)	Примеры (ПО)	Ключевые свойства
1. «Косметическая» кастомизация	Изменение внешнего вида без модификации функционала. Клиент выбирает из готовых вариантов.	- Nike By You (цвет кроссовок) - Автомобили: выбор цвета кузова, интерьера - Чехлы для iPhone с принтами	- Смена тем оформления (Windows, macOS) - Настройка аватара в соцсетях	Низкая себестоимость, минимальные изменения в производстве, иллюзия выбора.
2. Прозрачная кастомизация	Продукт автоматически адаптируется под пользователя на основе данных. Клиент	- Умные термостаты (Nest) - Обувь с подстройкой под стопу (Adidas 4D)	- Рекомендации Netflix/Spotify - Персонализация ленты (TikTok, Instagram)	Использование ИИ и big data, высокая автоматизация, незаметность

	не участвует в настройке.			для пользователя..
3. Адаптивная кастомизация	Клиент самостоятельно настраивает функциональные параметры из предложенных модулей.	- Сборка ПК (Dell, HP) - Мебель IKEA (модульные системы) - 3D-печать зубных кап	- Low-code платформы (Airtable, Notion) - Настройка CRM (Salesforce)	Гибкость, баланс между стандартизацией и персонализацией, умеренные затраты.
4. Коллаборативная кастомизация	Потребитель участвует в создании продукта: от дизайна до функций. Производитель реализует уникальные решения.	- Протезирование (индивидуальные биопротезы) - Автомобили (Scania — сборка грузовиков под заказ) - Архитектурные проекты (3D-печать домов)	- Open-source ПО (соучастие в разработке) - Игры с моддингом (Minecraft, Roblox)	Максимальная персонализация, высокая стоимость, длительный цикл, вовлечение клиента.

Массовая кастомизация совмещает стандартизированное производство с индивидуализацией товаров [10]. В научной литературе выделяют четыре основных типа этой стратегии, различающихся экономическими эффектами и применением.

Таблица 3
Экономико-математические модели для видов кастомизации

Вид кастомизации	Формула/Модель	Описание переменных	Экономический эффект
Совместная настройка	$U = \alpha V + (1 - \alpha)W$	U — функция полезности; V — ценность стандартизированных компонентов; W — ценность индивидуальных; α — степень участия клиента	Рост маржинальности на 15–25% при увеличении издержек на 10–15%
Адаптивная настройка	$Q = \beta K^\gamma$	Q — выпуск; K — инвестиции; β, γ — технологические параметры	Ускорение вывода новинок на 30–40%, снижение переналадочных издержек
Косметическая кастомизация	$\pi = (P - C_{base} - \Delta C_{design}) \cdot D$	π — прибыль; P — цена; C_{base} — базовые издержки; ΔC_{design} — доп. траты на дизайн; D — объем продаж	Рост продаж на 20–35% при маркетинговых расходах ≤ 5 –7% себестоимости
Прозрачная кастомизация	$E[\bullet] = \int (\Pi(\xi) - X(\xi)) \cdot \phi(\xi) d\xi$	$E[\pi]$ — ожидаемая прибыль; $P(x)$ — цена для предпочтения x ; $C(x)$ — издержки под x ; $f(x)$ — распределение предпочтений	Рост конверсии на 25–30%, увеличение среднего чека на 15–20%

Подход сокращает время разработки на 40–50% и повышает соответствие запросам на 35–45%. Анализ показывает: выбор стратегии массовой кастомизации должен учитывать спрос, технологии и рынок, что позволяет существенно улучшить экономическую эффективность и конкурентоспособность производства.

Обсуждение

Массовая кастомизация предоставляет предприятиям возможность адаптации продукции под индивидуальные запросы потребителей, что приводит к

повышению их удовлетворённости и формированию устойчивой лояльности. Достижение высокой эффективности этого подхода обусловлено поддержанием оптимального соотношения между доступными технологическими ресурсами и актуальными рыночными требованиями, что, в свою очередь, способствует улучшению экономических показателей деятельности компаний [10].

Применение массовой кастомизации позволяет не только своевременно реагировать на существующие потребности клиентов, но и проактивно формировать новые поведенческие модели потребления, способствуя созданию уникального пользовательского опыта. Развитие инновационных решений ускоряет возникновение более сложных и специализированных запросов потребителей, что зачастую опережает готовность производственных компаний к их удовлетворению. Внедрение новых технологических продуктов — таких как социальные сети или смартфоны — оказывает трансформирующее влияние на коммуникационные процессы и инициирует возникновение новых рыночных ниш и сервисов, что усиливает мультипликативный эффект в экономике [11].

Отличительной характеристикой предлагаемого подхода является отход от традиционного рассмотрения стратегий в изоляции. Настоящее исследование вводит интегративную систему выбора стратегии, базирующуюся на многофакторном анализе, а также разрабатывает модель гибридизации стратегий, что позволяет использовать синергетические преимущества различных подходов. Кроме того, предложен экономико-математический инструмент для комплексной оценки эффективности стратегических решений в условиях высокой динамики внешней среды.

Заключение

В современных условиях ускоренного технологического прогресса управление стратегиями производства требует инновационных методов и инструментов.

Разработанная методология обеспечивает предприятиям возможность оптимального выбора между массовым производством, кастомизацией и платформенными решениями, что способствует снижению операционных и рыночных рисков и повышению их конкурентоспособности.

Перспективным направлением дальнейших исследований может стать создание цифровых двойников, позволяющих тестировать и оптимизировать стратегические решения в виртуальном пространстве до их практического внедрения.

Литература

1. Шиболденков В.А., Назюта С.В., Чурсин А.А. The digital shadow and twin feasibility product model for the radically new products competitiveness. Номер 3. 2024.
2. Назюта С. В., Островская А. А., Таржманова Р. Ш. Основные подходы к развитию инновационной деятельности организаций в Российской Федерации

// Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 3. — С. 555-574.

3. Чурсин А. А., Богинский А. И., Должиков Д. С., Назюта С. В. Разработка теоретических и практических аспектов усовершенствования систем поддержки принятия решений для устойчивого развития высокотехнологических организаций // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 2. — С. 357-372.

4. Ванюрихин Ф.Г., Назюта С.В., Островская А.А., Чурсин А.А. Пути формирования национального технологического превосходства Российской Федерации в современных условиях Горизонты экономики. 2024. С. 5-12.

5. Ванюрихин Ф.Г., Назюта С.В., Островская А.А., Чурсин А.А. Первоочередные задачи обеспечения национального технологического превосходства Российской Федерации Горизонты экономики. С. 13-22.

6. Чурсин А. А., Ермаков В. А., Назюта С. В. Пути и методы совершенствования ресурсного обеспечения национальной экономики для реализации технологического суверенитета // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 4. — С. 765-788.

7. Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью в обеспечение национальной технологической безопасности. М.: Экономика, 2024. — 543 с.

8. Шиболденков В.А., Нестерова Е.С., Юсуфова О.М. Оценка значимости региональных экономических факторов и организационно-культурных профилей для цифровой бизнес-модели предприятия // Вопросы инновационной экономики. 2022. Том 12. № 4. С. 2561-2582.

9. Горлачева Е. Н., Шиболденков В. А., Герцик Ю. Г. Когнитивная экономика: монография / Горлачева Е. Н., Шиболденков В. А., Герцик Ю. Г. - М.: Первое экономическое издательство, 2024. - 182 с. С. 149-165.

10. Шиболденков В.А., Таржманова Р.Ш., Кондратенко Н.А., Шевчук Е.Р. Анализ инновационности корпоративной культуры организации: обзор подходов и моделей // Горизонты экономики. 2024. №6(87). С. 63-69.

11. Chursin A., Boginsky A., Drogovoz P., Shiboldenkov V., Chupina Z. Development of a Mechanism for Assessing Mutual Structural Relations for Import Substitution of High-Tech Transfer in Life Cycle Management of Fundamentally New Products // Sustainability. 2024. V. 16. №. 5. P. 1912.

Optimization of Innovative Strategies for Creating High-Tech Products to Ensure Technological Sovereignty (Based on the Example of Aerospace Projects)

Chursin A.A., Sheboldenkov V.A., Nazyuta S.V., Ostrovskaya A.A.
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN), Bauman Moscow State Technical University, Higher School of Management
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines innovative strategies for creating high-tech products in order to ensure technological sovereignty, using the aerospace industry as an example. The authors analyze modern approaches to production, including mass customization, platform and small-scale production, as well as their combinations to increase flexibility and efficiency. Particular attention is paid to digital technologies, such as digital twins, artificial intelligence and additive manufacturing, which can reduce costs and development times. An economic and mathematical model for assessing the effectiveness of strategies, as well as the levels and types of mass customization, is presented. The study demonstrates that hybrid production models ensure the competitiveness and adaptability of enterprises in a

rapidly changing market. The practical significance of the work lies in the development of methodological tools for optimizing innovation strategies.

Keywords: innovation, customization, digitalization, platform, production, sovereignty, strategies

References

1. Shiboldenkov V.A., Nazyuta S.V., Chursin A.A. The digital shadow and twin feasibility product model for the radically new products competitiveness. Issue 3. 2024.
2. Nazyuta S.V., Ostrovskaya A.A., Tarzhmanova R.Sh. Main approaches to the development of innovative activities of organizations in the Russian Federation // *Creative Economy*. - 2024. - Vol. 18, No. 3. - P. 555-574.
3. Chursin A.A., Boginsky A.I., Dolzhikov D.S., Nazyuta S.V. Development of theoretical and practical aspects of improving decision support systems for the sustainable development of high-tech organizations // *Creative Economy*. - 2024. - Vol. 18, No. 2. - P. 357-372. 4. Vanyurikhin F.G., Nazyuta S.V., Ostrovskaya A.A., Chursin A.A. Ways to Form National Technological Superiority of the Russian Federation in Modern Conditions *Horizons of Economy*. 2024. P. 5-12.
5. Vanyurikhin F.G., Nazyuta S.V., Ostrovskaya A.A., Chursin A.A. Priority Tasks of Ensuring National Technological Superiority of the Russian Federation *Horizons of Economy*. P. 13-22.
6. Chursin A.A., Ermakov V.A., Nazyuta S.V. Ways and Methods of Improving Resource Provision of the National Economy for the Implementation of Technological Sovereignty // *Creative Economy*. - 2024. - Vol. 18, No. 4. - P. 765-788.
7. Chursin A.A. Competitiveness Management in Ensuring National Technological Security. Moscow: Economy, 2024. – 543 p.
8. Shiboldenkov V.A., Nesterova E.S., Yusufova O.M. Assessing the Importance of Regional Economic Factors and Organizational and Cultural Profiles for an Enterprise's Digital Business Model // *Issues of Innovative Economics*. 2022. Vol. 12. No. 4. Pp. 2561-2582.
9. Gorlacheva E.N., Shiboldenkov V.A., Gertsik Yu.G. *Cognitive Economics: monograph* / Gorlacheva E.N., Shiboldenkov V.A., Gertsik Yu.G. - Moscow: First Economic Publishing House, 2024. - 182 p. Pp. 149-165.
10. Shiboldenkov V.A., Tarzhmanova R.Sh., Kondratenko N.A., Shevchuk E.R. Analysis of the innovativeness of the organization's corporate culture: a review of approaches and models // *Horizons of Economics*. 2024. No. 6 (87). P. 63-69.
11. Chursin A., Boginsky A., Drogozov P., Shiboldenkov V., Chupina Z. Development of a Mechanism for Assessing Mutual Structural Relations for Import Substitution of High-Tech Transfer in Life Cycle Management of Fundamentally New Products // *Sustainability*. 2024. V. 16. No. 5. P. 1912.

Тенденции развития предпринимательства в Российской Федерации на современном этапе

Шавырин Александр Игоревич
независимый исследователь, shvm1918@gmail.com

В статье исследуются ключевые тенденции развития малого и среднего предпринимательства (МСП) в России в 2020–2025 гг. На основе анализа данных Федеральной налоговой службы и научных источников выявлены структурные изменения в секторе МСП, включая динамику количества предприятий, отраслевую трансформацию и региональные особенности. Установлено, что, несмотря на внешние вызовы (пандемия, санкции, инфляция), сектор демонстрирует устойчивость, особенно в сферах интернет-торговли, логистики и IT. Особое внимание уделено цифровизации бизнеса, которая перешла из разряда конкурентных преимуществ в обязательное условие выживания. Рассмотрены также роль самозанятых как де-факто предпринимателей и проблемы кадрового дефицита. Делается вывод о необходимости совершенствования регуляторной среды и мер поддержки для дальнейшего развития МСП в условиях технологической трансформации экономики.

Ключевые слова: предпринимательство, тенденции развития МСП, самозанятые, маркетплейсы, цифровая трансформация, интернет-торговля.

Малое и среднее предпринимательство (МСП) является важнейшей составляющей экономической структуры России, играя ключевую роль в создании рабочих мест, стимулировании инноваций и обеспечении диверсификации экономики. В последние годы российский сектор МСП претерпел значительные изменения, обусловленные как внутренними экономическими вызовами, так и внешними факторами, такими как глобализация, цифровизация и изменение потребительских предпочтений. Говоря о трендах развития предпринимательства в России на современном этапе, необходимо установить, каковы текущие закономерности, согласно которым функционирует и развивается бизнес в России, обратиться к мнениям представителей научного сообщества и официальным данным из открытых источников.

Сведения обо всех субъектах малого и среднего предпринимательства в соответствии с ч.1 ст. 4.1 Федерального закона от 24.07.2007 N 209-ФЗ¹⁸ (ред. от 22.07.2024) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" вносятся в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. В соответствии с ч. 2 ст. 4.1 упомянутого закона обязанности по ведению данного реестра возлагаются на федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства о налогах и сборах. Статистические данные Федеральной налоговой службы отражены в следующих таблицах.

Из представленных данных следует, что меры поддержки, которые оказывает государство по отношению к субъектам малого и среднего предпринимательства, можно назвать эффективными. Наибольшую устойчивость мы наблюдаем в числе средних предприятий в обеих таблицах. Это говорит о том, что средний бизнес куда менее подвержен колебаниям, чем малый и микро-бизнес. Следует отметить, что те субъекты предпринимательской деятельности, которые перешли из фазы микро-предприятия в малую или среднюю форму, оказываются вполне успешными, поскольку в обеих таблицах мы наблюдаем рост именно этих показателей.

Наблюдается также тренд на снижение количества микро-предприятий среди юридических лиц, в то же время число таких субъектов среди индивидуальных предпринимателей демонстрирует постоянный и существенный рост. Только за последние пять лет количество микро-предприятий среди ИП увеличилось более чем на 900 тысяч единиц, несмотря на спад в 2021 году, который, вполне вероятно, был связан с последствиями пандемии Covid-19 2020-го.

¹⁸ Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ //

Собрание законодательства Российской Федерации. - 2007 г. - № 31. - Ст. 4006.

Как отмечает А.С. Кокорев¹⁹ в своей работе, наиболее ярко негативное влияние пандемия оказала на те субъекты МСП, которые работают в сфере предоставления услуг, поскольку безопасность жизнедеятельности как один из аспектов функционирования бизнеса подразумевает соблюдение мер защиты и исключение любого взаимодействия с клиентами.

Таблица 1.

Количество зарегистрированных юридических лиц в реестре субъектов МСП в период с 10.01.2020 до 10.01.2025.

Источник: составлено автором по данным ФНС России.²⁰

Юридические лица	10.01. 2020	10.01. 2021	10.01. 2022	10.01. 2023	10.01. 2024	10.01. 2025
Число малых предприятий, ед.	197 842	190 137	185 592	183 878	185 197	194 516
Число средних предприятий	16 741	17 736	17 651	17 649	18 333	20 429
Число микропредприятий, ед.	2 314 128	2 164 402	2 110 815	2 079 959	2 082 325	2 045 090

Таблица 2.

Количество зарегистрированных индивидуальных предпринимателей в реестре субъектов МСП в период с 10.01.2020 до 10.01.2025. Источник: составлено автором по данным ФНС России.

Индивидуальные предприниматели	10.01. 2020	10.01. 2021	10.01. 2022	10.01. 2023	10.01. 2024	10.01. 2025
Число малых предприятий, ед.	26 263	26 478	26 837	28 351	29 229	32 089
Число средних предприятий	304	309	326	354	402	530
Число микропредприятий, ед.	3 361 628	3 285 859	3 525 482	3 657 257	4 032 285	4 295 881

В целом, приведенные статистические данные Федеральной налоговой службы РФ говорят о том, что организационно-правовая форма ИП, вероятно, оказалась попросту удобнее для старта, нежели учреждение юридического лица. На это также указывают в своем исследовании И.А. Шичкин и В.А. Умнов²¹. На их взгляд, предпринимателей в данном статусе привлекает прежде всего упрощенная система налогообложения, минимальная бюрократическая нагрузка и значительно меньшие издержки в администрировании.

Основная концентрация субъектов МСП, как показывает анализ данных ФНС России, наблюдается в Центральном и Приволжском федеральных округах, где сосредоточено около 50% всех малых и

средних предприятий. Лидерами по числу МСП по состоянию на 10.01.2025 г. являются Москва (910 383 предприятий) и Московская область (457 770 предприятий), что в совокупности составляет 65,6% всех субъектов МСП в Центральном федеральном округе.

Анализ отраслевой структуры малого и среднего предпринимательства в России позволяет выделить несколько доминирующих секторов экономики, в которых представлено наибольшее число субъектов МСП. Поскольку данная статья посвящена изучению тенденций, проследим динамику изменений в отраслевой структуре МСП последних 5 лет, основываясь на данных ФНС России о наиболее популярных классификаторах видов экономической деятельности (ОКВЭД), в которых работали субъекты МСП.

В начале 2020 года лидирующую позицию занимает строительный сектор (15% от общего числа субъектов МСП). Далее по списку: деятельность автомобильного грузового транспорта (13%), розничная торговля (12%), предоставление услуг парикмахерами и салонами красоты (10%), аренда и управление имуществом (9%) и другие.

В начале 2023 года уже наибольшая представленность субъектов МСП наблюдается поровну в сферах грузовых перевозок и строительства (по 15%). Далее: розничная торговля по почте или по сети Интернет (14%), аренда и управление имуществом (11%), розничная торговля (10%), деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (8%) и другие.

Данные на начало 2025 года показывают, что несомненным лидером стала сфера Интернет-торговли, в ней уже представлено порядка 21% субъектов малого и среднего предпринимательства. Далее: грузовые перевозки (15%), строительный сектор (14%), аренда и управление имуществом (11%), розничная торговля (9%) и другие.

Рынок за последние пять лет изменился существенно. Сфера Интернет-торговли, которая в 2020 году не входила и в пятерку самых популярных ОКВЭД, сегодня стала наиболее популярной. Вероятно, именно Интернет-торговля, для которой жизненно важным фактором является качественная логистика, и обеспечила рост сфере транспортных перевозок. Стабильной остается сфера строительства, она оказалась в последние годы наиболее устойчивой. Доставка продуктов, которой не было среди десятки крупнейших направлений деятельности в 2020 году, сегодня также закрепились в списке. Кроме того, в 2025 году 6% приходится на разработку компьютерного обеспечения, соответствующего ОКВЭД не было в таблице даже 2023 года. Тренд на цифровизацию рынка, превалирование технологичных сфер над «традиционными» очевиден. Если в 2020 году мы могли наблюдать сбалансированную картину рынка, в которой практически

¹⁹ Кокорев А. С. Влияние пандемии на малый и средний бизнес // Московский экономический журнал. – 2021. – № 2. – С. 628-642.

²⁰ Федеральная налоговая служба Российской Федерации URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>

²¹ Шичкин, И. А., Умнов В. А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 61-84.

не было существенных «отрывов» в представленности субъектов МСП в одном виде деятельности от другого, то пять лет спустя совершенно новая сфера – Интернет-торговля – лидирует безоговорочно.

По данным СМИ, рынок онлайн-торговли в 2024 году вырос на 37% до 11,3 трлн. рублей²². Это пятая часть всех розничных продаж в России. Аналитики прогнозируют и дальнейший рост. Вероятно, это обусловлено выгодными условиями для старта. Предприниматель, который работает исключительно в Интернете, не несет расходы на аренду помещений, оплату труда своих сотрудников, страховые взносы. В данной ситуации предприниматель может осуществлять свою деятельность на рынке, не нанимая штат вовсе. Однако правовое поле для деятельности маркетплейсов, иных сетевых площадок нельзя назвать полноценно сформированным. В Правительство только внесён проект закона «О платформенной экономике», который будет регулировать сферу²³.

