

***Russian Economic Bulletin /
Российский экономический
вестник***

2026, Том 9, №3

Подписано к публикации: 02.06.2026

Главный редактор журнала

доктор экономических наук, доцент, член-корреспондент РАН

Колесников Андрей Викторович

Члены редакционной коллегии

Верезубова Татьяна Анатольевна (Республика Беларусь, г. Минск) – доктор экономических наук, профессор

Внуковский Николай Иванович (РФ, г. Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор

Ефименко Антонина Григорьевна (Республика Беларусь, г. Могилев) – доктор экономических наук, профессор

Кузнецов Валерий Иванович (РФ, г. Волгоград) – доктор социологических наук, профессор

Липина Светлана Артуровна (РФ, г. Москва) – доктор экономических наук

Маковская Наталья Владимировна (Республика Беларусь, г. Минск) – доктор экономических наук, профессор

Марар Ольга Ивановна (РФ, г. Воронеж) – доктор социологических наук, доцент

Медведева Людмила Николаевна (РФ, г. Волгоград) – доктор экономических наук, доцент

Охлопков Василий Егорович (РФ, г. Якутск) – доктор социологических наук, старший научный сотрудник

Пуяткина Людмила Михайловна (РФ, г. Москва) – доктор экономических наук, профессор

Рачек Светлана Витальевна (РФ, г. Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор

Скитер Наталья Николаевна (РФ, г. Волгоград) – доктор экономических наук, доцент

Сосунова Ирина Александровна (РФ, г. Москва) – доктор социологических наук, профессор

Старикова Мария Сергеевна (РФ, г. Белгород) – доктор экономических наук, доцент

Сафонов Кирилл Борисович (РФ, г. Тула) – доктор социологических наук, доцент

Татарова Светлана Петровна (РФ, г. Улан-Удэ) – доктор социологических наук, профессор

Третьякова Лариса Александровна (РФ, г. Белгород) – доктор экономических наук, доцент

Чернова Ольга Анатольевна (РФ, г. Ростов-на-Дону) – доктор экономических наук, доцент

Шелег Николай Сидорович (Республика Беларусь, г. Минск) – доктор экономических наук, профессор

Ягуткин Сергей Михайлович (РФ, г. Нижний Новгород) – доктор экономических наук, доцент

Международный консультативный совет

Анан М.Т. (Сирия, г. Алеппо) – профессор

Гварамия Нази Георгиевна (Грузия, г. Тбилиси) – доктор экономических наук, профессор

Гыязов Айдарбек Токторович (Кыргызстан, г. Кызыл-Кия) – кандидат экономических наук, доцент

Димитров Любомир Ванков (Болгария, г. София) – профессор

Живитере Марга Иогановна (Латвия, г. Вентспилс) – доктор экономических наук, профессор

Зайнутдинов Шавкат Нуриддинович (Узбекистан, г. Ташкент) – доктор экономических наук, профессор

Ильнар Турхан Эге (Турция, г. Мерсин) – PhD, доцент

Исаджанов Абдували Абдурахимович (Узбекистан, г. Ташкент) – доктор экономических наук, профессор

Карачевская Елена Владимировна (Беларусь, г. Горки) – кандидат экономических наук

Ксенова Елена Валериевна (Украина, г. Харьков) – кандидат экономических наук, доцент

Ласло Васа (Венгрия, г. Будапешт) – PhD, профессор

Мохаммед Реза Аль Норузи (Иран, г. Тегеран) – PhD, доцент

Самедова Эльнара Робертовна (Азербайджан, г. Баку) – доктор философии по экономике, доцент

Сейдл Эндрю (США, Колорадо) – Ph.D., профессор

Селлари Стефано (Италия, Парма) – Ph.D., профессор

Симанавичене Жанета (Литва, г. Вильнюс) – доктор экономических наук, профессор

«Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

включен в перечень ВАК с 15.10.2019г., Единый государственный перечень научных изданий (ЕГПНИ) - «Белый список» с 09.09.2025г., РИНЦ (Elibrary.ru), ERIH PLUS, Agris.

Регистрационный номер СМИ: Эл № ФС77-76100 от 24 июня 2019г. Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

ISSN 2658-5286 (online)
E-mail: reb-journal@yandex.ru

Сайт: <https://dgpu-journals.ru>

© Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник, 2026

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

Чурсина Ю.А., Нелюбина Е.В.

Проблематика удовлетворенности жизненных условий молодежи в условиях городского пространства (на примере города Лысьва) 7-12

Моргунова П.С.

Командообразование как компетенция специалиста по управлению персоналом 13-17

Середа С.П.

Историческая социология наказания: трансформация дисциплинарных практик в постсовременном обществе 18-26

Марычев А.В.

Геймификация как социальная технология внедрения программ устойчивого развития 27-36

Середа С.П.

Социальная превенция преступности: анализ эффективности управленческих практик в регионах России 37-43

Жуковский Е.Н., Тарасова Е.Н., Захаров А.Д.

Творческие практики как ресурс формирования общественного доверия и социальной интеграции 44-51

Петров В.В.

Формирование векторно-аналитических компетенций руководителя предприятия: возможности и риски 52-57

Скопа В.А.

Роль культуры в жизни современного социума: социально-культурное измерение 58-62

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Воробьев А.С.

Внедрение технологий искусственного интеллекта в корпоративное управление: современные вызовы и направления развития 63-70

Савченко С.П.

ИИ-ориентированный подход в маркетинге: организационно-экономическая архитектура и условия применимости 71-81

Ван Цикунь, Михайлова А.В.

За пределами экономики временной занятости: построение «внутреннего гибкого рынка талантов» 82-88

Рыкалина О.А., Калицкая В.В., Буренина И.В., Алчанова Р.Д.

Разработка индикаторов оценки цифровой зрелости системы здравоохранения и их экономическая интерпретация 89-97

Смешко О.Г., Кяримова А.Д., Кулькова И.Н.

Эволюция подходов к цифровым инструментам управления организацией: исторические предпосылки и перспективы развития 98-104

Лисейчиков А.С.

Контроль инфраструктуры искусственного интеллекта как форма власти в цифровой глобализации 105-114

Локтева К.Н., Шахова М.С.

Региональная асимметрия масштабирования технологий искусственного интеллекта в российской металлургии 115-121

Синельников М.Д., Бодунов П.А.

Роль инновационных технологий в управлении бизнес-процессами промышленного предприятия 122-127

Данилов А.Г.

Методика интегральной оценки сбалансированности развития региона (на примере г. Санкт-Петербург) 128-135

Леонов М. Е., Романников А.Н., Волкова Т.А.

Модель оценки эффективности применения гибких технологий управления в процессе реализации национальных проектов 136-143

Пухов С.А., Сибилева Е.В.

Стратегическая адаптация предприятий Арктической зоны к ужесточению денежно-кредитной политики 144-149

Лю Хунбо.

Институциональные риски российско-китайского инвестиционного сотрудничества в условиях санкционного давления 150-155

Кобец М.В.

«Сонный туризм» как перспективный сегмент для индустрии туризма и гостеприимства 156-164

Колодезев Е.А.

Оптимизация стратегического планирования промышленного предприятия на основе инфраструктуры больших данных 165-170

Супруненко И.Г.

Методические подходы к оценке эффективности функционирования высокотехнологичных компаний в условиях Индустрии 5.0 171-180

Чешин Д.А.

Импортозамещение как инструмент оптимизации стратегии развития пищевой промышленности 181-186

Белов Г.О.

Диагностический контур оценки экономической безопасности сетевой организации Восточной Сибири 187-192

Козлов С. Н., Долгова О.А.

Структура и функции аграрных укладов современной России 193-200

Исмаилов Г.М., Варлачева Т.Б., Сазанова Е.А., Немкова В.М., Варлачева А.А.

Применение технологии дополненной реальности в маркетинговой стратегии стартап-проекта 201-207

Федоров В.М.

Методика адаптивного матричного анализа антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами 208-216

Карамышева А.К.

Современные подходы к гармонизации единого рынка государств-членов ЕАЭС в разрезе продовольственного сектора 217-226