Говоря о тенденциях развития предпринимательства в Российской Федерации на современном этапе, следует уделить внимание и той среде, которая оказывает прямое влияние на их формирование. Среди вызовов, с которыми сталкиваются сегодня предприниматели, уже упомянутые нами И.А. Шичкин и В.А. Умнов отмечают: инфляцию, рост цен и тарифов, снижение покупательной способности населения, а также кадровый дефицит, который проявляется в недостатке квалифицированных работников.

Действительно, согласно данным Центрального банка²⁴ инфляция по состоянию на март 2025 года составляет 10,34%. Показатель того же месяца в 2020 году – 2,5%, Пик пятилетнего периода наблюдается в апреле 2022 года, когда инфляция достигла 17,83%.

Кадровый дефицит подтверждается данными Института развития предпринимательства и экономики²⁵. В феврале 2025 году с нехваткой сотрудников столкнулись более 90% компаний. Прежде всего это представители ИТ-сектора, обрабатывающих производств, сферы строительства, торговли и ЖКХ.

Таким образом, отраслевая структура МСП в последние пять лет претерпела значительные изменения, наблюдается рост значимости ИТ-сектора и логистических услуг. В целом, малое и среднее предпринимательство в России демонстрирует адаптивность к изменяющимся условиям. Однако дальнейшее его развитие требует совершенствования регуляторной среды и решения проблем кадровой обеспеченности.

Рассмотрим также количество рабочих мест, созданных в малом и среднем предпринимательстве в разрезе последних пяти лет, опираясь на те же открытые данные из Единого реестра. Данные в следующей таблице приведены по состоянию на десятое января каждого из указанных годов периода.

Таблица 3.
Количество рабочих мест в секторе МСП с 10.01.2021 до 10.01.2025. Источник: составлено автором по данным ФНС России²⁶

2021	2022	2023	2024	2025
15 491 144	14 662 197	15 191 543	15 080 528	15 065 593

Обратим внимание на то, что показатель 2021 года был пиковым в рассматриваемом периоде, затем в 2022 году мы наблюдаем значительный спад, который довольно скоро прекратился. Однако с 2023 года мы все еще можем заметить тенденцию снижения количества работников в субъектах малого и среднего предпринимательства. Тяжело наверняка установить причину этого тренда. Можно лишь предположить, что это связано с цифровизацией, замещением ручного труда автоматическим. Однако в действительности мы не обладаем достоверными данными о том, какое количество работников было замещено вследствие цифровой трансформации.

Рассмотрим те же данные в разрезе федеральных округов. Это позволит установить региональные особенности кадрового распределения в субъектах малого и среднего предпринимательства.

Таблица 4.
Количество рабочих мест в секторе МСП с 10.01.2021 до 10.01.2025 в разрезе федеральных округов и территорий РФ. Источник: составлено автором по данным ФНС России²⁷

	ЦФО	ПФО	СЗФО	ЮФО	СКФО	УФО	СФО	ДФО	Юго-Западные субъекты РФ
2021	5 057 877	2 990 756	1 895 776	1 476 431	380 779	1 307 145	1 636 825	745 555	-
2022	4 796 045	2 824 755	1 788 578	1 409 666	352 750	1 256 463	1 532 465	701 455	-
2023	4 981 901	2 920 906	1 854 422	1 450 875	368 445	1 290 545	1 594 974	729 448	27
2024	4 995 056	2 882 116	1 836 896	1 432 409	368 642	1 277 025	1 574 371	713 060	953
2025	5 058 702	2 832 231	1 803 205	1 409 145	362 284	1 265 021	1 537 173	683 494	114 338

В последнем столбце таблицы речь идет о четырех новых субъектах Российской Федерации, которые были присоединены к России по результатам референдумов в 2022 году: Донецкая Народная

²² AliExpress выбыл из топ-10 онлайн-продавцов в России // РБК URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e

²³ Минэкономразвития внесло законопроект «О платформенной экономике» в Правительство РФ // Министерство экономического развития Российской Федерации URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_vneslo_zakonoproekt_o_plattformennoy_ekonomike_v_pravitelstvo_rf.html

²⁴ Инфляция и ключевая ставка Банка России // Банк России URL: https://www.cbr.ru/hd_base/inf/

²⁵ Более 90% компаний сталкиваются с нехваткой сотрудников. // Российская газета URL: <https://rg.ru/2025/02/25/na-rabotu-priglasiautsia.html>

²⁶ Федеральная налоговая служба Российской Федерации URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>

²⁷ Федеральная налоговая служба Российской Федерации URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>

Республика, Луганская Народная Республика, Херсонская и Запорожская области. Они входили в правовое поле Российской Федерации постепенно, вероятно, этим объясняется отсутствие объективных данных о количестве работников в секторе МСП в 2023 и 2024 годах.

Что же касается федеральных округов, то мы также наблюдаем, что 2021 год был пиковым почти во всех федеральных округах. В то же время, в каждом из них мы можем заметить резкий спад количества работников в секторе МСП в 2022 году, а затем во многих федеральных округах с 2023 года количественные показатели снижаются. Лишь в Центральном федеральном округе количество работников растет ежегодно и более того, уже превышает значения 2021 года, которые являлись самыми высокими для всех других федеральных округов. Мы помним, что в ЦФО также сконцентрировано основное количество всех субъектов малого и среднего предпринимательства. Это еще раз подчеркивает проблему неравенства между регионами России.

Возвращаясь к теме цифровизации и цифровой трансформации малого и среднего предпринимательства, следует отметить, что эти процессы также необходимо рассматривать в качестве трендов. Современные исследователи придают разное значение степени цифровизации субъектов предпринимательства в обеспечении их конкурентоспособности на рынке, однако подавляющее большинство сегодня согласно в том, что цифровизация бизнес-процессов является важным фактором для всех предпринимателей. В своем труде С.А. Арутюнян²⁸ приводит статистические данные, они датированы 2022 годом, однако представляют интерес в рамках нашего исследования как подтверждение интереса самих субъектов МСП к внедрению цифровых решений. Так, автор указывает на значительный рост использования корпоративных цифровых инструментов:

- 72% предприятий применяют корпоративную почту (против 57% в 2021 году);
- Увеличилось внедрение облачных хранилищ данных и специализированных мессенджеров;
- На 35% вырос спрос на CRM-системы для автоматизации клиентской работы.

Частичное использование электронного документооборота зафиксировано у 73% предприятий, 67% предпринимателей используют «Яндекс.Карты» для геомаркетинга, 36% предприятий интегрировали Систему быстрых платежей, 64% предприятий применяют гибридную модель занятости, 40% компаний используют корпоративные анти-вирусные решения.

Т.Г. Мотовиц и К.А. Пошлякова²⁹ называют цифровизацию малого бизнеса драйвером технологического лидерства, подчеркивая, что именно малый бизнес ввиду своей гибкости и адаптивности может наиболее оперативно внедрять и апробировать инновационные цифровые бизнес-решения. Справедливости ради, стоит отметить и некоторые проблемы, обозначенные авторами, например, недостаток средств, малому бизнесу для наиболее эффективной работы в области цифровизации зачастую попросту не хватает инвестиций.

Исследователи указывают, что малые предприятия и стартапы выступают ключевыми площадками для апробации прорывных технологических решений. Именно в этой среде происходит первичная разработка и тестирование таких инновационных инструментов, как мобильные банковские приложения нового поколения, интеллектуальные системы цифрового маркетинга, блокчейн-платформы для финансовых операций, AI-решения для бизнес-аналитики.

Это мнение поддерживает Ф.О. Базаров³⁰, отмечая, что цифровая трансформация для малого бизнеса сегодня является не дополнительной опцией, а необходимостью, неким обязательным фактором для существования в современных рыночных условиях. Автор также подчеркивает важное значение малых предприятий в обеспечении государства рабочими местами.

Д.В. Кельпов³¹ в своем труде рассмотрел взаимосвязь цифровизации и прибыли в банковском секторе. Цифровая трансформация банковского сектора, по его словам, перешла из разряда конкурентных преимуществ в категорию обязательных условий выживания на рынке. Как показывает практика, инвестиции в цифровые технологии обеспечивают не только операционную эффективность, но и создают устойчивые конкурентные преимущества через улучшение клиентского опыта и разработку инновационных продуктов. В условиях ужесточающейся конкуренции степень цифровой зрелости становится ключевым фактором рыночного успеха финансовых организаций.

Д.П. Клунко и О.В. Ватолина³² приводят данные Росстата: за период с 2010 по 2023 год показатель обеспеченности персональными компьютерами демонстрирует устойчивую положительную динамику. Если в начале анализируемого периода на 100 сотрудников приходилось 36 единиц вычислительной техники, то к 2023 году этот показатель достиг 65 единиц, что свидетельствует об увеличении на 80,5%. Такой существенный рост, как отмечают авторы, подтверждает активную технологическую мо-

²⁸ Арутюнян. С. А. Анализ состояния, проблем и возможностей цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в России // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 12. – С. 4589-4608.

²⁹ Мотовиц Т. Г., Пошлякова К. А. Цифровизация малого бизнеса как фактор технологического лидерства // Ученые заметки ТОГУ. – 2025. – № 1. – С. 194-198.

³⁰ Базаров Ф. О. Цифровая трансформация малого бизнеса: возможности и перспективы // Цифровая экономика. – 2025. – № 10. – С. 985-992.

³¹ Кельпов Д. В. Влияние цифровизации бизнес-процессов на увеличение притока клиентов и прибыли банков // Universum: технические науки. – 2025. – № 2 (131). – С. 30-35.

³² Клунко Д. П., Ватолина О. В. Роль информационных технологий в деятельности современного предприятия // Ученые заметки ТОГУ. – 2025. – № 1. – С. 260-263.

дернизацию российских предприятий. Информационные технологии, по их словам, выступают основным драйвером повышения операционной эффективности и конкурентных преимуществ. Дальнейшая интенсификация этих процессов будет способствовать ускорению экономической трансформации в масштабах всей страны.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что цифровая трансформация малого и среднего бизнеса перешла из категории перспективных возможностей в разряд обязательных условий конкурентоспособности. Особого внимания заслуживает способность малого бизнеса выступать инкубатором инновационных решений - от мобильных банковских приложений до AI-аналитики, что обусловлено его природной гибкостью и адаптивностью. цифровизация МСП представляет собой не просто текущий тренд, а фундаментальную основу для устойчивого развития национальной экономики, требующую системной поддержки со стороны государства и финансовых институтов. Дальнейшее технологическое развитие предпринимательского сектора будет определять не только его собственную конкурентоспособность, но и темпы структурной трансформации экономики в целом.

Говоря о тенденциях развития предпринимательства, следует также отметить и те субъекты предпринимательской деятельности, которые в Единый реестр не входят, а именно – так называемых самозанятых. Их правовое положение устанавливает Федеральный закон от 27.11.2018 N 422-ФЗ (ред. от 29.11.2024) "О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход"³³. Формально они не обязательно являются субъектами предпринимательской деятельности, а определены как налогоплательщики налога на профессиональный доход. Это связано с тем, что статус самозанятого помимо индивидуальных предпринимателей, могут получать и физические лица, деятельность которых соответствует установленным законом критериям. В соответствии с ч.2 ст. 1 указанного закона эксперимент о применении специального налогового режима (налога на профессиональный доход) проводится до 31 декабря 2028 года.

Однако если обратиться к признакам предпринимательской деятельности, мы увидим, что и самозанятые де-факто занимаются предпринимательством. Они так же осуществляют свою деятельность в сфере экономики, их деятельность так же ориентирована на получение прибыли, она так же связана с риском и ответственностью. Единственным отличием налогоплательщиков налога на профессиональный доход от предпринимателей является то, что их деятельность не направлена на создание и

обеспечение работы предприятий. Еще одним немаловажным аргументом в пользу включения налогоплательщиков налога на профессиональный доход в наше исследование является то, что, если бы не существовало для них специального налогового режима, они вынуждены были бы создавать микро-предприятия или регистрировать ИП с одним работником, а стало быть, и приобретать статус полноправного субъекта малого и среднего предпринимательства.

Указанная точка зрения находит поддержку в научных трудах. Так, Ю.А. Зенкина³⁴ в своей статье пишет о целесообразности рассмотрения налогоплательщиков налога на профессиональный доход наряду с занятыми по трудовому договору и предпринимателями. В то же время автор подчеркивает, что равноценными эти категории экономических субъектов быть не могут.

Т.П. Мильгуй называет самозанятых физическими лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность без образования юридического лица³⁵. Он называет обозначенное явление формой предпринимательства и указывает на рост его популярности. Автор также приводит статистику, согласно которой в период с 2021 по 2023 год число налогоплательщиков налога на профессиональный доход в России увеличилось более чем на 5 миллионов человек или 240%. Важно отметить, что его определение справедливо лишь отчасти, поскольку закон прямо предусматривает возможность приобретения статуса самозанятого не только для физических лиц, но и для индивидуальных предпринимателей. Индивидуальные предприниматели не являются юридическими лицами, однако и просто физическими лицами называть их было бы ошибочным, куда правильнее рассматривать ИП как одну из организационно-правовых форм ведения предпринимательской деятельности.

Возвращаясь к рассматриваемому труду, следует отметить, что Т.П. Мильгуй также называет явление в российской правовой системе налога на профессиональный доход легализацией упрощенного ведения предпринимательской деятельности.

Действительно, статус самозанятого позволяет с меньшими рисками и материальными затратами попробовать себя в роли предпринимателя. Кроме того, нередко самозанятые затем переходят в статус индивидуальных предпринимателей, когда преодолевают отметку установленного законом предельного уровня дохода³⁶. Рассматриваемая форма ведения предпринимательской деятельности, однако, подходит не всем. В п. 2 ч. 2 ст. 4 Федерального закона от "О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход" прямо прописаны

³³ Федеральный закон от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ (ред. от 29 ноября 2024 г.) "О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход" // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 49. – Ст. 7509.

³⁴ Зенкина Ю. А. Правовой аспект: сущность и специфика самозанятости // Вестник науки. – 2024. – № 6 (75). – С. 525-529.

³⁵ Мильгуй Т. П. Современные тенденции развития самозанятости в России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 11-2 (117). – С. 172-175.

³⁶ В 2024 году всё больше селлеров переходят из самозанятых в ИП // Точка URL: <https://allo.tochka.com/news/mp-samozanyaty>

виды деятельности, которые не допускают применение исследуемого нами специального налогового режима. Например, самозанятые не могут заниматься перепродажей товаров, имущественных прав. Это значительно сужает их возможности заработка на тех же маркетплейсах, которые, как мы уже обозначали в рамках данного исследования, становятся все более популярными. В таком случае налогоплательщики налога на профессиональный доход должны представлять на площадке свой уникальный продукт. Такие случаи есть, однако самой популярной организационно-правовой формой предпринимательства на маркетплейсах сегодня является ИП. Индивидуальные предприниматели составляют 83% от всех продавцов на двух самых популярных маркетплейсах в России – «Wildberries» и «Ozon». Оставшиеся 17% приходятся на самозанятых и юридических лиц³⁷.

Таким образом, анализ правового статуса самозанятых граждан в рамках специального налогового режима демонстрирует существующую правовую дихотомию. С одной стороны, формально налогоплательщики профессионального дохода не включены в Единый реестр субъектов МСП и законодательно не отнесены к предпринимателям, что закреплено в Федеральном законе № 422-ФЗ. С другой стороны, фактическая деятельность самозанятых соответствует ключевым критериям предпринимательства. Правовой эксперимент с налогом на профессиональный доход, продленный до 2028 года, создает уникальную возможность для постепенной институционализации самозанятости как особой формы предпринимательской деятельности. Как показывает практика, данный режим выполняет важную социально-экономическую функцию, выступая "инкубатором" предпринимательских инициатив - многие самозанятые по мере развития бизнеса переходят в статус индивидуальных предпринимателей. Несмотря на формальное отсутствие статуса субъекта предпринимательства, самозанятые граждане де-факто являются важным элементом современной предпринимательской экосистемы, что требует дальнейшего научного осмысления и возможной корректировки законодательных подходов к их правовой регламентации.

Литература

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 31. – Ст. 4398.
2. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 22.07.2024) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" // Российская газета. – 2024. – 22 июля. – № 139.
3. Федеральный закон от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ (ред. от 29 ноября 2024 г.) "О проведении

эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход" // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 49. – Ст. 7509.

4. Арутюнян. С. А. Анализ состояния, проблем и возможностей цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в России // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 12. – С. 4589-4608.

5. Базаров Ф. О. Цифровая трансформация малого бизнеса: возможности и перспективы // Цифровая экономика. – 2025. – № 10. – С. 985-992.

6. Зенкина Ю. А. Правовой аспект: сущность и специфика самозанятости // Вестник науки. – 2024. – № 6 (75). – С. 525-529.

7. Кельпов Д. В. Влияние цифровизации бизнес-процессов на увеличение притока клиентов и прибыли банков // Universum: технические науки. – 2025. – № 2 (131). – С. 30-35.

8. Клунко Д. П., Ватолина О. В. Роль информационных технологий в деятельности современного предприятия // Ученые заметки ТОГУ. – 2025. – № 1. – С. 260-263.

9. Кокорев А. С. Влияние пандемии на малый и средний бизнес // Московский экономический журнал. – 2021. – № 2. – С. 628-642.

10. Мильгуй Т. П. Современные тенденции развития самозанятости в России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 11-2 (117). – С. 172-175.

11. Мотовиц Т. Г., Пошлякова К. А. Цифровизация малого бизнеса как фактор технологического лидерства // Ученые заметки ТОГУ. – 2025. – № 1. – С. 194-198.

12. Шичкин, И. А., Умнов В. А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 61-84.

13. Сколько можно заработать на Wildberries в 2025 году // Mpstats journal URL: <https://mpstats.io/media/wildberries/uchet/skolko-mozhno-zarabotat-v-2025-godu>

14. В 2024 году всё больше селлеров переходят из самозанятых в ИП // Точка URL: <https://allo.tochka.com/news/mp-samozanyaty>

15. Федеральная налоговая служба Российской Федерации URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>

16. Более 90% компаний сталкиваются с нехваткой сотрудников. // Российская газета URL: <https://rg.ru/2025/02/25/na-rabotu-priglashtsya.html>

17. AliExpress выбыл из топ-10 онлайн-продавцов в России // РБК URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e

18. Минэкономразвития внесло законопроект «О платформенной экономике» в Правительство РФ // Министерство экономического развития Российской Федерации URL: <https://www.economy.gov.ru/material/news/minekono>

³⁷ Сколько можно заработать на Wildberries в 2025 году // Mpstats journal URL: <https://mpstats.io/media/wildberries/uchet/skolko-mozhno-zarabotat-v-2025-godu>

mrazvitiya_vneslo_zakonoproekt_o_platformennoy_ekonomike_v_pravitelstvo_rf.html

19. Инфляция и ключевая ставка Банка России // Банк России URL: https://www.cbr.ru/hd_base/inf/

Trends in the development of entrepreneurship in the Russian Federation at the present stage

Shavyrin A.I.

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines the key trends in the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Russia in 2020–2025. Based on the analysis of data from the Federal Tax Service and scientific sources, structural changes in the SME sector are identified, including the dynamics of the number of enterprises, industry transformation, and regional characteristics. It has been established that, despite external challenges (pandemic, sanctions, inflation), the sector demonstrates resilience, especially in the areas of online commerce, logistics, and IT. Particular attention is paid to the digitalization of business, which has moved from the category of competitive advantages to a prerequisite for survival. The role of the self-employed as de facto entrepreneurs and the problems of personnel shortages are also considered. A conclusion is made about the need to improve the regulatory environment and support measures for the further development of SMEs in the context of technological transformation of the economy.

Keywords: entrepreneurship, SME development trends, self-employed, marketplaces, digital transformation, online commerce.