Климова Е.В. Сравнительная характеристика китайской и западных моделей «мягкой силы» и оценка их результативности	227-231
Кравченко П. П. Модель инновационного взаимодействия предприятий лесотехнического комплекса и университетов: от тройной к пентаспирали	232-242
Кутышев М.А. Сущность и экономическая природа дилеммы «функциональность vs. безопасность»	243-250
Шустова К.В., Назарова Е.Н., Фролов Ю.С. Роль особых экономических зон в привлечении иностранных инвестиций: опыт России и стран Центральной и Восточной Европы	251-256
Кильметов А.Р., Анисимов А.Ю. Институциональная координация диверсификационных траекторий развития нефтегазового сектора через интеграцию модели тройной спирали и централизованного индикативного планирования	257-268
Арутюнян М.С., Выродова И.Г., Степура С.М., Тупилкин Г.И., Бердник А.А., Исаев С.В. Экономический потенциал малоэтажного жилищного строительства	269-274
Выродова И.Г., Бердник А.А., Гученко В.Р., Кузнецова А.С., Тумасов Э.А., Чайка М.И. Моделирование сценарных условий обеспеченности синхронности развития жилищного строительства	275-282
Клименко А.С., Нужный Д.А. Факторный анализ стоимости владения продуктов горно-обогатительного комбината в разрезе потребления электроэнергии	283-290
Коровкин М. Г. Показатели оценки адаптивности глобальных брендов к различным культурным средам	291-302
Пшенцова А.И., Минеева Л.Н., Ерюшев М.В., Бутырина Ю.А., Россинская М.В. Российская практика повышения конкурентоспособности предприятий мясоперерабатывающей отрасли	303-313
Беккер Е.Н. Методические рекомендации по совершенствованию государственного управления процессами социализации бизнеса в регионе	314-320
Котова М.Р. Современные тенденции и инструменты бизнес-анализа в IT-сфере	321-329
Валуева Н.М., Лугченков Н.С. Интернет-реклама в логике новых потребительских маршрутов: поиск, просмотр, прокрутка, стриминг	330-335
Махмуд Х.К., Разумовская Е.А. Операционализация финансового механизма повышения эффективности бюджетного процесса: фискальные показатели, институциональное измерение и эконометрическая стратегия	336-343
Мизюн В.В., Евдовская С.А. Плановое хозяйство - историческое наследие или экономика будущего?	344-360

Михалев М.Ю. Оптимизация алгоритмов, структур данных и запросов к БД для снижения аппаратных затрат с целью повышения производительности	361-367
Чаусов Н.Н., Мелехин Д.М. Патриотизм как компонента и фактор формирования человеческого капитала молодежи: проектный подход (на примере тактической игры «Живая история»)	368-374
Аносов С.А. Методы управления конкурентоспособностью организации в условиях нестабильности	375-380
Димитров И.Л., Юхман С.В., Садыкова А.И. Современные проблемы в розничной торговле: дефицит кадров, неэффективное обучение и ценовой дисбаланс	381-385
Ефимов И. П. Стратегический менеджмент в цифровую эпоху: от классических моделей к цифровым стратегиям	386-390
Кильдеева Д.А., Кушнир А.М. Риск-ориентированный подход к обеспечению экономической устойчивости предприятий легкой промышленности	391-398
Ковальчук Д.С. Цифровая трансформация бизнес-модели как драйвер модернизации системы управления проектными рисками	399-405
Машегов Н.П., Устинов Е.В. Современные инструменты реализации государственной инновационной политики в агропромышленном комплексе Российской Федерации: нормативная база и проблемы	406-415
Слизунов М.Н., Гусев А.А. Управление кадровыми рисками как фактор повышения эффективности проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли	416-426
Яськова Н.Ю., Быков П.А. Генезис недвижимости нового уклада: от стандартных проектов к синтезу экономических сегментов	427-435
Борисов В.А., Дмитриев А. Г., Мелехина П.Ю., Романников А.Н. Конкурентоспособность Северного морского пути в системе грузопотоков Китай – ЕС	436-442
Михалев К.А. Стратегические направления развития гражданской авиации Российской Федерации в условиях трансформации внешней среды	443-448
Рыбалов М.А. Методика оценки готовности медицинского персонала и организационной культуры к цифровой трансформации как инструмент управления сопротивлением изменениям	449-454
Аушева М.А. Управление национальными проектами: новая модель 2024-2025 гг.	455-463
Маханенко Н.В., Чепелкин Б.Д., Кирпичников Д.А., Багауов К.И. Интеллектуальный анализ данных в облачной среде как инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятий	464-473
Смоляров Н.С. Сравнительный анализ эволюционного и революционного подходов к организационным изменениям в публичном управлении	474-481

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.4.4. Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки)

УДК 314.7

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-7-12

Проблематика удовлетворенности жизненных условий молодежи в условиях городского пространства (на примере города Лысьва)