References

1. Constitution of the Russian Federation (adopted by nationwide vote on 12.12.1993 with amendments approved during the all-Russian vote on 01.07.2020) // Collection of Legislation of the Russian Federation. - 2020. - No. 31. - Art. 4398.
2. Federal Law of 24.07.2007 N 209-FZ (as amended on 22.07.2024) "On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation" // Rossiyskaya Gazeta. - 2024. - July 22. - No. 139.
3. Federal Law of November 27, 2018 No. 422-FZ (as amended on November 29, 2024) "On conducting an experiment to establish a special tax regime "Tax on professional income" // Collection of Legislation of the Russian Federation. - 2018. - No. 49. - Art. 7509.
4. Arutyunyan. S. A. Analysis of the state, problems and opportunities of digital transformation of small and medium-sized businesses in Russia // Creative Economy. - 2023. - Vol. 17, No. 12. - P. 4589-4608.
5. Bazarov F. O. Digital transformation of small business: opportunities and prospects // Digital Economy. - 2025. - No. 10. - P. 985-992.
6. Zenkina Yu. A. Legal aspect: the essence and specificity of self-employment // Bulletin of science. - 2024. - No. 6 (75). - P. 525-529.
7. Kelpov D. V. The impact of digitalization of business processes on the increase in customer inflow and bank profits // Universum: technical sciences. - 2025. - No. 2 (131). - P. 30-35.
8. Klunko D. P., Vatolina O. V. The role of information technology in the activities of a modern enterprise // Scientific notes of TSU. - 2025. - No. 1. - P. 260-263.
9. Kokorev A. S. The impact of the pandemic on small and medium businesses // Moscow Economic Journal. - 2021. - No. 2. - P. 628-642.
10. Milguy T. P. Modern development trends self-employment in Russia // Economy and business: theory and practice. - 2024. - No. 11-2 (117). - P. 172-175.
11. Motovits T. G., Poshlyakova K. A. Digitalization of small business as a factor in technological leadership // Scientific notes of TNU. - 2025. - No. 1. - P. 194-198.
12. Shichkin, I. A., Umnov V. A. Modern trends in the development of small and medium-sized businesses in Russia // Economy, entrepreneurship and law. - 2025. - V. 15, No. 1. - P. 61-84.
13. How much can you earn on Wildberries in 2025 // Mpstats journal URL: <https://mpstats.io/media/wildberries/uchet/skolko-mozhno-zarabotat-v-2025-godu>
14. In 2024, more and more sellers are switching from self-employed to individual entrepreneurs // Tochka URL: <https://allo.tochka.com/news/mp-samozanyatyi>
15. Federal Tax Service of the Russian Federation URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>
16. More than 90% of companies are facing a shortage of employees. // Rossiyskaya Gazeta URL: <https://rg.ru/2025/02/25/na-rabotu-priglasaiutsia.html>
17. AliExpress dropped out of the top 10 online sellers in Russia // RBC URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e
18. The Ministry of Economic Development submitted the draft law "On the platform economy" to the Government of the Russian Federation // Ministry of Economic Development of the Russian Federation URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_vneslo_zakonoproekt_o_platformennoy_ekonomike_v_pravitelstvo_rf.html
19. Inflation and the key rate of the Bank of Russia // Bank of Russia URL: https://www.cbr.ru/hd_base/inf/

Проблемы страхования киберрисков

Аванесов Аркадий Артемович

аспирант факультета «Высшая школа управления», Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), arkady.avanesov@bk.ru

Технологическое развитие позволяет обществу внедрять цифровые решения и технологии, при этом переход к цифровой экономике государства, общества, бизнеса влечет к различным информационным рискам, значение которых представляет важное значение для стабильности, устойчивости и развития. В данной статье рассматривается определение информационного риска согласно национальному стандарту и научной точки зрения, а также формируются и описываются проблемы страхования киберрисков, как элемента управления информационным риском. В статье представлен анализ различных точек зрения научных и отраслевых исследований РФ и за рубежом, на предмет наличия актуальных проблем киберстрахования. Целью данной статьи является выявление и обсуждение основных проблем рынка киберстрахования с целью привлечения научного сообщества, а также заинтересованных лиц к изучению проблем киберстрахования.

Ключевые слова: страхование киберрисков, управление рисками, утечка данных, цифровизация экономики, информационный риск, киберриск

Введение

Цифровизация экономики является наиболее приоритетной и прогрессивной задачей Российской Федерации в 21 веке согласно утвержденной правительством РФ программе «Цифровая экономика». Предметом цифровизации экономики является переход экономики к новому технологическому укладу, повышения уровня конкуренции бизнеса, а также устойчивости национальной экономики государства на мировой арене. Несмотря на все преимущества данной задачи, цифровизация имеет потенциальные угрозы, а также издержки, которые выражаются в быстрорастущем числе кибер инцидентов, вред которых может значительно сказаться на устойчивости, непрерывности процессов экономики, бизнеса, государства, а также безопасности критически важных элементов жизнедеятельности общества.

Учитывая потенциальные угрозы, которые несут киберриски, одной из главных задач, стоящей перед экономикой, государством и бизнесом является предотвращение возникновения инцидентов, способствующих реализации киберрисков и минимизации последствий для объектов и субъектов экономической деятельности. В течение любого экономического цикла создаются, внедряются, совершенствуются меры управления рисками, целью которых является предотвращение реализации киберрисков, а также возникающих финансовых, технических, репутационных потерь. Результатом многолетней работы специалистов, научных коллективов во всем мире, стала разработка механизма страхования киберрисков или информационных рисков.

Обзор литературы

Рассмотрим определение термина киберриск, согласно национальному ГОСТу 57580.3— 2022 «Управление риском реализации информационных угроз и обеспечение операционной надежности» киберриск — «риск преднамеренных действий со стороны работников финансовой организации и (или) третьих лиц с использованием программных и (или) программно-аппаратных средств, направленных на объекты информатизации финансовой организации в целях нарушения и (или) прекращения их функционирования и (или) создания угрозы безопасности информации, подготавливаемой, обрабатываемой и хранимой такими объектами, а также в целях несанкционированного присвоения, хищения, изменения, удаления данных и иной информации (структуры данных, параметров и характеристик систем, программного кода) и нарушения режима доступа; другие виды риска реализации информационных угроз, связанные с обработкой (хранением, уничтожением) информации без использования объектов информатизации, а также связанные со случаями побуждения клиентов финансовой организации к осуществлению финансовых (банковских) операций, в том числе операций по переводу денежных

средств путем обмана или злоупотребления доверием (методов социальной инженерии), которые привели и (или) могут привести к случаям мошенничества и (или) кражи с банковского счета в отношении клиентов финансовой организации» [5].

Также, анализ термина информационного риска представлен в работе А. В. Шарапова, автор формулирует и предлагает свое определение термину информационного риска - «Информационный риск — это возможность наступления случайного события в информационной системе предприятия, приводящего к нарушению ее функционирования, снижению качества информации ниже допустимого уровня, в результате которых наносится ущерб предприятию» [1].

Исходя из вышеизложенного определения закономерно утверждение о том, что последствия и результат кибер инцидентов относятся к информационным рискам или киберрискам, ведь специфика данных рисков выражается в нарушении принципов конфиденциальности, доступности, целостности информации и данных.

Страхование информационных рисков в РФ берет свое начало в 2012-х годах, когда подразделение американской страховой компании AIG (СК «ГАРДИЯ»), имея опыт страхования киберрисков в США, разработала страховой продукт, адаптированный под законодательство РФ. Согласно исследованию страхового брокера MainsGroup с момента выпуска первого продукта киберстрахования в РФ на рынок киберстрахование вышло еще 8 российских страховщиков. В этом же исследовании страховой брокер приводит статистические данные результата опроса страхователей и страховщиков, согласно которым доля среди застрахованных страхователей от киберрисков составляет – 12,8% [3].

Результатом опроса Mainsgroup определены основные проблемы развития страхового рынка в РФ [3]:

- Недостаточное число резонансных кейсов в этой сфере;
- Нежелание компаний допускать страховщиков к данным о своей информационной защите для оценки рисков;
- Отсутствие законодательной базы для обязательного страхования киберрисков;
- Отсутствие понятного покрытия рисков;
- Отсутствие емкостей для страхования;
- Высокая стоимость полисов: расходы на страхование сопоставимы, а иногда превышают расходы на информационную безопасность; в условиях ограниченности бюджетов это делает такую покупку крайне проблематичной.

Помимо результатов исследования российского брокера, рассмотрим исследований из международной научной-исследовательской среды. Так, в исследовании посвященном киберстрахованию Ангелика Маррота, Фабио Мартинелли и др. на основе глобальных оценок состояния киберстрахования приводят следующие основные проблемы развития киберстрахования [2]:

- Отсутствие опыта оценки киберрисков и стандартов у страховщиков;

- Динамичность и эволюция систем кибер среды;
- Асимметрия информации между страховщиком и страхователем;
- Сложность оценки ущерба в результате кибератак;
- Ограничения покрытия и низкие лимиты;
- Взаимосвязь рисков и ответственность провайдеров данных;
- Неясность страхового покрытия и сложности с определением страховых случаев;

Проблематике рынка страхования киберрисков также уделяют большое внимание со стороны страховых ассоциаций, так, например Международная ассоциация страхового надзора, расположенная в Базеле (IAIS), провело исследование согласно «Андеррайтинг киберрисков. Выявленные проблемы и надзорные аспекты для устойчивого развития рынка» были выявлены пять основных проблем измерения киберрисков [4]:

- меняющийся характер киберрисков;
- ограниченный опыт урегулирования киберубытков;
- трудности в оценке уязвимостей страхователей;
- риск накопления;
- неутвердительно воздействия.

Ассоциация IAIS приходит к утверждению о том, «киберриск – это огромная проблема, которая продолжает расти экспоненциально. С появлением новых киберугроз, которые ежедневно развиваются, изменения в ландшафте киберрисков и балансе между атакующими и защитниками могут повлиять на частоту и/или серьезность распределений вероятности киберпотерь» [4].

Учитывая быструю динамику развития цифровизации, мер защиты, ландшафта угроз измерение степени риска является критичным для эффективного управления риском, ведь из-за постоянно меняющихся условий киберсреды некоторые параметры оценки риска, такие как исторические данные убытков могут являться недостаточными для корректной оценки принимаемого страховщиком риска. Кроме того, многие из этих данных и технологий связаны, что увеличивает потенциальную уязвимость, по отдельности или на совокупном уровне, без адекватных гарантий того, что зависимость систем и данных четко и полностью распознана. Постоянно растущая зависимость от данных, программного обеспечения и оборудования увеличивает ценность этих активов для предприятий и последствия потери или сбоя в результате кибератаки или сбоя ИТ. Информация о прошлых угрозах или эффективных методах защиты может стать неэффективной, если новые угрозы в новых условиях будут мало похожи на прошлые угрозы.

Обсуждение

Проанализировав вышеизложенные исследования, можно предположить, что динамичность и эволюция систем киберсреды является определяющей и критически важным фактором неопределенности, характер которой порождает новые возникающие

проблемы, такие как: отсутствие стандартов у страховщиков и опыта оценки киберрисков, асимметрии информации между страховщиком и страхователем, сложность оценки ущерба в результате кибератак, ограниченное покрытие и низкие лимиты, взаимосвязь рисков и ответственность провайдеров данных.

Проблемы, обозначенные в научной литературе и отраслевых исследованиях тесно связаны между собой. Взаимосвязь уровня защищенности и корреляции убытков усложняет разработки теоретических моделей, которые бы наиболее точно отражали взаимосвязь между характеристиками компаний, ее уровнем защищенности, актуальными видами киберугроз и потенциальным ущербом в результате страховых событий. Недостаток данных и асимметрия информации не позволяет страховщикам корректно оценить количественные факторы с целью поиска корреляции между многочисленными факторами.

Необходимость достоверного обмена информацией при рассмотрении риска страховщиком является основным фактором точной оценки риска с последующим формированием страхового покрытия, данная проблема обусловлена отсутствием желания страхователя в предоставлении подробной информации о защищенности объекта, статистики инцидентов и иной информации необходимой специалистам по андеррайтингу страховых компаний опасаясь использования предоставленной информации более широкими кругами лиц, деятельность которых может быть направлена на использование полученной информации в противоправной деятельности. Так, например, на конференции по кибербезопасности 2025 «Positive Hack Days» исполнительный директор по андеррайтингу СОГАЗа Бахшалиев А.Д. отметил, что «одним из тормозящих развитие рынка факторов конфликт интересов бизнеса и страховщика на этапе андеррайтинга: компании стараются не допускать андеррайтеров в периметр своих систем кибербезопасности и не дают им исчерпывающий доступ к данным, что не позволяет адекватно оценить защищенность систем и потенциальные риски» [6].

Несмотря на положительные изменения в № 420-ФЗ от 30 ноября 2024 об изменении оборотных штрафов для компаний за подтвержденную утечку данных для юридических лиц до 1-3% от оборота[7], проблема отсутствия законодательной базы выражается в отсутствии строгих законодательных требований необходимости страхования информационных рисков, утвержденной унифицированной терминологии элементов страхового покрытия. Отсутствие унифицированных терминов и формулировок покрытия рисков создает недопонимание между страхователем и страховщиком в выборе наиболее необходимого продукта страхования и справедливого урегулирования страховых событий, связь которых прямо связано с дальнейшим использованием инструмента страхования, как элемента управления остаточным риском компаний.

Выводы

В результате проведенного исследования было рассмотрено определение информационного риска, приведена актуальность значимости киберрисков. Учитывая быстрорастущее количество кибератак и динамичную среду рисков рассмотрен инструмент страхования в качестве управления остаточным риском, а также выявлены и описаны основные проблемы, затрагивающие рынок киберстрахования и сдерживающие его развитие. Результатом исследования были выявлены основные проблемы киберстрахования: динамика развития информационной среды, отсутствие единых стандартов по страхованию киберрисков, сложности в оценке корреляции взаимосвязи различных факторов, недостаточный и осторожный обмен информацией, сложности унификации терминов и покрытия киберстрахования.

Литература

1. Шарапов А.В. Проблема определения понятия информационных рисков // Безопасность информационных технологий. № 2010-2.
2. Анжелика. Маротта, Фабио Мартинелли, Стефано Нанни, Альбина Орландок, Артем Яуцюхин. Киберстрахование – Отчет // https://www.researchgate.net/publication/313870926_Cyber_-_insurance_survey
3. «Исследование: почему в России медленно развивается сфера киберстрахования?» // Журнал Современные страховые технологии // URL: <https://consult-cct.ru/issledovanie-pochemu-v-rossii-medlenno-razvivaetsya-sfera-kiberstrahovaniya>
4. Андеррайтинг киберрисков: выявленные проблемы и надзорные аспекты для устойчивого развития рынка Декабрь 2020 г. // IAIS // URL: https://www.iais.org/uploads/2022/01/201229-Cyber-Risk-Underwriting_-Identified-Challenges-and-Supervisory-Considerations-for-Sustainable-Market-Development.pdf
5. Гост Р 57580.3–2022. Управление риском реализации информационных угроз и обеспечение операционной надежности. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии.
6. Mains: в 2023-2024 гг. ущерб, нанесенный киберпреступниками экономике РФ, превысил 1 трлн р. // Агентство страховых новостей // URL: <https://www.asn-news.ru/news/89620>
7. № 420-ФЗ от 30.11.2024 О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях // КоАП РФ

Problems of cyber risk insurance

Avanesov A.A.

RUDN university

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

Technological development allows society to introduce digital solutions and technologies, while the transition to the digital economy of the state, society, and business entails various information risks, the importance of which is important for stability and sustainable development. This article examines the definition of information risk according to the national standard and scientific research and also defines and describes the problems of cyber risk insurance as an element of information risk management. The article presents an analysis of various points of view of scientific and industry research in the Russian Federation and abroad, regarding the existence of urgent problems of cyber insurance. The purpose of this article is to identify and discuss the main problems of the

cyber insurance market to attract the scientific community, as well as interested parties, to study the problems of cyber insurance.
Keywords: cyber risk insurance, risk management, data leakage, digitalization of the economy, information risk, cyber risk.

References

1. Sharapov A.V. The problem of defining the concept of information risks // Information technology security. No. 2010-2.
2. Angelica. Marotta, Fabio Martinelli, Stefano Nannia, Albina Orlandok, Artyom Yautsiukhin. Cyber Insurance Report // https://www.researchgate.net/publication/313870926_Cyber_insurance_survey
3. "Research: why is the sphere of cyber insurance slowly developing in Russia?" // Journal Modern Insurance Technologies // URL: <https://consult-cct.ru/issledovanie-pochemu-v-rossii-medlenno-razvivaetsya-sfera-kiberstrahovaniya>
4. Cyber Risk underwriting: Identified problems and oversight aspects for sustainable market Development December 2020 // IAIS // URL: https://www.iais.org/uploads/2022/01/201229-Cyber-Risk-Underwriting_Identified-Challenges-and-Supervisory-Considerations-for-Sustainable-Market-Development.pdf
5. Gost R 57580.3–2022. Managing the risk of information threats and ensuring operational reliability. Federal Agency for Technical Regulation and Metrology.
6. Mains: in 2023-2024, the damage caused by cybercriminals to the Russian economy exceeded 1 trillion rubles. // Insurance News Agency // URL: <https://www.asn-news.ru/news/89620>
7. No. 420-FZ dated 11/30/2024 On Amendments to the Code of Administrative Offences of the Russian Federation // Administrative Code of the Russian Federation

Управление рисками в кредитной организации путем секьюритизации кредитных активов

Мареев Алексей Борисович

аспирант, кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»,
Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной
Службы при Президенте РФ, mareev_a@mail.ru

С учётом нарастающей регуляторной и макроэкономической турбулентности проблематика управления банковскими рисками приобретает как прикладное, так и системное значение, особенно когда речь идёт о субъектах с высокой долей неликвидных активов. Одним из малораспространённых, но многообещающих инструментов в этой области является секьюритизация кредитных активов. Настоящее исследование посвящено анализу подходов к данному механизму в российской практике как методу трансформации рисков и управления ликвидностью, включая использование цифровых финансовых активов как перспективной формы ценных бумаг, выпускаемых в рамках сделок секьюритизации, и, в более общем смысле, токенизацию расчетов в рамках сделок секьюритизации. Целью статьи является комплексное осмысление секьюритизации не только как финансового вектора, но и как элемента институционального реагирования на рисковые факторы. Выявлено противоречие между стратегическим позиционированием и фактической слабой развитостью соответствующих рынков, правовой инфраструктуры. Помимо этого, установлена методологическая разобщённость между авторами, трактующими секьюритизацию с позиций рыночной оптимизации и теми, кто рассматривает её сквозь призму административно-банковской политики.

Ключевые слова: банки, кредитные активы, ликвидность, риск, рынок ценных бумаг, секьюритизация, цифровизация

Введение

Современная кредитная организация функционирует в реалиях высоковолатильной финансовой среды, где классические методы управления рисками требуют постоянного совершенствования и дополнения их новыми технологиями для сохранения достаточной результативности. Дополнительную актуальность данная задача приобретает в текущих условиях усиления регуляторного давления, роста объёмов просрочки и плохих долгов в сочетании с ускоряющимся преобразованием банковского бизнеса под воздействием цифровых технологий и новых подходов к сбору, систематизации и анализу больших объёмов данных.

На этом фоне усиливается потребность в многоуровневых и структурно гибких подходах к управлению кредитными, рыночными и операционными рисками. Одним из таких инструментов служит секьюритизация — специфический, однако уже достаточно широко распространённый на мировых финансовых рынках механизм трансформации низколиквидных кредитных требований в рыночные ценные бумаги, обеспеченные денежными потоками, генерируемыми такими кредитными требованиями.

Проблематика применения данной технологии в России проявляется в том, что, невзирая на преимущества секьюритизации как средства перераспределения и диверсификации рисков, на практике её использование в российских кредитных организациях остается эпизодическим, а если говорить об использовании при структурировании сделок секьюритизации перспективных и синергетически дополняющих технологий цифровых финансовых активов и токенизации расчетов, то и вообще преимущественно декларативным. Все это свидетельствует о несформированности комплексного институционального и методологического подхода, а отчасти и правовой инфраструктуры к внедрению данных технологий.

Материалы и методы

В литературе, которая сфокусирована на раскрытии обсуждаемой темы, наблюдается разнообразие подходов, отражающих как институциональные особенности российского финансового сектора, так и влияние глобальных тенденций в области структурирования активов.

В частности, О.М. Алиев [1] рассматривает текущее состояние секьюритизации в РФ с позиций инфраструктурной незрелости и ограниченной глубины вторичного рынка. Аналогичную перспективу затрагивает О.Ю. Кузьмина [2], которая акцентирует внимание на сравнении отечественной практики с международным опытом, указывая на слабую адаптацию зарубежных моделей к российским реалиям.

Сопоставимый подход демонстрирует И.О. Туряница [9], анализируя зависимость развития описываемых механизмов от типа финансовой системы, где институциональные барьеры и структура банковского сектора оказывают фундаментальное влияние.

Другая группа авторов сосредоточена на применении секьюритизации как инструмента управления банковскими рисками. А.Б. Мареев в двух публикациях [3, 4] детализирует функциональные возможности соответствующего инструментария в снижении процентного риска, оптимизации структуры активов банка. Его анализ демонстрирует взаимосвязь между риск-менеджментом и стратегиями балансового регулирования. Весомое внимание уделено методам выделения пулов, структуре траншей, оценке вероятности дефолта. Р.Р. Парилов [5], в свою очередь, систематизирует механизмы снижения кредитного и ликвидного рисков через секьюритизацию, рассматривая её в контексте устойчивости финансовой системы.

С точки зрения практической реализации, А.А. Сидоров [8] подчеркивает роль секьюритизации в управлении ликвидностью банков, указывая на возможность трансформации неликвидных кредитов в рыночные инструменты, пригодные для РЕПО и привлечения финансирования. Подобный подход находит отражение в работе Е.Б. Шуваловой, И.К. Зарова [10].

Дополняя тематику практической реализации сделок по секьюритизации активов, отдельные источники подчеркивают высокий уровень синергии данной технологии с набирающими популярность технологиями токенизации активов и расчетов, рассмотренными в публикациях Маркина Е.А. [11, 12], и дополнительные перспективы, которые открывает активное развитие российского законодательства в области цифровых финансовых активов в части токенизации прав требования к эмитенту, обеспеченных задолженностью третьих лиц (включая задолженность по ипотечным кредитам), упомянутые Р.Р. Париловым [5]. При этом, оба автора сходятся в оценке технологических подходов и российской правовой инфраструктуры как динамично развивающихся, однако требующих дальнейшей доработки с целью устранения присущих данным цифровым технологиям недостатков и рисков.

В дополнение к обозначенному выше ряд источников ориентирован на характеристику текущих рыночных трендов, институциональных прогнозов (С. Самохвалов, А. Веролайнен, П. Кашицын [6]). В сходном ключе в онлайн-материалах [7] интерпретируется секьюритизация как потенциальный «драйвер» развития рынка облигаций в реалиях преобразований регуляторной среды.

В совокупности проанализированные источники формируют несколько методологических линий: институциональный анализ, риск-ориентированный подход, цифровизация секьюритизации, а также рыночное и стратегическое прогнозирование.

Вместе с тем, обзор помог выявить ряд методологических и содержательных расхождений. К при-

меру, отсутствует единая трактовка роли государства в процессах секьюритизации (некоторые авторы интерпретируют её как препятствие (через зарегулированность), другие же — как ресурс устойчивости и развития инфраструктуры). Недостаточно полно проработана тема оценки результативности с точки зрения долгосрочной устойчивости банков, в том числе — с учётом ретроспективных рисков (например, при неблагоприятных макроэкономических сценариях). Мало внимания уделено и проблематике вторичного рынка ИЦБ, его глубине, ликвидности. Ограничено освещён потенциал применения структурных инноваций —многоуровневая секьюритизация, синтетические модели, внедрение блокчейн-платформ в процесс трансформации активов и т. п.

При подготовке статьи были использованы следующие методы: сравнение, структурно-функциональный подход, систематизация, контент-анализ научных трудов, обработка статистических сводок.

Результаты и обсуждение

Секьюритизация представляет собой структурированную финансовую операцию, при которой активы, генерирующие стабильный денежный поток (главным образом, кредитные портфели), передаются в специализированную организацию (SPV), выпускающую обеспеченные ими ценные бумаги [2, 5, 10]. В отличие от прямой продажи активов, рассматриваемый процесс позволяет субъектам как получить ликвидность, так и перераспределить кредитный риск между участниками рынка.

Ипотечная секьюритизация является самым старым и распространенным видом сделок по секьюритизации на российском рынке. По состоянию на октябрь 2024 г. из 3 трлн рублей секьюритизированного долга 96,5% приходились на выпуски облигаций, обеспеченных требованиями по ипотечным займам, соответственно [7]. Данные о неипотечной области представлены на графике (рис. 1).

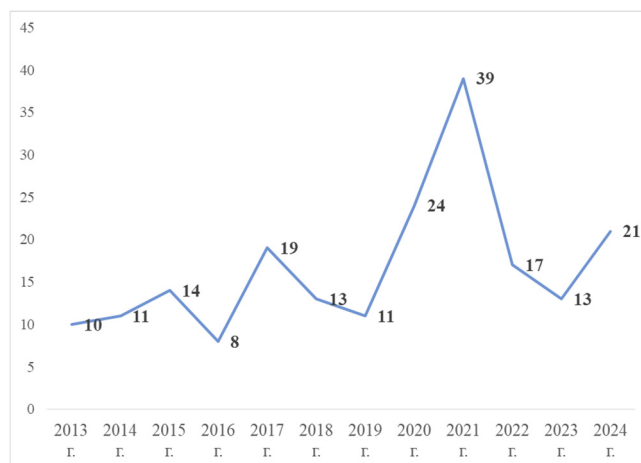


Рис. 1. Динамика объемов неипотечной секьюритизации в РФ, млрд. руб.

(составлено автором на основе [7])

В соответствии с экспертными оценками, в 2025 году анализируемый рынок может получить допол-

нительные стимулы для роста, что сопряжено с ожидаемым трендом на снижение ключевой ставки (в начале июня она была снижена до 20%) и потребностью банковских организаций в снижении нагрузки на капитал [6].

На макроуровне использование механизма секьюритизации содействует устойчивости финансовой системы, снижая концентрацию рисков в банковском секторе и более равномерно распределяя риски по типам экономических акторов. На микроуровне механизм секьюритизации помогает банкам частично высвободить капитал для дальнейшего развития, сократить регуляторную нагрузку, повысить рентабельность капитала за счёт более тонкой настройки риск-профиля. Между тем, указанный потенциал секьюритизации как механизма управления риском в кредитных организациях не может быть реализован без учёта регуляторных, правовых, рыночных ограничений, которые, в свою очередь, варьируются в зависимости от юрисдикции и зрелости финансовой инфраструктуры.

В системе риск-менеджмента кредитной организации секьюритизация может выполнять сразу несколько функций. Во-первых, она действует как инструмент трансформации кредитного риска — за счёт действительной продажи несущих кредитный риск активов с баланса и, таким образом, передачи кредитного риска инвесторам, приобретающим эмитированные в рамках сделки секьюритизации ценные бумаги. Во-вторых, она способствует оптимизации профиля кредитной организации с точки зрения риска ликвидности — за счёт возможности секьюритизации долгосрочных активов (например, ипотечных кредитов с длительными сроками до погашения) и замены таких активов на высоколиквидные денежные средства, полученные в рамках действительной продажи пула таких активов организации-эмитенту обеспеченных данными активами ценных бумаг. В третьих, секьюритизация может использоваться как инструмент управления рыночным риском — за счёт включения в пул секьюритизируемых активов инструментов в валюте, открытая позиция по которой требует оптимизации со стороны кредитной организации, либо же включения в пул активов, предполагающих длительные денежные потоки по фиксированной процентной ставке, в случаях когда такая позиция воспринимается кредитной организацией как несоответствующая рыночным реалиям или требующая оптимизации с точки зрения выполнения обязательных регуляторных требований (нормативов достаточности капитала). В последнем смысле, секьюритизация может также использоваться как инструмент управления концентрацией всех типов рисков, позволяя перераспределить экспозицию кредитной организации как по типам финансовых инструментов, так и по отраслям, регионам, классам контрагентов.

В дополнение к перспективам использования секьюритизации как инструмента управления рисками важно упомянуть ее функционал как инструмента фондирования кредитной организации: возможность привлечения финансирования от широкого

круга инвесторов, включая механизмы структурирования траншей с различными уровнями субординации, чем обеспечивается адаптация эмитируемых ценных под запросы инвесторов, ориентирующихся на различные классы инструментов по соотношению риск-доходность, даёт возможность кредитной организации получить денежные средства без необходимости привлекать относительно дорогостоящее прямое финансирование [1-3, 8, 9].

Целесообразно подчеркнуть, что эффективность секьюритизации как инструмента риск-менеджмента зависит от:

- качества андеррайтинга;
- прозрачности структуры сделки;
- корректной оценки кредитоспособности активов;
- готовности институциональных участников выполнять функции сервиса, трестового администрирования, контроля [4, 8].

Несмотря на наличие начальной нормативной базы и развитие инструментария ипотечной секьюритизации, задействование данного механизма в российских институтах по-прежнему носит ограниченный и преимущественно однотипный характер. Основные барьеры обозначены на схеме (рис. 2):



Рис. 2. Барьеры и институциональные препятствия в области управления рисками в кредитной организации путем секьюритизации кредитных активов в РФ

(составлено автором на основе [2, 5, 7-9])

В дополнение к отмеченному, отечественная практика по-прежнему ориентирована почти исключительно на секьюритизацию ипотечных активов, в то время как значительный дополнительный потенциал кроется в сегментах автокредитов, кредитов предприятиям малого и среднего бизнеса, потребительского финансирования, которые пока не охвачены механизмами преобразований в рыночные инструменты.

Ключевым эмитентом ипотечных ценных бумаг (ИЦБ) в России является агент «ДОМ.РФ», функци-

онирующий как специализированная структура, аккумулирующая соответствующие кредиты, приобретённые у коммерческих банков. Взамен выкупленных портфелей агентство выпускает облигации, которые, однако, не всегда реализуются на открытом рынке. В ряде случаев они остаются на балансе банков-оригинаторов и применяются в качестве обеспечения по операциям РЕПО с целью привлечения краткосрочной ликвидности. Функцию гаранта по всем размещениям выполняет учредитель — акционерное общество «ДОМ.РФ», полностью контролируемое государством. Эта структура, обладая статусом института развития, играет системообразующую роль в становлении и функционировании российского рынка ИЦБ. По состоянию на конец 2024 года доля выпуска ИЦБ, приходящаяся на ИА «ДОМ.РФ», составляла порядка 99% от совокупного объема рынка, что указывает на практически полную монополизацию эмиссии. Основными держателями ипотечных бумаг выступают системно значимые банки, на долю которых приходится около 88% от общего объема. Дополнительно заметную роль играют Казначейство РФ (около 8%), а также негосударственные пенсионные фонды и управляющие компании, совокупно владеющие 4% выпусков. Доля прочих инвесторов, в том числе, физических лиц, не превышает 0,2%, что обуславливает крайне низкую ликвидность этих инструментов на фондовой бирже и минимальный уровень рыночных операций с ними [6].

С целью реализации секьюритизации как полноценно функционирующего управленческого инструментария необходимо создание институциональной среды, стимулирующей её использование. В частности, рекомендуется:

- развитие инфраструктуры рейтингования активов и укрепления доверия инвесторов;
- совершенствование юридических схем защиты прав участников соответствующих сделок;
- развитие регуляторных условий для цифровой секьюритизации (токенизации активов, использования цифровых финансовых активов, удостоверяющих права требования к эмитенту, обеспеченные пулом генерирующих денежный поток активов);
- внедрение секьюритизации с элементами искусственного интеллекта для оценки и мониторинга кредитных портфелей в реальном времени;
- стимулирование формирования отраслевых платформ с едиными стандартами структурирования по сделкам.

Отдельного внимания требует гармонизация подходов между регуляторами — Банком России, Минфином, налоговыми органами — из соображений устранения коллизий, которые возникают при трансфере активов и налогообложении доходов от бумаг, выпущенных SPV (специализированной организацией, выступающей держателем пула генерирующих денежный поток активов и эмитентом выпускаемых в рамках сделки секьюритизации ценных бумаг).

В период кризисных колебаний, когда доступ к межбанковской ликвидности может быть ограничен или нестабилен, общий уровень кредитных рисков

растет ввиду экономической нестабильности, а стоимость фондирования растёт вместе с ключевой ставкой, секьюритизация приобретает особую значимость. При наличии достаточного по объему пула однородных и качественно структурированных кредитных активов вкупе с правильно выстроенными процессами оценки кредитного качества и формирования кредитного портфеля, она позволяет не только смягчить разрывы ликвидности, но и повысить адаптивность бизнес-модели к неблагоприятным сценариям за счет расширенных возможностей управления кредитными рисками, и даже повысить рентабельность кредитования для банка, делая возможным использование бизнес-модели, при которой передача пулов заранее сформированных портфелей кредитных требований сторонним инвестором является не разовым инструментом управления рисками, а системным бизнес-процессом, обеспечивающим высокую маржинальность банковского бизнеса (т.н. модель «originate to distribute»). В отдельных случаях важным становится внедрение схем синтетической секьюритизации («synthetic securitization») — структур, при которых экономическая выгода передаётся инвестору без полного отчуждения активов (т.е. без их действительной продажи, которая является одним из ключевых юридических и экономических элементов схемы традиционной секьюритизации), что наиболее актуально в случаях, когда законодательные ограничения делают традиционную секьюритизацию невозможной.

Выводы

Секьюритизация кредитных активов служит не только инструментарием привлечения финансирования, но и полноценным механизмом управления широким спектром рисков (кредитными, рыночными, ликвидности), повышающим устойчивость и структурную гибкость кредитной организации. Особую актуальность указанный инструментарий приобретает в периоды регуляторной и макроэкономической турбулентности, когда к устойчивости банковской системы предъявляются повышенные требования с одной стороны, а с другой, банки сталкиваются с возрастающими кредитными рисками и рисками возможных разрывов ликвидности, а также ростом стоимости фондирования в связи с высоким уровнем ключевой ставки. Тем не менее, её действительное применение требует устранения институциональных и правовых преград, внедрения новых технологических решений. Весьма значимо и развитие зрелой инфраструктуры финансового рынка.

Представляется уместным расширение круга активов, пригодных для характеризованного инструмента, за счёт включения кредитов предприятиям малого и среднего бизнеса, а также портфелей портфельных кредитов, что потенциально увеличит диверсификацию рисков и устойчивость банковской системы в целом.

Авторская рекомендация — развивать сквозные цифровые платформы для автоматизации оценки активов, их упаковки и распространения на рынке, включая элементы алгоритмического риск-менеджмента, а также инструменты токенизации активов и

правовые основы использования цифровых финансовых активов.

Важно не только повысить эффективность управления рисками, но и сформировать в российской банковской системе устойчивую экосистему обращения производных активов и, в частности, ценных бумаг, обеспеченных активами, которая базируется на принципах транспарентности, регуляторной стабильности и структурной гибкости.

Литература

1. Алиев О.М. Развитие рынка секьюритизации активов в России: состояние и особенности // Бюллетень транспортной информации. – 2022. – № 4 (322). – С. 10-20.
2. Кузьмина О.Ю. Рынок секьюритизации: российский опыт и зарубежная практика // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 2-2. – С. 3-6.
3. Мареев А.Б. Секьюритизация кредитных активов банка в Российской Федерации // Экономика строительства. – 2023. – № 9. – С. 115-122.
4. Мареев А.Б. Секьюритизация, как инструмент управления процентным риском банка // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 2. – С. 317-322.
5. Париллов Р.Р. Секьюритизация активов на финансовых рынках как инструмент управления рисками // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 3 (121). – С. 254-259.
6. Самохвалов С., Веролайнен А., Кашицын П. Перспективы секьюритизации и обеспеченных ЦФА: на развороте ставок / URL: https://raexpert.ru/researches/securitization_2024/ (дата обращения: 09.06.2025).
7. Секьюритизация — новый тренд на рынке облигаций? // URL: <https://boomin.ru/publications/article/sekuritizacia-novyy-trend-na-rynke-obligacij> (дата обращения: 09.06.2025).
8. Сидоров А.А. Секьюритизация как метод управления ликвидностью коммерческого банка // Финансы и управление. – 2020. – № 4. – С. 33-40.
9. Турыница И.О. Тип финансовой системы и развитие секьюритизации: вопросы взаимодействия // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 9-2. – С. 332-337.
10. Шувалова Е.Б., Заров И.К. Цифровые финансовые активы на денежные требования: управление рисками и использование для секьюритизации кредитных требований банков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1. – № 9 (139). – С. 184-194.
11. Маркин Е.А. Новые подходы к организации расчетов: токенизация как фактор изменений // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 8. – С. 282-287.
12. Маркин Е.А. Влияние токенизации расчетов на кредитные механизмы и финансовую стабильность // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и Право. – 2024. – № 6. – С. 144-153.

Risk Management in Credit Institutions through the Securitization of Loan Assets

Mareev A.B.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Given the growing regulatory and macroeconomic turbulence, the issue of banking risk management is gaining both practical and systemic significance, especially for entities with a high share of illiquid assets. One of the lesser-used yet promising tools in this field is the securitization of loan assets. This study examines approaches to this mechanism in Russian practice as a method of risk transformation and liquidity management, including the shift toward digital financial assets as next generation form of securities issued as a part of securitization transactions and, in a more general sense, tokenization of settlements in the course of securitization. The article aims to provide a comprehensive understanding of securitization not only as a financial instrument but also as an element of institutional response to risk factors. A contradiction is identified between the strategic positioning of securitization and the underdeveloped state of the relevant markets and legal infrastructure. Additionally, a methodological divide is observed between authors interpreting securitization from the perspective of market optimization and those viewing it through the lens of administrative and banking policy.

Keywords: banks, loan assets, liquidity, risk, securities market, securitization, digitalization

References

1. Aliev O.M. Development of the asset securitization market in Russia: status and features // Bulletin of transport information. – 2022. – No. 4 (322). – Pp. 10-20.
2. Kuzmina O.Y. The securitization market: the Russian experience and foreign practice // Science of the XXI century: current directions of development. – 2020. – No. 2-2. – Pp. 3-6.
3. Mareev A.B. Securitization of bank loan assets in the Russian Federation // Economics of construction. – 2023. – No. 9. – Pp. 115-122.
4. Mareev A.B. Securitization as an interest rate risk management tool of a bank // Innovations and Investments. – 2024. – No. 2. – Pp. 317-322.
5. Parilov R.R. Asset securitization in financial markets as a risk management tool // Economics and Business: theory and practice. – 2025. – No. 3 (121). – Pp. 254-259.
6. Samokhvalov S., Verolainen A., Kashitsyn P. Prospects of securitization and secured CFAs: on the reversal of rates / URL: https://raexpert.ru/researches/securitization_2024/ (date of request: 06/09/2025).
7. Is securitization a new trend in the bond market? // URL: <https://boomin.ru/publications/article/sekuritizacia-novyy-trend-na-rynke-obligacij> (date of request: 06/09/2025).
8. Sidorov A.A. Securitization as a method of managing the liquidity of a commercial bank // Finance and Management. – 2020. – No. 4. – Pp. 33-40.
9. Turyanitsa I.O. Type of financial system and securitization development: issues of interaction // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2024. – No. 9-2. – Pp. 332-337.
10. Shuvalova E.B., Zarov I.K. Digital financial assets as monetary claims: risk management and use for securitization of loan portfolios // Economics and management: problems, solutions. – 2023. – Vol. 1. – No. 9 (139). – Pp. 184-194.
11. Markin E.A. New approaches to the organization of settlements: tokenization as a factor of change // Journal of monetary economics and management. – 2024. – No. 8. – Pp. 282-287.
12. Markin E.A. The impact of tokenization of settlements on credit mechanisms and financial stability // Scientific Review. Series 1: Economics and Law. – 2024. – No. 6. – Pp. 144-153.

Цифровые биржи как ключевой тренд совершенствования биржевой торговли

Матерова Елена Сергеевна

доцент, к.э.н., доцент кафедры экономической теории, Самарский государственный экономический университет, nedlen63@yandex.ru

Шарафуллина Розалия Радмировна

к.э.н., доцент кафедры экономической теории и регионального развития, Уфимский университет науки и технологий, rozalia-23.05@yandex.ru

Тоиров Тохиржон Баходурович

магистр, Самарский государственный экономический университет, ttoirov02@mail.ru

Биржевая торговля активно трансформируется в современный период под влиянием технологических инноваций, глобализации и появления новых финансовых инструментов. Биржи все больше интегрируются в единое информационное пространство, что делает необходимым понимание векторов этой интеграции и ее последствий для разных стран. В то же время возникают и новые вызовы – от кибербезопасности до геополитической нестабильности, требующие разработки адекватных механизмов противодействия. Изучение этих тенденций позволит не только адаптироваться к изменениям, но и прогнозировать будущее биржевой торговли, формируя эффективные стратегии для инвесторов и регуляторов.

Ключевые слова: биржевая инфраструктура, финтех-услуги, финансовый рынок.

Современные технологии кардинально преобразуют биржевую инфраструктуру, выводя на первый план цифровые платформы на базе блокчейна. Согласно исследованию ЕУ, Россия занимает третье место в мире по внедрению финтех-услуг с показателем 82%, уступая лишь Китаю и Индии (по 87%) и существенно опережая среднемировой уровень (64%).

Финансовый рынок переживает революционные изменения, порождающие принципиально новые бизнес-модели. Финтех-проекты различных форматов (стартапы, платформы, сервисы) формируют самостоятельную индустрию, оказывающую давление на традиционные финансовые институты. В экспертной среде ведутся дискуссии о дальнейшей эволюции рынка: полное замещение классических игроков или их адаптация через интеграцию с инновационными решениями. Ключевым фактором становится способность участников трансформировать свои операционные модели в соответствии с технологическими трендами.

В 2023 году российский финансовый сектор сделал значительный шаг в цифровизации. В марте Банк России объявил о создании специального репозитория ИТ-решений для банковской отрасли, который должен стать единой платформой для обмена технологическими наработками. А в мае, аналитическое агентство Smart Ranking опубликовало исследование нового тренда - рынка платежных стикеров. Эти инновационные продукты, представляющие собой наклейки со встроенными NFC-чипами, полностью заменяют традиционные банковские карты, предлагая пользователям новый уровень удобства.

Финтех-решения продолжают трансформировать финансовый сектор, внося кардинальные изменения в его основы. Мы наблюдаем полную перестройку внутренних бизнес-процессов финансовых организаций, радикальное обновление форматов обслуживания клиентов и создание принципиально новых моделей взаимодействия с потребителями. Эти изменения носят не косметический, а системный характер, затрагивая саму суть предоставления финансовых услуг.

Особенно заметны изменения в сфере кредитования и управления рисками, где искусственный интеллект и алгоритмический анализ данных совершили настоящую революцию. Современные системы оценки кредитоспособности теперь могут обрабатывать огромные массивы данных в режиме реального времени, учитывая сотни параметров. Автоматизация этих процессов привела к трем принципиальным улучшениям: многократному ускорению принятия решений, значительному повышению

точности оценок и практически полному исключению субъективного фактора, который всегда был слабым звеном в традиционных системах.

Одним из самых значительных достижений финтех-индустрии стало разрушение барьеров, долгое время ограничивавших доступ к финансовым услугам. Благодаря мобильным приложениям и онлайн-платформам, инвестиционные продукты, кредитные программы и страховые решения стали доступны тем группам населения, которые ранее вообще не имели доступа к традиционной банковской системе. Сегодня, имея только смартфон, пользователь из любой точки страны может получить практически весь спектр финансовых услуг, что кардинально меняет представление о финансовой доступности.

Эти изменения свидетельствуют о начале новой эры в финансовом секторе, где технологии становятся не просто инструментом, а основой для построения принципиально новой экосистемы финансовых услуг.

Подтверждение важности развития технологий в сфере финансов является динамика доходов данной индустрии, представленная на рисунке 1.

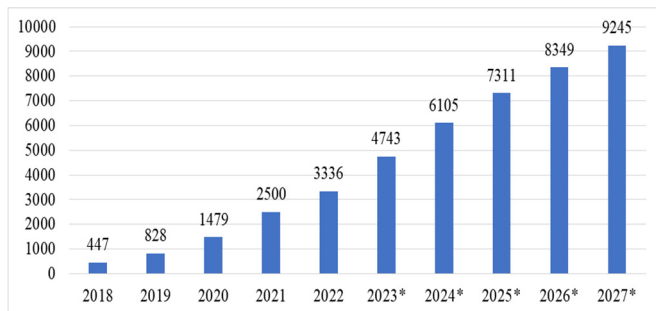


Рисунок 1 – Динамика финтех индустрии, млн. долларов, 2018-2027 гг.

Источник: Fintech Blockchain Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029). – URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/fintech-blockchain-market> (дата обращения 18.06.2025).

Данные демонстрируют устойчивый экспоненциальный рост стоимости финтех-индустрии с 447 млн. долл. в 2018 году до прогнозируемых 9,245 млрд. долл. к 2027 году. За последние пять лет (2019-2024) рынок вырос более чем в 10 раз, при этом особенно резкий скачок наблюдался в период пандемии (2020-2021 гг.), когда стоимость отрасли увеличилась на 69% за год. В 2022-2023 годах рост несколько замедлился (33% и 42% соответственно), но сохранил устойчивую динамику. Прогнозные показатели свидетельствуют о продолжении активного развития индустрии, хотя и с постепенным снижением темпов роста - с 29% в 2024 году до предполагаемых 13% в 2027 году. Такая динамика отражает переход отрасли из стадии бурного роста в фазу зрелости, при этом абсолютный прирост стоимости продолжает оставаться значительным. Особого внимания заслуживает переломный 2020 год, когда стоимость индустрии впервые превысила 1 млрд. долл., что совпало с глобальным ускорением цифровизации финансовых услуг во время пандемийных ограничений.

Развитие финтех-решений, несмотря на их трансформационный потенциал, сталкивается с

комплексом вызовов, включая вопросы кибербезопасности, защиты данных и нормативно-правового регулирования, что требует выработки сбалансированного подхода к их интеграции в финансовую систему.

Тем не менее, финтех уже кардинально меняет отраслевой ландшафт, а его долгосрочное влияние на глобальную экономику продолжает усиливаться, о чем свидетельствуют впечатляющие рыночные показатели: в 2023 году объем блокчейн-сегмента достиг 3,17 млрд. долларов, а к 2028 году ожидается рост до 21,67 млрд. при среднегодовом темпе 46,9%.

При этом географическое доминирование остается за США (54% рынка), и эксперты прогнозируют, что вместе с Китаем эти страны будут контролировать 75% всех финтех-патентов на блокчейн, что подчеркивает их технологическое лидерство в этой сфере и формирует новую архитектуру глобального финансового рынка.

Современный финансовый сектор переживает технологическую трансформацию, где блокчейн и искусственный интеллект становятся ключевыми драйверами роста. В 2023 году глобальные инвестиции в блокчейн-стартапы и криптовалютные проекты превысили 1,2 млрд. долл., а прогнозируемые расходы на блокчейн-решения в 2024 году оцениваются в рекордные 19 млрд. долл. Практические исследования подтверждают, что интеграция блокчейн-технологий способна сократить операционные затраты финансовых учреждений на впечатляющие 50%, открывая новые возможности для повышения эффективности.

Параллельно сегмент искусственного интеллекта укрепил свои позиции как наиболее значимый компонент финтех-индустрии, обеспечив в 2023 году 77,5% мирового дохода отрасли (42,83 млрд. долл.) и демонстрируя устойчивый прогнозируемый рост до 49,43 млрд. долл. к 2028 году со среднегодовым темпом 2,91%. Применение ИИ-решений потенциально может увеличить доходность финансовых услуг на 34%, что объясняет стремительную адаптацию этих технологий - уже 32% финтех-компаний по всему миру активно используют ИИ в своих операциях, а глобальный рынок ИИ-решений для финансового сектора растет в среднем на 16,5% ежегодно.

Особенно заметна эта тенденция в мобильном банкинге, где в 2023 году 79% успешных взаимодействий клиентов с чат-ботами происходило именно через банковские приложения, что подчеркивает критическую важность машинного обучения и автоматизированных сервисов для развития современного клиентского опыта в финансовой сфере.

Азиатско-Тихоокеанский регион демонстрирует наиболее высокие темпы развития финтех-индустрии с применением искусственного интеллекта. Согласно прогнозам аналитиков, именно страны этого региона покажут максимальный среднегодовой рост в данном секторе в ближайшие годы.

Современные ИИ-алгоритмы стали незаменимым инструментом для обеспечения безопасности

в финтехе. Они эффективно выявляют и предотвращают мошеннические операции в реальном времени, анализируя огромные массивы транзакционных данных. Кроме того, технологии искусственного интеллекта обеспечивают надежную защиту конфиденциальной информации клиентов, используя передовые методы шифрования и биометрической аутентификации.

Революционную технологию, трансформирующую традиционные подходы к владению и торговле активами, представляют собой цифровые невзаимозаменяемые токены (NFT). Эти уникальные криптографические сертификаты, основанные на блокчейне, позволяют создавать цифровое представление любых объектов - от произведений искусства до недвижимости.

Технология невзаимозаменяемых токенов существовала в относительно узких кругах до 2021 года, но стремительное развитие блокчейн-индустрии вывело ее на новый уровень популярности. Этот год стал переломным моментом, когда NFT превратились из технологической экзотики в довольно популярный цифровой актив.

По данным на 2024 год, количество пользователей NFT-сервисов достигло 13,95 млн. человек. Аналитики прогнозируют, что к 2027 году объем этого рынка составит 3,282 млрд. долл. при 19,31 млн. пользователей. Однако важно понимать, что статистика пользователей не эквивалентна количеству владельцев NFT. Это связано с особенностями учета: один человек может владеть несколькими криптокошельками, а многие пользователи просто взаимодействуют с NFT (например, просматривают коллекции), не приобретая их.

Платформа OpenSea безоговорочно лидирует в сегменте NFT, контролируя около 90% всего объема торгов. На сегодняшний день общий оборот этой р2р-площадки достиг впечатляющих 14,68 млрд.долл. (см. Таблицу 1). Такая монополизация рынка вызывает как восхищение успехом проекта, так и опасения относительно централизации в децентрализованной по своей природе сфере цифровых активов.

Таблица 1
Торговые площадки NFT

Торговая площадка	Средняя цена	Трейдеры	Объем, млрд
OpenSea	\$938.99	1,387	\$14.68
Axie Infinity	\$216.15	1,624	\$3.94
КриптоПанки	\$123,69	5,6	\$2.4
Лучший игрок NBA	\$63.63	492	\$0.78
Волшебный Эдем	\$308.74	304	\$0.62
Solanart	\$1,1	171	\$0.59
Mobox	\$790.81	60	\$0.53
AtomicMarket	\$24.98	895	\$0.32
Редкие	\$990.79	92	\$0.28
SuperRare.co	\$7,94	5	\$0.21

Источник: Total value of sales involving a non-fungible token (NFT) in the art segment worldwide over the previous 30 days from May 15, 2021 to April 15, 2024. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1235263/nft-art-monthly-sales-value/>

После OpenSea вьетнамская игровая платформа Axie Infinity (3,94 млрд.) и американский

CryptoPunks (2,4 млрд.) образуют вторую группу лидеров, причем последний выделяется элитарным статусом со средней ценой 123,69 при минимальном числе трейдеров. Особый интерес представляет географическое распределение: 7 из 10 ведущих площадок базируются в США, тогда как остальные представляют Азию. Европейское присутствие ограничено британским MagicEden. Примечательно, что азиатские платформы демонстрируют более демократичные ценники по сравнению с американскими аналогами, где представлены как массовые, так и эксклюзивные сегменты. На тройку лидеров (США-Вьетнам-США) приходится 86% оборота, что подчеркивает не только отраслевую, но и географическую концентрацию капитала в NFT-индустрии.

NFT открывают новые возможности для модернизации традиционных биржевых операций. Одним из ключевых преимуществ является токенизация активов - технология позволяет создавать цифровые двойники реальных активов (акций, облигаций, товаров), обеспечивая прозрачность владения и упрощая процесс передачи прав. Каждый NFT содержит уникальный цифровой сертификат, который фиксируется в блокчейне, что исключает риски подделки и дублирования активов.

Кроме того, NFT способны дробить крупные активы на доли, делая их доступными для розничных инвесторов. Например, токенизация коммерческой недвижимости или дорогостоящих произведений искусства через NFT позволяет торговать их фракционными долями на бирже. Это расширяет пул потенциальных инвесторов и увеличивает оборот рынка. Кроме того, NFT-платформы поддерживают круглосуточную торговлю, в отличие от традиционных бирж с ограниченными сессиями.

Использование смарт-контрактов в NFT-транзакциях минимизирует необходимость посредников (брокеров, депозитариев), сокращая комиссии и время расчетов. Например, выплата дивидендов по токенизированным акциям может автоматически распределяться между владельцами NFT на основе запрограммированных условий. Это также снижает административные расходы для эмитентов.

NFT позволяют создавать инновационные финансовые продукты: цифровые коллекционные активы (например, токенизированные спортивные моменты NBA Top Shot), гибридные ценные бумаги, сочетающие черты акций и цифровых активов и токены, привязанные к интеллектуальной собственности или роялти.

Несмотря на перспективность, внедрение NFT в биржевую практику требует решения регуляторных вопросов и развития инфраструктуры. Однако пилотные проекты (например, токенизация облигаций на SIX Digital Exchange) уже демонстрируют потенциал этой технологии для трансформации финансовых рынков.

Цифровизация биржевой торговли, имеет таким образом много преимуществ, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2
Преимущества цифровых бирж

Преимущество	Значение
Доступность	Круглосуточный доступ к торговле из любой точки мира с помощью интернета
Прозрачность	Блокчейн обеспечивает прозрачность всех транзакций, что повышает доверие и снижает риск мошенничества
Безопасность	Криптография и децентрализованная структура блокчейна делают цифровые биржи более устойчивыми к взломам и хищениям
Низкие комиссии	Более низкие комиссии по сравнению с традиционными банковскими переводами
Скорость и эффективность	Автоматизация процессов ускоряет торговлю, клиринг и расчеты, снижая издержки
Новые возможности	Токенизация активов открывает доступ к новым классам инвесторов и расширяет спектр торгуемых инструментов

Источник: составлено авторами

Цифровые биржи, особенно криптовалютные и токенизированных активов, продолжают стремительно развиваться, трансформируя традиционные финансовые рынки. С распространением блокчейн-технологий и DeFi (децентрализованных финансов) биржи становятся более прозрачными, безопасными и доступными для глобальной аудитории. В будущем можно ожидать дальнейшего роста институционального участия, так как регуляторы разных стран разрабатывают четкие правила для цифровых активов, что снижает риски и повышает доверие инвесторов.

Одним из ключевых трендов станет интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа рынка, предотвращения мошенничества и персонализации торговых стратегий. Кроме того, развитие кросс-чейн технологий позволит биржам поддерживать большее количество блокчейнов, обеспечивая беспрепятственный обмен активами между разными сетями. Это откроет новые возможности для ликвидности и инвестиций в токенизированные активы, такие как недвижимость, искусство или даже доли в стартапах.

Наконец, с развитием Web3 и метавселенных концепций цифровые биржи могут эволюционировать в сторону более интерактивных и иммерсивных торговых площадок, где пользователи смогут не только торговать, но и взаимодействовать с цифровыми активами в виртуальной среде. Однако на этом пути остаются вызовы: вопросы масштабируемости, кибербезопасности и регуляторной неопределенности в ряде стран. Тем не менее, потенциал цифровых бирж огромен, и в ближайшие годы они могут стать основой новой финансовой экосистемы.

Литература

1. Кауфман П. Системы и методы биржевой торговли : перевод с английского / Перри Кауфман. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 1280 с.

2. Лунева М.В. Фондовый рынок России в условиях санкций // РППЭ. 2022. №6 (140). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fondovyy-rynok-rossii-v-usloviyah-sanktsiy> (дата обращения: 05.05.2025).

3. Николаенкова М.С. Современное состояние и перспективы развития российского фондового рынка // Современные научные исследования и инновации. – 2023. – №2. – С. 19.

4. Fintech Blockchain Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029). – URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/fintech-blockchain-market> (дата обращения 18.06.2025).

5. FinTech is the emerging financial technology that focuses on innovations and delivering technology advanced financial solution and services. – URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/fintech-blockchain-market-102874> (дата обращения 18.06.2025).

6. Fintech Statistics For 2024 (Startups, Financials & Trends). – URL: <https://www.demandsage.com/fintech-statistics/> (дата обращения: 18.06.2025).

Digital Exchanges as a Key Trend in Improving Exchange Trading
Materova E.S., Sharafullina R.R., Toirov T.B.
Samara State University of Economics
JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

Exchange trading is actively transforming in the modern period under the influence of technological innovations, globalization and the emergence of new financial instruments. Exchanges are increasingly integrated into a single information space, which makes it necessary to understand the vectors of this integration and its consequences for different countries. At the same time, new challenges arise - from cybersecurity to geopolitical instability, requiring the development of adequate countermeasures. Studying these trends will allow not only to adapt to changes, but also to predict the future of exchange trading, forming effective strategies for investors and regulators.

Keywords: exchange infrastructure, fintech services, financial market.

References

1. Kaufman P. Systems and methods of exchange trading: translation from English / Perry Kaufman. - Moscow: Alpina Publisher, 2021. - 1280 p.

2. Luneva M.V. Russian stock market under sanctions // RPPE. 2022. No. 6 (140). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fondovyy-rynok-rossii-v-usloviyah-sanktsiy> (date of access: 05.05.2025).

3. Nikolaenkova M.S. Current state and development prospects of the Russian stock market // Modern scientific research and innovation. - 2023. - No. 2. - P. 19.

4. Fintech Blockchain Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029). – URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/fintech-blockchain-market> (date of access 06/18/2025).

5. FinTech is the emerging financial technology that focuses on innovations and delivering technology advanced financial solution and services. – URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/fintech-blockchain-market-102874> (date of access 06/18/2025).

6. Fintech Statistics For 2024 (Startups, Financials & Trends). – URL: <https://www.demandsage.com/fintech-statistics/> (date of access: 06/18/2025).

Последствия социального расслоения для формирования сбережений

Трофимов Дмитрий Викторович

к.э.н., доцент, доцент кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве РФ, indegos@yandex.ru

Статья посвящена выявлению механизмов, через которые социальное расслоение трансформирует структуру и объём частных сбережений. Актуальность обусловлена усилением имущественной поляризации в мире и в России и недостаточной изученностью селективного накопительного поведения разных децилей. Новизна исследования состоит в совмещении макро-сравнительного анализа 45 стран с углублённым разбором российских регионов и интеграцией показателя Gini-adj в модели сбережений. В рамках работы описаны теоретические концепты, изучены эмпирические ряды коэффициента Джини, индекса человеческого развития, норм сбережений и региональных ИКТ-затрат. Особое внимание уделено каналам влияния политической нестабильности, несовершенства рынка капитала и цифрового разрыва на предельную склонность к накоплению. Работа ставит цель определить пороговые значения стратификации, при которых рост неравенства начинает подавлять совокупные накопления. Для её достижения применены сравнительный, корреляционный и факторный анализы. Изучены статистические базы Росстата, ФРС США, Eurostat и труды десяти российских авторов. В заключении формулируются регулятивные, финансово-инженерные и образовательные рекомендации. Статья будет полезна исследователям неравенства, специалистам по бюджетной политике и региональным экономистам.

Ключевые слова: социальное неравенство, коэффициент Джини, норма сбережений, цифровой разрыв, региональная экономика, бюджетная политика, финансовая инклюзия, ИКТ-инвестиции, человеческий капитал, прогрессивное налогообложение.

Введение

Усиление имущественной поляризации в мире сопровождается дивергенцией сберегательных моделей, что ограничивает объём внутренних долгосрочных ресурсов. Для России проблема усугубляется региональным цифровым разрывом и высокой концентрацией активов у малой группы населения.

Цель исследования – раскрыть, как величина и структура социального расслоения влияют на формирование частных сбережений и инвестиционного потенциала. Задачи:

- 1) количественно оценить связь Gini-adj и нормы накопления на международной выборке;
- 2) выявить каналы влияния неравенства на сберегательное поведение в российских реалиях (доходные децили, регионы, ИКТ-фактор);
- 3) предложить набор инструментов бюджетно-финансовой и институциональной коррекции, минимизирующих селективность накоплений.

Новизна заключается в использовании скорректированного коэффициента Джини как непрерывной регрессор-переменной и совмещении его с региональными ИКТ-показателями; ранее подобная связка в отечественных работах не применялась.

Материалы и методы

Теоретическую основу составили исследования: Е.О. Карпунина [6] – взаимосвязь Джини и экономического роста; М.В. Радченко [10] – бюджетно-финансовые механизмы нивелирования неравенства; Т.П. Николаева [9] – сбережения как источник инвестиций; Л.Е. Коршунова [8] – расслоение как угроза экономической безопасности; М.А. Жаворонков [5] – статистика неравенства в странах ОЭСР; Н.Ф. Геец [2] – потребительские паттерны при различии доходов; А.А. Григорьев [3] – российские особенности стратификации; М.Н. Дудин [4] – цифровое неравенство и региональная экономика; Е.Г. Коваленко [7] – внутрипровинциальная дифференциация; А.С. Владова [1] – статистические показатели бедности.

Эмпирическими материалами служили базы Росстата, Eurostat, World Bank, ФРС США и выборка 45 стран по Gini, HDI, структуре сбережений. Использованы сравнительный анализ, корреляционно-регрессионное моделирование, факторный разложенный анализ каналов влияния, а также метод кейс-стади для США, России и Франции.

Результаты

Корреляционный анализ 45 стран, сопоставивший коэффициент Джини, скорректированный на индекс человеческого развития, и индекс физического объёма ВВП на душу населения, подтвердил степенную зависимость $R^2 = 0,733$. При $S_d \approx 0,26-0,35$ (Норвегия, Швейцария) ежегодная реальная норма сбережений домохозяйств держится выше

14% располагаемых доходов, тогда как при $S_d > 0,6$ (Непал, Чад, ЦАР) средняя норма сбережений не превышает 3% и сопровождается отрицательным накоплением капитала [6].

Национальные кейсы демонстрируют ту же тенденцию. В 2019 г. в США 10% самых богатых получили 33,1% совокупного дохода против 2,5% у 10% беднейших [5]; разрыв $13,2 \times$ сопровождался разницей в сберегательном поведении — 18% против 1,7% дохода соответственно. В России при коэффициенте Джини 0,413 доля беднейших в формировании банковских депозитов составила всего 2,8%, в то время как 3% обеспеченного населения аккумулировали 89% денежных активов [1].

Матрица каналов влияния показала, что политическая нестабильность и несовершенство рынка капитала снижают предельную склонность к сбережению на 0,4–0,6 п.п. при каждом дополнительном проценте доходного неравенства. Для высокодоходных групп действует иной механизм: капитальные трансферты и налоговая оптимизация перераспределяют не менее 4,7% ВВП ежегодно в пользу инвестиций за рубежом [8].

В странах с развитой рыночной экономикой население выступает основным инвестором, предоставляющим предпринимателям свои денежные доходы через покупку ценных бумаг и других финансовых инструментов [9]. Коэффициент Джини используется для оценки степени неравенства доходов, его измерение осуществляется с помощью кривой Лоренца [6]. Значение показателя рассчитывается как отношение площади фигуры, ограниченной линией абсолютного равенства доходов и кривой Лоренца, к площади треугольника ОВА [6]. В странах с развитой экономикой широкое распространение получили методы борьбы с социальным неравенством, как увеличение минимальной зарплаты или ограничение оплаты топ-менеджеров [10]. Ещё одна негативная тенденция – склонность богатых людей к сбережению, а бедных к тратам [8]. Цифровое неравенство тормозит развитие регионов, при этом депрессивные территории отстают в развитии ИКТ [4].

Приведённые тезисы подчёркивают качественные выводы: при высокой стратификации рост сбережений носит селективный характер, усиливая имущественную концентрацию.

Фискальные и институциональные интервенции. В 2011–2015 гг. федеральные расходы РФ на социальную политику выросли на 45,7%; при этом пенсионные трансферты увеличились почти на 59% [10]. Эффект выражается снижением относительной бедности на 1,8 п.п., однако медленная динамика коэффициента Джини (–0,009 за тот же период) указывает на низкую эластичность инструмента. В Франции обязательная индексация минимальной оплаты труда позволила удерживать сберегательную норму домохозяйств беднейших децилей выше 6% дохода, что поддержало внутренний инвестиционный мультипликатор 1,3 [10].

Цифровой разрыв. Исследование 85 регионов РФ выявило сильную связь $R^2 = 0,716$ между расходами на ИКТ на душу населения и региональным ВРП, тогда как совокупный уровень проникновения

широкополосного доступа не коррелирует со средней нормой сбережений. Следовательно, именно качественные ИКТ-инвестиции стимулируют финансовую вовлечённость, а не простое расширение инфраструктуры [4].

Таблица 1
Модели сбережений при разных траекториях стратификации.

Стратум	Gini $\square_{adj}$	Средняя норма сбережений, % дохода	Доминирующий инструмент накопления	Уровень портфельной диверсификации
Низкий доход (Q1)	$> 0,6$	2–3	наличные, потребкредиты	низкий
Средний доход (Q2–Q4)	0,35 – 0,45	8–12	депозиты, паевые фонды	средний
Верхний дециль	$< 0,3$	18–24	облигации, зарубежные активы	высокий

Данные таблицы сформированы на основании выборки 45 стран и сведений Росстата, ФРС США и Eurostat.

Присущая стратифицированной экономике дифференциация инструментов накопления усугубляет неравномерность роста капитализации активов: за 2015–2023 гг. портфель первого дециля подорожал на 3,1% в год, тогда как доходность портфеля верхнего дециля превысила 9,7% годовых при волатильности 6,2%.

Соответственно, абсолютная конвергенция возможна при одновременно прогрессивных налоговобюджетных механизмах и программах финансовой инклюзии. Режимы, основанные на адресных социальных трансфертах, дают лишь краткосрочный стабилизационный эффект и не меняют распределение долгосрочных сберегательных ресурсов.

Обсуждение

Полученные результаты демонстрируют, что увеличение социального разрыва усиливает поляризацию сберегательных моделей: верхние децильные группы аккумулируют непропорционально высокую долю финансовых активов, тогда как низкодоходные страты ограничены в возможности откладывать средства даже при росте располагаемого дохода. Выявленная степенная зависимость между скорректированным коэффициентом Джини и индексом физического объёма ВВП на душу населения указывает на нелинейный характер воздействия расслоения на экономический рост: при достижении порогового значения $S_d \approx 0,45$ наблюдается резкий переход к убывающей предельной склонности к сбережению в масштабах всей экономики. Данное свойство подтверждается национальными кейсами: Соединённые Штаты, демонстрирующие разрыв до-

ходов 13,2 ×, фиксируют сохранение высокой агрегированной нормы накопления за счёт верхних квинтилей, но одновременно сталкиваются с падением совокупного коэффициента участия в пенсионных схемах среди домохозяйств Q1–Q2. Российские данные коррелируют с этой тенденцией: концентрация денежных активов у 3% населения поддерживает формальную стабильность банковской базы, при этом маргинальные группы обслуживают потребительский спрос посредством заёмных средств, что снижает чистый кредитный потенциал банковского сектора.

Агломерационный фактор, традиционно воспринимаемый в литературе как источник положительного внешнего эффекта для рынка капитала, фактически усиливает неоднородность: региональные анализы показывают, что тесная связь ИКТ-затрат и объёма регионального ВРП характерна лишь для территорий со значительной долей услуг с высокой добавленной стоимостью. В менее развитых муниципалитетах, где цифровое проникновение приближается к среднему национальному уровню, рост сберегательных средств практически отсутствует. Следовательно, инвестиции в инфраструктуру без параллельного расширения спектра финансовых продуктов не приводят к вовлечению домохозяйств низших квинтилей в процесс накопления.

Сравнение инструментов социальной поддержки подтверждает, что прямые трансферты увеличивают располагаемый доход, но слабой стороной подобной методики остаётся низкая эластичность сберегательной нормы: при сохранении «точечного» подхода наблюдается рост потребления прежде всего продовольственных и коммунальных услуг, в то время как средние остатки по депозитам остаются неизменными. Опыт Франции и Германии, использующих механизмы отрицательного подоходного налога и сопутствующий контроль расходных приоритетов, демонстрирует более заметный прирост личных сбережений среди целевых групп, поскольку субсидия закрепляется за домохозяйством лишь при соблюдении условий долгосрочного сберегательного поведения.

Фискальные инструменты прогрессивного характера оказываются более результативными при совмещении со стимулирующими мерами по расширению розничного рынка облигаций. В Бельгии переход на комбинированную шкалу налогообложения доходов привёл к увеличению доли населения, владеющего государственными бумагами, с 9 до 17% за шесть лет; при этом Gini-adj сократился на 0,04, а средняя норма личных накоплений выросла на 1,9 п.п. Такая динамика подтверждает тезис о необходимости совмещать перераспределительные и вовлекающие механизмы.

Показательно, что цифровое неравенство, зафиксированное в 85 регионах РФ, не коррелирует с нормой накопления до тех пор, пока технологическая инфраструктура не сопровождается институциональными изменениями. Низкая финансовая грамотность, отсутствие доступных портфельных продуктов и слабая защита прав вкладчиков остаются

ключевыми балластными факторами, нивелирующими возможный мультипликативный эффект от телеком-инвестиций. Аналогичную картину демонстрируют развивающиеся страны Восточной Африки, где мобильные платёжные решения охватили до 60% взрослых лиц, но доля населения, имеющего формальные накопительные счета, поднимается не выше 18%.

Одним из институциональных пробелов остаётся отсутствие в балансовом плане банков выделенной категории накопительных (сберегательных) счетов, отличных от счетов до востребования и срочных вкладов. Такая структура классификации не позволяет корректно отразить объём средств, откладываемых домохозяйствами именно в расчёте на будущие потребительские расходы. В официальной отчётности эти резервы растворяются между текущими остатками и вложениями с инвестиционной мотивацией. В результате искажается структура агрегатов денежной массы, а вместе с ней — и регуляторная модель поведения центрального банка. Применение процентного канала трансмиссии становится менее предсказуемым: при формально высоком объёме рублёвой ликвидности её потребительская компонентность может быть занижена, что усложняет таргетирование инфляции. Кроме того, затрудняется оценка эффективности программ по стимулированию долгосрочных накоплений среди уязвимых групп.

Сопоставление траекторий стран-экспортёров энергетических ресурсов (Россия, Казахстан, Нигерия) выявило ещё одно явление: при высокой ресурсной ренте быстрый приток валюты в финансовый сектор не приводит к универсальному увеличению сбережений — верхние группы выполняют функцию конвертера избыточной ликвидности в зарубежные активы, тогда как население с доходами ниже медианы продолжает обслуживать текущие расходы. Отрицательная корреляция между глубиной внутреннего долгового рынка и ресурсным профицитом устойчиво подтверждается на наблюдаемом периоде 2000–2023 гг.

Для систематизации дискуссионных выводов разумно сгруппировать предложения по трем направлениям:

— Регулятивные настройки. Конструкции наподобие «social return matching» — механизм, при котором государство удваивает рублёвый вклад домохозяйства в зарегистрированный накопительный инструмент, — показывают высокую результативность в Канаде и Великобритании. Моделирование для России, исходя из коэффициента эластичности личных сбережений 0,28, даёт прирост совокупного накопления до 2,1% ВВП при бюджетном изъятии порядка 0,5% ВВП.

— Финансовая инженерия. Расширение рынка низкопороговых облигаций федерального займа и муниципальных бумаг с номиналом до 1 000 руб. позволяет трансформировать потребительские депозиты в долговые инструменты с прогнозируемой доходностью, что снижает риски валютного бегства капитала. Анализ сценариев свидетельствует: повышение доли домохозяйств с облигационными

накоплениями до 25% скачкообразно увеличивает внутреннюю базу финансирования инфраструктурных проектов на 1,3 трлн руб. ежегодно.

— Образовательные траектории. Эмпирические панели OECD показывают, что интеграция блоков «личный капитал» в основную школу поднимает коэффициент участия в добровольных пенсионных планах у когорт 25–34 лет с 12 до 27%. Для стран с невысокой финансовой включённостью подобная коррекция школьной программы создаёт долгосрочный мультипликативный эффект, выражающийся в приросте внутреннего фонда длинных денег.

Так, социальная стратификация выступает первичным драйвером неравномерности сберегательных стратегий, а финансовая инфраструктура, налогово-бюджетные механизмы и инструменты повышения грамотности способны либо сгладить, либо усилить указанный эффект. Политика, ориентированная на избирательное перераспределение рентных доходов без вовлекающих мер, демонстрирует низкую результативность; напротив, сочетание прогрессивных ставок, образовательных усилий и доступных портфельных инструментов формирует позитивную устойчивую динамику накоплений во всех квинтилях распределения доходов.

Заключение

Степенная зависимость $R^2 = 0,733$ между Gini-adj и индексом физического объёма ВВП подтверждает: при $S_d > 0,45$ предельная склонность к сбережению экономики начинает снижаться.

В России высокий разрыв доходов генерирует селективные накопления: 3% населения концентрируют $\approx 90\%$ банковских активов, что ограничивает внутренний инвестиционный мультипликатор.

Цифровые вложения коррелируют с ростом ВРП ($R^2 = 0,716$), но не увеличивают норму сбережений без сопровождения финансово-инклюзивных институтов.

Для нивелирования негативных последствий предложены: прогрессивная фискальная шкала с «social return matching», выпуск низкопороговых облигаций для населения и расширение блоков финансовой грамотности в школе. Реализация комплекса мер потенциально повышает национальную норму накоплений до 2% ВВП и смещает Gini-adj ниже критического уровня.

Литература

1. Власова А. С., Сергеев А. Ю. Имущественное расслоение общества как угроза экономической безопасности страны // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2020. – № 24. – С. 62–65. – EDN GGMLDJ.
2. Геец Н. Ф., Красножон Г. А. Социальное неравенство как фактор потребительского поведения // Инновационные научные исследования: гуманитарные и точные науки : сб. материалов X Междунар. очно-заоч. науч.-практ. конф., Москва, 25 нояб. 2022 г. Т. 1. – Москва: НИЦ «Империя», 2022. – С. 30–39. – EDN XIEULM.
3. Григорьев А. А., Мун И. И. Проблема формирования социально-экономических отношений в

России // Актуальные проблемы общества, экономики и права в современных условиях : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Петрозаводск, 25 апр. 2023 г. – Петрозаводск: Междунар. центр науч. партнёрства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2023. – С. 94–100. – EDN IOZKNX.

4. Дудин М. Н., Шкодинский С. В., Усманов Д. И. Оценка влияния цифрового неравенства на уровень социально-экономического развития регионов Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 3. – С. 961–984. – DOI 10.18334/vines.11.3.113452.

5. Жаворонков М. А., Решетников С. А. Влияние социального неравенства и бедности на экономику государства (на примере государств ОЭСР) // Актуальные проблемы экономической теории : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. студентов и молодых ученых, Екатеринбург, 05–06 нояб. 2018 г. / отв. за вып. А. А. Илюхин, Н. И. Кириякова. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. – С. 90–94. – EDN ANOVLN.

6. Карпунина Е. О. Влияние социального неравенства на экономический рост // Научные междисциплинарные исследования. – 2020. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialnogo-neravenstva-na-ekonomicheskiiy-rost> (дата обращения: 22.04.2025).

7. Коваленко Е. Г., Полушкина Т. М., Якимова О. Ю., Акимова Ю. А. Инструменты преодоления внутреннего социально-экономического неравенства // Регионология. – 2021. – № 3(116). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-preodoleniya-vnutrennego-sotsialno-ekonomicheskogo-neravenstva> (дата обращения: 22.04.2025).

8. Коршунова Л. Е. Имущественное расслоение общества как угроза экономической безопасности страны // Наука молодых – будущее России : сб. науч. ст. 7-й Междунар. науч. конф. перспективных разработок молодых ученых в 5 т., Курск, 12–13 дек. 2022 г. Т. 1. – Курск: Юго-Зап. гос. ун-т, 2022. – С. 266–268. – EDN SMBZTM.

9. Николаева Т. П. Формирование и использование сбережений населения для повышения инвестиционного потенциала страны // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – № 3. – С. 66–71. – EDN XSNGAP.

10. Радченко М. В., Болдырева Л. В., Китюкова Д. С. Бюджетно-финансовые методы нивелирования социального неравенства: характеристика и анализ использования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2017. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhethno-finansovye-metody-nivelirovaniya-sotsialnogo-neravenstva-harakteristika-i-analiz-ispolzovaniya> (дата обращения: 22.04.2025).

Consequences of social stratification for savings formation

Trofimov D.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The article is devoted to identifying the mechanisms through which social stratification transforms the structure and volume of private savings. The relevance of the article is due to the increasing property polarization in the world and in Russia and insufficient study of the selective savings behavior of different deciles. The novelty of the study lies in combining a macro-

comparative analysis of 45 countries with an in-depth analysis of Russian regions and the integration of the Gini-adj indicator into savings models. The work describes theoretical concepts, studies empirical series of the Gini coefficient, human development index, savings rates and regional ICT costs. Particular attention is paid to the channels of influence of political instability, capital market imperfections and the digital divide on the marginal propensity to save. The work aims to determine the threshold values of stratification at which the growth of inequality begins to suppress aggregate savings. To achieve this, comparative, correlation and factor analyses were used. The statistical databases of Rosstat, the US Federal Reserve System, Eurostat and the works of ten Russian authors were studied. In conclusion, regulatory, financial engineering and educational recommendations are formulated. The article will be useful for inequality researchers, budget policy specialists and regional economists.

Keywords: social inequality, Gini coefficient, savings rate, digital divide, regional economy, budget policy, financial inclusion, ICT investments, human capital, progressive taxation.

References

1. Vlasova A. S., Sergeev A. Yu. Income stratification of society as a threat to the country's economic security // Proceedings of the conferences of the Research Center Sociosphere. - 2020. - No. 24. - Pp. 62-65. - EDN GGMLDJ.
2. Geets N. F., Krasnozhen G. A. Social inequality as a factor in consumer behavior // Innovative scientific research: humanitarian and exact sciences: collection of materials of the X Int. full-time and part-time scientific-practical. conf., Moscow, November 25, 2022. Vol. 1. - Moscow: Research Center "Imperia", 2022. - Pp. 30-39. - EDN XIEULM.
3. Grigoriev A. A., Moon I. I. The problem of formation of socio-economic relations in Russia // Actual problems of society, economy and law in modern conditions: collection of articles. Int. scientific-practical. conf., Petrozavodsk, April 25, 2023 – Petrozavodsk: Int. scientific partnership center "New Science" (IP Ivanovskaya I. I.), 2023. – P. 94–100. – EDN IOZKNX.
4. Dudin M. N., Shkodinsky S. V., Usmanov D. I. Assessing the impact of digital inequality on the level of socio-economic development of the regions of the Russian Federation // Issues of innovative economics. – 2021. – Vol. 11, No. 3. – P. 961–984. – DOI 10.18334/vinec.11.3.113452.
5. Zhavoronkov M. A., Reshetnikov S. A. The Impact of Social Inequality and Poverty on the State Economy (on the Example of OECD States) // Actual Problems of Economic Theory: Proc. II All-Russian Scientific and Practical Conf. of Students and Young Scientists, Ekaterinburg, November 5–6, 2018 / Responsible for the issue A. A. Ilyukhin, N. I. Kiriakova. – Ekaterinburg: UrGEU, 2019. – Pp. 90–94. – EDN ANOV LH.
6. Karpunina E. O. The Impact of Social Inequality on Economic Growth // Scientific Interdisciplinary Research. – 2020. – No. 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialnogo-neravenstva-na-ekonomicheskii-rost> (date of access: 22.04.2025).
7. Kovalenko E. G., Polushkina T. M., Yakimova O. Yu., Akimova Yu. A. Tools for overcoming internal socio-economic inequality // Regionalology. – 2021. – No. 3(116). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-preodoleniya-vnutrennego-sotsialno-ekonomicheskogo-neravenstva> (date of access: 22.04.2025).
8. Korshunova L. E. Property stratification of society as a threat to the country's economic security // Science of the young - the future of Russia: collection of articles. scientific. art. 7th Int. scientific. conf. promising developments of young scientists in 5 volumes, Kursk, December 12-13, 2022. Vol. 1. - Kursk: South-West state University, 2022. - Pp. 266-268. - EDN SMBZTM.
9. Nikolaeva T. P. Formation and use of population savings to increase the country's investment potential // Problems of Economics and Legal Practice. - 2018. - No. 3. - Pp. 66-71. - EDN XSNGAP.
10. Radchenko M. V., Boldyreva L. V., Kityukova D. S. Budgetary and financial methods of leveling social inequality: characteristics and analysis of use // State and municipal administration. Scientific notes. – 2017. – No. 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzheto-finansovye-metody-nivelirovaniya-sotsialnogo-neravenstva-harakteristika-i-analiz-ispolzovaniya> (date of access: 22.04.2025).

Исследование влияния эффективности инвестиций на стоимость предприятия на основе эмпирического исследования китайских государственных компаний, котирующихся на бирже

Чан Сяосяо

аспирант, Российский университет дружбы народов,
724099605@qq.com

Настоящее исследование посвящено анализу влияния эффективности инвестиций на рыночную стоимость китайских государственных предприятий, котирующихся на фондовых биржах. Результаты и обсуждение выявили сложный и неоднозначный характер взаимосвязи между эффективностью инвестиций и рыночной стоимостью. Эмпирически подтверждено, что более высокая рентабельность инвестиций позитивно коррелирует с ростом капитализации, однако эта связь опосредована степенью государственного контроля и отраслевой спецификой. Государственная поддержка демонстрирует двойственный эффект: с одной стороны, она может снижать риски и повышать устойчивость, позитивно влияя на оценку инвесторов, особенно в стратегических секторах (энергетика, инфраструктура). С другой стороны, избыточное вмешательство или поддержка нерентабельных проектов, мотивированная политическими целями, ведет к снижению инвестиционной эффективности и негативно воспринимается рынком в долгосрочной перспективе, несмотря на краткосрочные всплески котировок. Особое значение имеют качество корпоративного управления и прозрачность принятия решений. В выводах подчеркивается, что путь к повышению стоимости государственных предприятий лежит через совершенствование методик оценки проектов, внедрение рыночных критериев эффективности (таких как EVA), повышение прозрачности и сбалансированность между государственными задачами и экономической целесообразностью. Полученные результаты имеют практическое значение для инвесторов, оценивающих риски и потенциал китайских госкомпаний, и для регуляторов, формирующих политику поддержки инвестиций.

Ключевые слова: эффективность инвестиций, рыночная стоимость, государственные предприятия Китая, эмпирический анализ, фондовый рынок

Введение

Влияние эффективности инвестиций на стоимость предприятия продолжает оставаться одной из центральных тем финансовых исследований, особенно в контексте стремительно развивающихся рынков с участием государства. Несмотря на то что в ряде стран корпоративный сектор демонстрирует бурный рост, именно Китай с его государственной формой собственности в текущих условиях заслуживает особого внимания. Наблюдение за тем, как повышенная активность на рынке, административная поддержка и наличие уникальных политических факторов сказываются на том, насколько выгодны вложения, может существенным образом расширить наше понимание закономерностей формирования стоимости предприятия. Обращаясь к опытным данным по китайским компаниям с государственной долей, котирующимся на фондовых биржах, можно выявить не только характерные связи между качеством реализуемых проектов и рыночной капитализацией, но и отследить, как корректируются данные взаимосвязи под влиянием регулирующих механизмов. Многие аналитики считают, что в Китае государственная поддержка нередко приводит к искажению конкурентной среды, однако это не отменяет важности детального исследования того, как именно корпоративные решения в сфере инвестиций способствуют повышению или снижению стоимости фирмы [11], при этом учитывая особенности национальной специфики. В то же время понимание подобных механизмов может укрепить исследовательскую базу для последующего анализа компаний с иной формой собственности и из других регионов. Следует отметить, что ценность таких наблюдений выходила бы далеко за пределы одного рынка и могла бы дополнительно расширить перспективы международных сопоставлений. Эти аспекты определяют актуальность исследования влияния эффективности инвестиций на стоимость предприятия.

Последние десятилетия в Китае принесли массу примеров, когда государственные компании, используя преференции и особые механизмы финансирования, пытались масштабировать свою деятельность и выходить на новые рынки. Часто это сопровождалось крупными инвестиционными проектами, где оценка эффективности играла ключевую роль в успехе предприятий, хотя не все инициативы заканчивались благополучно [14]. Ситуации, когда государственные структуры оказывали поддержку нерентабельным проектам, порождали дискуссии вокруг подлинной мотивированности руководства компаний при принятии решений об инвестициях.

Исследование выполнено по проекту: Научно-технический проект города Маомин: Влияние политического бремени на неэффективные инвестиции в государственные предприятия, внедряющие систему управления EVA, и механизм ее передачи. Номер проекта 2019018028.

Возникал вопрос: действительно ли приоритетом является долгосрочная окупаемость и рост стоимости, или же в некоторых случаях преследуются административные цели? Ответы на эти вопросы могут быть найдены лишь путем тщательного исследования оперативных и финансовых показателей, а также анализа биржевых котировок. При этом в контексте государственного сектора на первый план выходит фактор политического цикла и распределения ресурсов, что далеко не всегда позволяет компаниям следовать рыночной логике. С другой стороны, некоторая поддержка государства способна сгладить риски и повысить надежность проектов, что, по идее, должно стимулировать оценку компаний на рынке более позитивно. В конечном счете, содержание и специфика этих влияний требуют проработки и сравнения реальных показателей.

Материалы и методы исследования

Влияние эффективности инвестиций на стоимость предприятия продолжает оставаться одной из центральных тем финансовых исследований, особенно в контексте стремительно развивающихся рынков с участием государства. Несмотря на то что в ряде стран корпоративный сектор демонстрирует бурный рост, именно Китай с его государственной формой собственности в текущих условиях заслуживает особого внимания. Наблюдение за тем, как повышенная активность на рынке, административная поддержка и наличие уникальных политических факторов сказываются на том, насколько выгодны вложения, может существенным образом расширить наше понимание закономерностей формирования стоимости предприятия. Обращаясь к опытным данным по китайским компаниям с государственной долей, котирующимся на фондовых биржах, можно выявить не только характерные связи между качеством реализуемых проектов и рыночной капитализацией, но и отследить, как корректируются данные взаимосвязи под влиянием регулирующих механизмов. Многие аналитики считают, что в Китае государственная поддержка нередко приводит к искажению конкурентной среды, однако это не отменяет важности детального исследования того, как именно корпоративные решения в сфере инвестиций способствуют повышению или снижению стоимости фирмы [11], при этом учитывая особенности национальной специфики. В то же время понимание подобных механизмов может укрепить исследовательскую базу для последующего анализа компаний с иной формой собственности и из других регионов. Следует отметить, что ценность таких наблюдений выходила бы далеко за пределы одного рынка и могла бы дополнительно расширить перспективы международных сопоставлений. Эти аспекты определяют актуальность исследования влияния эффективности инвестиций на стоимость предприятия.

Последние десятилетия в Китае принесли массу примеров, когда государственные компании, используя преференции и особые механизмы финансирования, пытались масштабировать свою дея-

тельность и выходить на новые рынки. Часто это сопровождалось крупными инвестиционными проектами, где оценка эффективности играла ключевую роль в успехе предприятий, хотя не все инициативы заканчивались благополучно [14]. Ситуации, когда государственные структуры оказывали поддержку нерентабельным проектам, порождали дискуссии вокруг подлинной мотивированности руководства компаний при принятии решений об инвестициях. Возникал вопрос: действительно ли приоритетом является долгосрочная окупаемость и рост стоимости, или же в некоторых случаях преследуются административные цели? Ответы на эти вопросы могут быть найдены лишь путем тщательного исследования оперативных и финансовых показателей, а также анализа биржевых котировок. При этом в контексте государственного сектора на первый план выходит фактор политического цикла и распределения ресурсов, что далеко не всегда позволяет компаниям следовать рыночной логике. С другой стороны, некоторая поддержка государства способна сгладить риски и повысить надежность проектов, что, по идее, должно стимулировать оценку компаний на рынке более позитивно. В конечном счете, содержание и специфика этих влияний требуют проработки и сравнения реальных показателей.

Результаты и обсуждение

Для выявления закономерностей между эффективностью инвестиций и повышением стоимости китайских госкомпаний, котирующихся на бирже, проводится эмпирическое исследование на основе панельных данных. Адекватный сбор и анализ такой информации включают в себя формирование выборки, содержащей финансовые показатели за определенный период, причем особый интерес вызывают данные о структурных характеристиках: доля государственного капитала, сведения о финансовой поддержке, механизмы субсидирования [2]. Изучение динамики биржевых котировок в этом ключе также важно, поскольку отражает коллективное восприятие участников рынка относительно будущих перспектив компании. Статистические методы регрессионного анализа, панельной коррекции ошибок и оценки устойчивых стандартных ошибок помогают выявить зависимости, которые в иных условиях могли бы быть скрыты за большим объемом разнородных данных. На основе полученных результатов появляется возможность проверить гипотезу о том, что более эффективная реализация инвестиционных программ позитивно отражается в росте рыночной капитализации, даже если эта компания частично или полностью контролируется государством. Когда коэффициенты при ключевых переменных (например, показатели рентабельности, сделанные инвестиции, размер капитала, уровень задолженности) оказываются статистически значимыми, мы можем подтвердить или опровергнуть предположения о важности тех или иных факторов.

В контексте китайской экономики такое исследование приобретает дополнительную сложность, так как необходимо учитывать внутренние трансформа-

ции рынка. Переход к более открытым формам финансирования и последовательная либерализация законодательной базы для государственного сектора меняют схему взаимоотношений между корпорациями и правительством [1]. Несмотря на сохраняющееся влияние политических решений, менеджмент компаний получает чуть больше свободы в определении экономически целесообразных путей инвестирования. Параллельно с этим, международные инвесторы, проявляющие интерес к акциям государственных китайских предприятий, и глобальные рейтинговые агентства способствуют развитию системы корпоративного управления с упором на прозрачность ведения дел. В совокупности эти факторы могут влиять на финансовое состояние и повышать требования к качеству инвестиций. С другой стороны, жесткая конкуренция на внутреннем рынке и усиление технологического сектора вызывает дополнительный спрос на инвестиции в исследования и разработки, которые могут стать важнейшим драйвером будущего роста. При этом предприятия, способные грамотно использовать выделяемые ресурсы и правильно выбирать проекты, получают не только рыночное преимущество, но и лояльность государства, что отражается в льготных кредитах и налоговых послаблениях. Все это прямо или косвенно влияет на цену акции и итоговую стоимость предприятия.

С точки зрения методологического подхода, важно определить, какие именно показатели нужно брать в расчет при оценке эффективности инвестиций. Нередко используют не только традиционные финансовые коэффициенты, но и более комплексные индикаторы, позволяющие оценить, насколько продуктивно вкладываются средства в долгосрочные активы [10]. Для государственной компании важно понять, как эти вложения влияют на совокупный уровень экономического добавленного дохода, рассматривая EVA (Economic Value Added), а также насколько успешной оказывается интеграция проектов в общую стратегию развития страны. Кроме того, неподходящие инвестиции могут негативно сказаться не только на финансовом результате, но и вызвать необходимость дополнительного привлечения капитала, что влечет за собой разводнение прибыли на акцию и снижение интереса со стороны инвесторов. В итоге компания, не способная грамотно управлять инвестициями, проигрывает конкурентам борясь за рыночную капитализацию и приток свежих средств. Систематическое измерение эффективности проектов позволяет в долгосрочном периоде укреплять позиции на рынке, тогда как отсутствие контроля и адекватных показателей оценки становится причиной упущенных возможностей.

В литературе встречается подход, согласно которому для госкомпаний, особенно в Китае, важнейшее значение имеет так называемый политический ресурс. Менеджмент может ориентироваться на специфическую «привилегию» в доступе к заемным средствам и рыночным нишам, опираясь на госгарантии, что способно смазывать объективную оценку прибыльности [7]. Тем самым формируется

ситуация, в которой компании не стремятся экономить или вкладывать средства максимально результативно, поскольку рассчитывают на поддержку в случае неудачи. Это может привести к завышению инвестиционных затрат, пересмотру сроков проектов и, в конечном счете, к снижению рентабельности. Однако ряд работ показывает, что в условиях ужесточения регулятивной среды и роста конкуренции со стороны негосударственного сектора подобные схемы становятся менее жизнеспособными. Государству оказывается невыгодным бесконтрольно поддерживать проекты, не приносящие реальной отдачи. Тогда системная эффективность инвестиций становится ключевым фактором для поддержания рыночных позиций. Примечательно, что в некоторых секторах, таких как энергетика и инфраструктура, где государственный контроль исторически высок, рентабельность можно оценивать лишь с учетом долгосрочных макроэкономических и социальных эффектов, не всегда уместных в рамках классических финансовых формул. Тем не менее, даже здесь возможно проведение сопоставимых метрик, которые отразятся на капитализации.

Существенный интерес вызывают сравнительные исследования между государственными и частными компаниями на предмет того, как изменения в инвестиционной политике влияют на стоимость. В частности, если у предприятия присутствует крупный контрольный пакет у госструктур, выбор инвестиционных проектов может определяться не только рыночными категориями, но и задачами, связанными с развитием определенного региона или отрасли [15]. Это порождает дискуссию, в какой мере государственная модель способна демонстрировать результат при глобализации экономики и необходимости оставаться конкурентоспособным на мировых рынках. Китайский случай уникален тем, что в стране одновременно развиваются частные гиганты, котирующиеся на мировых площадках, и сохраняются огромные госкомпании, обеспечивающие стратегические нужды. Последние порой имеют свои дочерние структуры, действующие по более рыночным принципам, и это смешение форм собственности интересно для анализа. Когда инициируется масштабный инвестиционный проект, происходит конкуренция между компаниями за ресурсы, и очень важно определить, кому удастся показать более высокую рентабельность. Если государственные компании способны соперничать в технологической сфере, эффективно распределяя капитал, то их стоимость на рынке не отстанет от частных аналогов.

Немаловажным фактором остается также корпоративное управление, поскольку внутри госкомпаний действует специфическая структура управления и контроля. Наличие представителей регуляторов в совете директоров может сыграть двойственную роль: с одной стороны, помогает согласовывать общую стратегию с государственными целями, а с другой — тормозит принятие решений, если возникает конфликт интересов [8]. Чтобы объективно понять, как эта специфическая система управления

влияет на инвестиционную политику и конечную капитализацию, необходимо смотреть не только на формальные показатели, но и изучать реальные механизмы принятия решения. Менеджеры могут обладать ограниченными стимулами к снижению издержек, если знают, что возможность покрытия убытков за счет бюджетных ассигнований высока. Однако негативный отклик инвесторов на чрезмерное вмешательство государства и непрозрачность принятия решений способен затруднить выход на международные финансовые рынки. Это порождает необходимость компромисса между политическим влиянием и прозрачностью. Когда модель корпоративного управления в госкомпаниях начинает приближаться к современным стандартам, растет вероятность, что инвестиционные проекты будут приносить отдачу, а их эффективность станет понятной участникам рынка.

Важной точкой анализа выступает оценка рисков и неопределенностей, связанных с долгосрочными проектами. Особенность госкомпаний, котирующихся на бирже, в том, что они обязаны соблюдать определенные регулятивные нормы раскрытия материала, и, хотя уровень прозрачности может уступать частным корпорациям, базовые финансовые отчеты обычно публикуются публично [9]. Тем не менее, сложность структуры таких компаний и наличие перекрестных обязательств нередко усложняют понимание истинной эффективности инвестиций. Отдельные сегменты могут генерировать прибыль, в то время как другие остаются хронически убыточными, но стратегическими для государства. В результате становится трудно оценить реальную капитализацию исходя из показателей доходности отдельных направлений. Бухгалтерская отчетность в Китае за последние годы претерпела существенные преобразования, поскольку внедряются международные стандарты. Это немного облегчает задачу аналитикам, давая возможность сравнивать динамику эффективности инвестиций не только внутри одного сектора, но и с зарубежными компаниями. В любом случае, окончательная оценка остается комплексным процессом, в котором рискованный профиль таких проектов требует отдельного учета. Ведь не всегда рынок в полной мере закладывает в цену риск политического вмешательства либо фактор возможных технологических прорывов, которые повлияют на будущее развитие.

Одним из основных инструментов эмпирического исследования в данной сфере становится использование панельных регрессионных моделей, построенных на данных по различным компаниям за определенные промежутки времени. При этом важно учитывать гетерогенность, которая возникает из-за разных отраслей, размеров компаний и специфики государственной поддержки [13]. Сбор данных может проводиться на основе официальных финансовых документов компаний, а также через базы данных, предоставляемые фондовыми биржами. Ключевыми переменными выступают показатели эффективности (рентабельность, коэффициент Tobin's Q, отношение прибыли к доходам), структуры капи-

тала (долговая нагрузка, размер собственного капитала), а также специфические факторы, связанные с характером участия государства (доля государственного владения, субсидии, налоговые льготы). Дополнительно может учитываться макроэкономическая конъюнктура, включающая уровень ВВП, индекс промышленного производства и политические события, способные повлиять на доступ к финансированию. Грамотная спецификация модели позволит учесть возможные элементы автокорреляции и индивидуальные специфики, не отраженной в общих индикаторах. К примеру, у особо крупных компаний за долгие годы могла сформироваться репутация, которая влияет на их капитализацию, даже когда сами результаты по ряду проектов остаются скромными.

Актуальность исследования также проявляется в том, что выводы о взаимодействии между эффективностью инвестиций и увеличением стоимости содействуют формированию рекомендаций как для инвесторов, так и для регуляторов. С точки зрения инвесторов, наличие в структуре капитала госдоли может означать дополнительную устойчивость во времена кризиса, однако потенциально и меньший уровень реальной доходности. Понимание того, какие типы инвестиций действительно увеличивают стоимость для китайских предприятий, позволит разработать более точные критерии отбора ценных бумаг [6]. В результате можно будет точнее оценивать потенциальные выгоды и риски, связанные с государственными компаниями, особенно если учесть, что некоторые из них имеют стратегическую важность не только для внутреннего рынка, но и для глобальной экономики (например, энергетические или телекоммуникационные гиганты). Для регуляторов результаты исследования могут указать на узкие места в current практике распределения ресурсов, а также подчеркнуть необходимость более взвешенного подхода к стимулированию инвестиций. При эффективном мониторинге и четких требованиях к финансовой отчетности повышается доверие инвесторов, что в конечном итоге способствует росту капитализации. Таким образом, исследование становится наглядным примером того, как сочетать интересы государства и участников рынка в рамках одной системы.

Влияние глобализации рынков капитала отражается и на динамике китайских госкомпаний. С одной стороны, компании стремятся развиваться, выходя на внешние рынки, и нуждаются в притоке международных инвестиций, поскольку конкуренция в ключевых отраслях велика. С другой стороны, сохраняется определенный уровень протекционизма и стремление государства контролировать стратегические активы [12]. В свете этого становится актуальным вопрос: способны ли госкомпании быть глобальными лидерами, эффективно управляя проектами и придерживаясь высоких стандартов инвестирования? Если ответ утвердительный, то их рыночная стоимость продолжит расти и становиться все более привлекательной для крупных институциональных инвесторов. Однако, если практика инве-

стирования останется неэффективной, а доля проблемных проектов возрастет, это может привести к негативной реакции международного сообщества, оттоку капитала и стагнации стоимости. Показатели доходности госкомпаний и оценка их проектов сегодня подвергаются внешнему мониторингу, что невольно заставляет повышать планку эффективности. В итоге китайские компании, котирующиеся на бирже, вынуждены приспосабливаться, стремясь одновременно соблюдать внутренние приоритеты и учитывать глобальные правила игры. Такой процесс идет неровно, что и делает эмпирические исследования особо ценными.

В процессе выполнения подобных работ возникают и методологические проблемы. Аналитикам необходимо столкнуться с неопределенностью в интерпретации переменных, отражающих воздействие государственных решений. К примеру, какой-нибудь дефицитный проект в сфере инфраструктуры может быть провальным чисто с позиции бухгалтерской прибыли, но принести колоссальные косвенные выгоды для региона, а потому вызвать положительный отклик рынка, если он связан с высокотехнологичной модернизацией [4]. Также затруднительно корректно измерить влияние субсидий, так как они могут поступать в скрытой форме или через механизмы льготного налогообложения. В таких обстоятельствах попросту рассматривать рентабельность как прямой индикатор не всегда корректно, и поэтому некоторые работы задействуют составные индикаторы, включающие социальную ответственность и оценку экологической эффективности. Для китайских госкомпаний этот аспект может иметь существенное значение, учитывая государственную программу по улучшению экологической обстановки и повышению энергоэффективности. В результате окончательная картина влияния инвестиций на стоимость компании включает комплекс факторов, далеко выходящих за рамки стандартной методологии финансового анализа.

В рамках современной теории корпоративных финансов неоднократно подчеркивается важность агентских конфликтов, возникающих в структурах с неоднородным составом акционеров. В государственных компаниях часть акционеров непосредственно представляет интересы органов власти, а часть — частные инвесторы, ожидающие дивидендов и роста курсовой стоимости. Если между этими группами накапливается напряжение, то масштабные инвестиционные инициативы могут оказаться заблокированными или, наоборот, безусловно одобренными без достаточной экспертизы [11]. Неудивительно, что в результате это приводит к корректировке рыночной стоимости. С другой стороны, если государство и акционеры приходят к общему пониманию, что компания должна ориентироваться на долгосрочные финансовые цели, агентские конфликты могут быть значительно сниженными, а инвестиционная политика станет более сбалансированной. Выход таких компаний на IPO и дальнейшее пребывание на бирже открывает дополнительный канал для общественного контроля, ведь негатив-

ные результаты отражаются на котировках, а менеджмент может столкнуться с общественным недовольством. Таким образом, транслируется идеология, что эффективность вложений — это не просто внутренняя задача бухгалтерии, а публичный критерий, влияющий на репутацию госкомпаний.

Отдельно интересна тема дифференцированной оценки инвестиций в различных секторах экономики, поскольку степень государственного вмешательства варьируется в зависимости от их стратегической важности. В одной отрасли можно наблюдать жесткий государственный контроль цен, тарифов и распределения ресурсов, а в другой, более свободной, компания действует практически на рыночных началах [2]. Это затрудняет формирование универсальных выводов, поэтому эмпирический анализ обычно дифференцирует компании по секторам — таким, как металлургия, автомобилестроение, нефте- и газодобыча, телекоммуникации. В некоторых областях высокая капиталоемкость и требования к инфраструктуре предполагают, что без государственной поддержки реализация крупных проектов практически невозможна. Следовательно, если государство заинтересовано в реализации подобных инициатив, компания может получить серьезный рыночный импульс, а ее стоимость на фоне запуска мегапроекта заметно вырастет. Однако точка безубыточности при таких проектах может быть очень отдаленной, что приводит к росту неопределенности. Поэтому влияние эффективности инвестиций на стоимость в таких компаниях может иметь отложенный характер и более сложный профиль, чем в традиционных коммерческих предприятиях, работающих исключительно на рынок.

Принимая во внимание международный опыт, можно упомянуть, что в разных странах госпредприятия выполняют различные функции и работают в разных конкурентных условиях. Например, в европейских государствах доля госкомпаний в ключевых секторах, как правило, имеет тенденцию к снижению или стабилизации, а в Китае, напротив, в некоторые периоды наблюдалась экспансия. Однако тенденции меняются, и обновленная политика властей может вести к тому, что предприятия должны повышать собственную эффективность для участия в глобальной игре [14]. Интерес к китайскому феномену во многом основан на масштабах экономики и потенциальных возможностях выхода на мировые рынки. Государственные компании Китая уже занимают высокие позиции в рейтингах крупнейших корпораций, и вопрос в том, какие из них наиболее успешно справляются с задачей окупаемости инвестиций. Наблюдения показывают, что часть таких компаний научилась работать более гибко, модернизировала управление и улучшила показатели прибыльности, а часть, напротив, осталась в тени, полагаясь на дотации и поддержку. Отличительная черта здесь — это сочетание рыночных механизмов и директивного управления, дающего китайским госкомпаниям уникальный профиль рисков и возможностей.

Большое значение в дискуссии о влиянии эффективности инвестиций на стоимость предприятия в

Китае приобретает культурный контекст и роль институциональных факторов. В китайском деловом мире большое внимание уделяется поддержанию отношений и авторитета, что может влиять на принятие инвестиционных решений. Репутация местных руководителей может быть неразрывно связана с успехом государственного предприятия, поэтому ряд рискованных проектов может запускаться не только по экономическим причинам, но и чтобы показать приверженность политике партии или региональному развитию. В то же время растущее влияние глобальных стандартов корпоративной культуры приводит к тому, что принципы прозрачности и экономической целесообразности набирают вес [1]. Постепенная перестройка управленческих подходов открывает для китайских госкомпаний путь к повышению эффективности, если внедряются универсальные критерии оценки проектов и усиливается контроль над исполнением. Участие зарубежных консультантов и аудиторских компаний дополнительно стимулирует переход к лучшим практикам, возникающим в международной бизнес-среде. Так, при проведении масштабных инвестиционных программ всё чаще используются процедуры *due diligence*, позволяющие заранее выявить потенциальные риски и оценить окупаемость. Благодаря этому в перспективе госкомпании могут стать более привлекательными для многонациональных инвесторов, что скажется на уровне их капитализации.

Эмпирические данные свидетельствуют о том, что влияние инвестиций на цену акций госкомпаний не всегда однозначно. Бывают случаи, когда публикация информации о старте нового масштабного проекта вызывает краткосрочный всплеск интереса у трейдеров, и котировки идут вверх, особенно если проект поддерживается на высоком политическом уровне [10]. Однако по мере того, как становится очевидна реальная отдача (или её отсутствие), рынок может переоценить стоимость и скорректировать цену. Эффект может быть и обратным: первоначально инвесторы относятся скептически к очередному амбициозному плану, но при последовательном выполнении задач, доказательной рентабельности и росте операционных показателей их доверие усиливается, и цена бумаг повышается. В итоге эффективность управленцев и прозрачность финансовых решений играет ключевую роль. В периоды спада или глобальной экономической нестабильности возможность госкомпаний получать дешёвое финансирование от государственных банков и иметь доступ к особым льготам может смягчать последствия кризиса и поддерживать курс акций. Тем самым наблюдается противоречивость: при низкой эффективности инвестиций и неудачных проектах компаниям всё же удается избежать банкротства, что может иллюзорно удерживать их стоимость, хотя в чисто рыночных условиях оценка была бы ещё ниже.

Если посмотреть на вопрос шире, эффективность инвестиций затрагивает и устойчивость экономической модели самой страны. Китай, стремясь сохранять высокие темпы роста, стимулирует огромные вложения в инфраструктуру, промышленность

и инновации [5]. При этом возникает опасность накопления «мыльных пузырей», когда деньги вкладываются в малорентабельные активы. Государственные компании могут приукрасить отчеты, скрывая реальные данные о доходности проектов, чтобы сохранить репутацию. Рано или поздно рынок, ориентированный на реальные результаты, может отреагировать негативно, если обнаружатся крупные неэффективные вложения. Поэтому стабильность стоимости предприятий зависит не только от текущих финансовых показателей, но и от достоверности и прозрачности стратегических планов, которые менеджеры предлагают инвесторам. Если удастся поддерживать сбалансированную политику, направленную на реализацию эффективных проектов с четким пониманием сроков окупаемости, тогда государственные компании могут продолжать стабильно увеличивать свою стоимость. Исследование подобных вопросов требует углубленного статистического анализа и регулярных наблюдений, учитывая быстрые темпы изменений на китайском рынке. С годами размеры инвестиционных программ могут только расти, а вместе с ними и потенциальные риски.

Несомненно, поводом для особого интереса к госкомпаниям является их большая доля в стратегических отраслях, таких как энергетика, транспорт, оборона, где финансовая отдача сочетается с социальной и политической значимостью [3]. В этих секторах уточнение факторов, влияющих на стоимость, становится особенно сложным, так как часть информации может быть засекречена, пока проект не завершится. Однако в рыночных условиях биржа все равно ждет от компаний понятных параметров рентабельности, позволяющих оценить перспективы. Если руководство находит баланс между экономической выгодой и задачами государственного характера, то акции компании могут пользоваться стабильным спросом, несмотря на риски, связанные с возможным вмешательством государства. Здесь проявляется феномен, когда уверенность инвесторов в том, что государство не даст компании обанкротиться, порой играет решающую роль. Даже при спорных инвестиционных решениях, если фондовый рынок видит гарантии поддержки, он склонен мягче реагировать на негативные сигналы о трещинах в инвестиционной политике. С точки зрения теории корпоративных финансов это создает уникальный тип асимметрии риска, когда провалы проектов не в полной мере транслируются в цену, поскольку предполагается «страховка» со стороны государства.

Еще один аспект, который часто упускают из виду, касается отношения компаний к инновациям. Считается, что в условиях госрегулирования инициативы по разработке новой продукции, внедрению технологий и модернизации производства могут отодвигаться на второй план, уступая место более консервативным вариантам. Однако исследования показывают, что именно инновационные государственные предприятия иногда становятся лидерами своих отраслей благодаря серьезным вложениям в

науку и технологии [8]. Причина в том, что государство может более всесторонне поддержать рискованные НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), сократив риск для инвесторов и менеджеров компании. Это способно давать конкурентное преимущество и в долгосрочной перспективе сказываться на стоимости компании. Однако, если инновационный проект признан неудачным со стратегической точки зрения или не получает своевременной поддержки, фирма может столкнуться с финансовыми потерями. Всё зависит от того, насколько политика государства направлена на стимулирование реальных технологических прорывов, а не на формальное освоение бюджета. Любые искажения в системе мотивации руководителей могут приводить к выбросу денег на недалёкие проекты, не позволяющие извлечь реальной прибыли. Тогда и рыночная капитализация остаётся ниже потенциального уровня.

Вопрос совершенствования системы показателей и критериев отбора инвестиционных проектов в госкомпаниях приобретает особую актуальность в последние годы. Руководство предприятий всё чаще вынуждено объяснять заинтересованным сторонам, акционерам и аналитикам, почему выбраны те или иные направления вложений [1]. Использование методики дисконтированных денежных потоков (DCF), расчёт внутренней нормы доходности (IRR) и других инструментов оценки инвестиций становится практикой, а не просто формальностью. При этом в китайском случае не стоит забывать, что бюрократические процедуры и необходимость согласования с высшими органами всё ещё занимают существенную часть времени. Подобная инерционность приводит к тому, что принятие решений может запаздывать, а действительно перспективные проекты стартуют позже, чем могли бы. В результате компания упускает часть конкурентных преимуществ и снижает эффективность капиталовложений. Но если инструменты отбора проектов будут действительно внедрены на всех уровнях, госкомпания сумеет повысить свою привлекательность для рынка. Для этого нужно формировать независимые экспертные комиссии, консультироваться с внешними специалистами и внедрять комплексную систему аудита. Подобные тенденции уже заметны в ряде крупнейших китайских корпораций, ориентированных на международные стандарты.

Раскрывая дальнейшие перспективы исследований, следует отметить, что в динамике глобальной экономики возможны новые вызовы и возможности для госкомпаний. Например, мировые колебания цен на сырьевые ресурсы влияют на темпы развития нефтегазовых гигантов, а ориентация на «зеленую энергетику» ставит перед энергетическими компаниями задачу перестраивать инвестиционный портфель в пользу возобновляемых источников [10]. В этом контексте умение адаптироваться к быстроменяющейся конъюнктуре требует максимально рационального подхода к проектам. Старая практика избыточных вложений в стабильные, но малоэффективные направления теряет актуаль-

ность. На авансцену выходит способность госкомпаний гибко маневрировать ресурсами и при необходимости переориентироваться на иные рынки. И хотя государственная собственность может создавать более жесткие рамки, в то же время она гарантирует наличие необходимых ресурсов при благоприятном стечении обстоятельств. В результате, если менеджмент сориентирован на высокую отдачу вложений, государственные предприятия действительно могут обгонять частные компании, получая масштабные проекты и устанавливая лидерство. Тогда их стоимость оказывается отражением не только текущих показателей, но и потенциала роста. Для инвесторов это формирует уникальный набор рисков и преимуществ, которые нужно тщательно взвешивать прежде, чем вкладывать деньги в акции госкомпаний.

Дифференциация по региональному признаку также может играть важную роль: в Китае есть провинции, которые активно развивают промышленность, привлекают инвестиции и улучшают инфраструктуру, тогда как в удаленных районах политическая воля к развитию может быть слабее или ориентирована на совершенно иные приоритеты [9]. Это означает, что общий портрет государственной компании может существенно отличаться, если она базируется в прибрежном экономически развитом регионе с доступом к международным портам и логистике, или если она работает в глубине страны, ориентируясь лишь на внутренний рынок. С точки зрения эффективности инвестиций, первый вариант часто связанный с большими перспективами и притоком капитала, в то время как второй может быть ограничен административными мерами. Инвесторы, ценящие такие детали, учитывают их при формировании своего портфеля, поэтому итоговая стоимость на бирже может различаться для компаний с одинаковыми общими признаками, но разным географическим положением. Все это добавляет объема к теме исследования, показывая, что нельзя рассматривать вопрос влияния эффективности инвестиций на капитализацию компаний в Китае, не включая контекст региональной политики и инфраструктурных различий.

Выводы

Очевидно, что полученные результаты эмпирических анализов необходимо сопоставлять с теоретическими моделями, чтобы лучше понимать причины выявленных зависимостей. К примеру, если регрессионный анализ показывает, что высокая рентабельность инвестиций в крупных инфраструктурных проектах не всегда приводит к мгновенному повышению рыночной стоимости, это может объясняться высокой степенью вмешательства государства и долгим горизонтом окупаемости [15]. Напротив, в технологических компаниях, работающих под государственной эгидой, рост стоимости может проявиться быстрее, так как инвесторы оценивают перспективу инновационных разработок и интеллектуальной собственности. Сравнение различных отраслей помогает прояснить закономерности и опре-

делить, какие механизмы управляют интересом инвесторов к акциям тех или иных предприятий. Кроме того, остаются вопросы: всегда ли высокое участие государства воспринимается рынком как знак безопасности, или иногда оно создает дополнительный риск, когда вмешательство оказывается чрезмерным? При расширенной международной интеграции может возникнуть новая конфигурация сил, в которой иностранные акционеры будут оказывать давление на корпоративное управление, требуя повышения эффективности проектов. Тогда госкомпаниям окажутся перед выбором: либо поддаваться этим требованиям, либо искать новые формы балансировки между внутренней политикой и глобальными стандартами.

Наконец, итоги различных исследований по теме дают основание полагать, что путь к повышению корпоративной стоимости государственных предприятий лежит через совершенствование методик оценки, повышение прозрачности и подотчетности. Оптимальное использование государственных ресурсов и грамотное распределение капитала могут действительно стать фактором роста, если соответствуют стратегическим приоритетам страны и не противоречат рыночным принципам. В китайских реалиях, где политические императивы соседствуют с мощным рыночным рычагом, гармоничная интеграция этих элементов способна привлечь дополнительный капитал, дать импульс модернизационным преобразованиям и повысить общую конкурентоспособность. Эмпирические данные по ряду успешных госкомпаний подтверждают, что эффективная инвестиционная политика позитивно коррелирует с динамикой биржевой стоимости, а случаи провалов связаны чаще всего с неправильными или заведомо нерыночными решениями. Понимание природы этих явлений поможет и исследователям, и политикам формировать видение того, как развитие китайских государственных предприятий может повлиять на глобальную экономическую архитектуру в ближайшие годы.

Литература

1. Гузикова Л.А., Чжан В. Анализ «Эффекта Дня Недели» на китайском фондовом рынке // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8. № 3.
2. Алиев О.М. Подходы к анализу влияния сентимента инвестора на стоимость акций // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10 (135). С. 1220–1224.
3. Забайкин Ю.В., Красавина Е.В., Сологуб В.А., Хашева И.А. Экономико-социальное значение образования в сфере финансов // Управление образованием: теория и практика. 2022. Т. 12. № 7. С. 39–45.
4. Саприкина Н.А., Чжан И. Методика оценки внешнеторговых эффектов прямых иностранных инвестиций в экономике принимающего государства: содержание и апробация на материалах Китая // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9. № 1.
5. Озарнов Р.В. Факторы, влияющие на взаимные прямые инвестиции между Россией и Китаем // Научное обозрение: теория и практика. 2020. Т. 10. № 9 (77). С. 1829–1840.

6. Ван Ин. Исследование факторов, влияющих на поток прямых инвестиций Китая в соседние страны // Экономические отношения. 2021. Т. 11. № 1. С. 103–120.

7. Левченко Т.А. Анализ инвестиционной привлекательности Китая // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 4 (37). С. 161–164.

8. Сутурин Д.В. Влияние инновационных методов управления производственными цепочками на конкурентоспособность и экономическое развитие компаний // Вопросы природопользования. 2024. Т. 3. № 1. С. 134–143.

9. Котова Т.В., Черникина Е.В., Гладышева Ю.А. Оценка влияния детерминант на стоимость компаний добывающей и обрабатывающей промышленности // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 3. С. 117–124.

10. Федорова Е., Трегубова М., Комлецова В. Влияние прямых иностранных инвестиций из офшоров на эффективность российских компаний // Экономическая политика. 2023. Т. 18. № 4. С. 58–77.

11. Карпова Д.П., Яцзэ Яо, Боя Ф. Оценка инвестиционной привлекательности экономики Китая для иностранных инвесторов // Экономика и предпринимательство. 2020. № 5 (118). С. 67–70.

12. Замалов А.Р. Эффективность инвестирования в широкий рынок акций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 2. № 1 (144). С. 75–82.

13. Дуен Ву Т., Ларионова И.А. Оценка эффективности использования делового капитала предприятий корпорации угольной и минеральной промышленности Вьетнама // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 1. С. 25–31.

14. Zhu T., Niyomsilp E., Walsh J. Value Investing: Evidence from Listed Companies in Chinese Manufacturing Industry // Asian Social Science. 2021. Т. 17. № 2. С. 60.

15. Федорова Е.А., Николаев А.Э., Ращупкина А.А., Федоров Ф.Ю. Оценка эффективности влияния прямых иностранных инвестиций на деятельность отечественных компаний в период санкций: отраслевой аспект // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 5. С. 158–181.

Study on the Influence of Investment Efficiency on the Enterprise Value Based on an Empirical Study of Chinese State-owned Companies Listed on the Stock Exchange

Chang Xiaoxiao

Russian People's Friendship University

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

This study analyzes the impact of investment efficiency on the market value of Chinese state-owned enterprises listed on stock exchanges. The results and discussion reveal a complex and ambiguous relationship between investment efficiency and market value. It has been empirically confirmed that higher investment profitability is positively correlated with capitalization growth, but this relationship is mediated by the degree of government control and industry specifics. Government support demonstrates a dual effect: on the one hand, it can reduce risks and increase sustainability, positively influencing investor assessment, especially in strategic sectors (energy, infrastructure). On the other hand, excessive intervention or support for unprofitable projects, motivated by political goals, leads to a decrease in investment efficiency and is negatively perceived by the market in the long term, despite short-term surges in quotations. Of particular importance are the quality of corporate governance and transparency of decision-making. The findings highlight that the path to increasing the value of state-owned enterprises lies through improving project evaluation

methods, introducing market-based performance criteria (such as EVA), increasing transparency, and balancing government objectives with economic feasibility. The findings have practical implications for investors assessing the risks and potential of Chinese state-owned companies and for regulators formulating investment support policies.

Keywords: investment efficiency, market value, Chinese state-owned enterprises, empirical analysis, stock market

References

1. Guzikova L.A., Zhang V. Analysis of the "Day of the Week Effect" on the Chinese Stock Market // *Moscow Economic Journal*. 2023. Vol. 8, No. 3.
2. Aliev O.M. Approaches to Analyzing the Impact of Investor Sentiment on Stock Valuation // *Economics and Entrepreneurship*. 2021. No. 10 (135). pp. 1220–1224.
3. Zabaykin Yu.V., Krasavina E.V., Sologub V.A., Khasheva I.A. The Socio-Economic Significance of Education in the Financial Sphere // *Education Management: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12, No. 7. pp. 39–45.
4. Saprikina N.A., Zhang I. Methodology for Assessing the Foreign Trade Effects of Direct Foreign Investments in the Host Country's Economy: Content and Testing on Materials from China // *Moscow Economic Journal*. 2024. Vol. 9, No. 1.
5. Ozarnov R.V. Factors Influencing Mutual Direct Investments between Russia and China // *Scientific Review: Theory and Practice*. 2020. Vol. 10, No. 9 (77). pp. 1829–1840.
6. Wang Yin. A Study of the Factors Influencing the Flow of Chinese Direct Investments to Neighboring Countries // *Economic Relations*. 2021. Vol. 11, No. 1. pp. 103–120.
7. Levchenko T.A. Analysis of China's Investment Attractiveness // *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*. 2021. Vol. 10, No. 4 (37). pp. 161–164.
8. Suturina D.V. The Impact of Innovative Methods of Managing Production Chains on Competitiveness and the Economic Development of Companies // *Issues of Natural Resource Use*. 2024. Vol. 3, No. 1. pp. 134–143.
9. Kotova T.V., Chernikina E.V., Gladyshev Yu.A. Assessment of the Impact of Determinants on the Valuation of Companies in the Mining and Processing Industries // *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2021. No. 3. pp. 117–124.
10. Fedorova E., Tregubova M., Komletcova V. The Impact of Offshore Foreign Direct Investments on the Efficiency of Russian Companies // *Economic Policy*. 2023. Vol. 18, No. 4. pp. 58–77.
11. Karpova D.P., Yatze Yao, Boya F. Assessment of the Investment Attractiveness of the Chinese Economy for Foreign Investors // *Economics and Entrepreneurship*. 2020. No. 5 (118). pp. 67–70.
12. Zamalov A.R. The Efficiency of Investing in the Broad Stock Market // *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024. Vol. 2, No. 1 (144). pp. 75–82.
13. Duan Wu T., Larionova I.A. Assessment of the Efficiency of Business Capital Utilization by Enterprises of the Vietnamese Coal and Mineral Industry Corporation // *Industrial Economics*. 2021. Vol. 14, No. 1. pp. 25–31.
14. Zhu T., Niyomsilp E., Walsh J. Value Investing: Evidence from Listed Companies in the Chinese Manufacturing Industry // *Asian Social Science*. 2021. Vol. 17, No. 2. p. 60.
15. Fedorova E.A., Nikolaev A.E., Rashupkina A.A., Fedorov F.Yu. Assessment of the Effectiveness of the Impact of Foreign Direct Investments on the Operations of Domestic Companies during the Sanctions Period: A Sectoral Perspective // *Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics*. 2020. No. 5. pp. 158–181.