¹ Чурсина Ю.А.,

¹ Нелюбина Е.В.,

¹ Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Аннотация: в статье представлены результаты исследования удовлетворенности различными сферами жизни молодежи в городе Лысьва. Эмпирический анализ позволил выявить устойчивые закономерности распределения оценочных предпочтений опрашиваемых относительно различных аспектов городской среды. В частности, показатели удовлетворенности состоянием транспортного обслуживания оказались весьма скромными среди учеников общеобразовательных школ и студентов и существенно более высокими среди профессионально занятых молодых людей. Выявлено наличие значительных расхождений в оценке факторов жизнеобеспечения представителями разных возрастных когорт и профессиональных сообществ. Полученные результаты представляют интерес для органов местного самоуправления, общественных организаций и вузов, занимающихся воспитательной работой с молодежью.

Результаты: проведено социологическое исследование, выявлены ключевые аспекты удовлетворенности жизненными условиями молодежи в городе Лысьва.

Вывод: на основе полученных результатов разработаны рекомендации для местных органов власти и общественных организаций.

Ключевые слова: молодежь, студенты, школьники, удовлетворенность, сферы жизни, качество жизни, город, транспорт, здравоохранение, образование, досуг, инфраструктура

Для цитирования: Чурсина Ю.А., Нелюбина Е.В. Проблематика удовлетворенности жизненных условий молодежи в условиях городского пространства (на примере города Лысьва) // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 7 – 12. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-7-12

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The problem of youth satisfaction with living conditions in urban space (on the example of the city of Lysva)

¹ Chursina Yu.A.,

¹ Nelyubina E.V.,

¹ Perm National Research Polytechnic University

Abstract: this article presents the results of a study of youth satisfaction with various aspects of their lives in the city of Lysva. Empirical analysis revealed consistent patterns in the distribution of respondents' evaluative preferences regarding various aspects of the urban environment. Specifically, satisfaction with the state of transportation services was quite modest among secondary school students and university students and significantly higher among professionally employed young people. Significant differences were found in the assessments of life support factors by representatives of different age cohorts and professional communities. The obtained results are of interest to local governments, public organizations and universities involved in educational work with young people.

Results: a sociological study was conducted to identify the key aspects of youth satisfaction with living conditions in the city of Lysva.

Conclusion: based on the results obtained, recommendations have been developed for local authorities and public organizations.

Keywords: youth, students, schoolchildren, satisfaction, spheres of life, quality of life, city, transport, healthcare, education, leisure, infrastructure

For citation: Chursina Yu.A., Nelyubina E.V. The problem of youth satisfaction with living conditions in urban space (on the example of the city of Lysva). Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 7 – 12. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-7-12

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В научном дискурсе и в практике территориального управления значимое место занимает вопрос, связанный с тем, насколько молодежь удовлетворена условиями собственной жизни. Выявление ее запросов и установок необходимо для выработки результативной молодежной политики, ориентированной на интеграцию молодых людей в социальное пространство и на поступательное развитие территории. Во многом оценка качества жизни у молодежи определяется возрастом и занимаемым социальным положением. Подростковая группа чаще демонстрирует более благожелательное восприятие городской среды, поскольку в меньшей степени обременена повседневными задачами и высокой мерой ответственности. Иные ожидания характерны для студентов и работающих молодых граждан: их запросы к удобству среды, доступу к возможностям самореализации, получению образования и профессионального продвижения заметно выше, вследствие чего их оценки жизненных условий и доступности значимых ресурсов нередко оказываются более сдержанными.

Необходимость настоящего исследования обусловлена задачей создания устойчивой программы развития молодежной среды в ситуации усиливающейся социально-экономической нестабильности и повышенной уязвимости малых городов. Цель исследования состоит в анализе степени удовлетворенности молодежи различными сторонами жизни в городе Лысьва Пермского края. Научная ценность связана с тем, что комплексный анализ качества жизни молодых жителей данного малого города ранее не проводился. Специфика выбранного подхода заключается в охвате выборкой представителей основных социальных групп, образующих молодежную среду.

С теоретической точки зрения изучение удовлетворенности молодежи различными аспектами городской жизни соотносится с такими категориями, как субъективное благополучие [10], социальное самочувствие [1] и уровень удовлетворенности [12]. Удовлетворенность жизнью характеризует субъективную оценку соответствия между реальными условиями существования и ожиданиями индивида, формируя тем самым базу субъективного благополучия [2].

Я. В. Дидковская связывает жизненную удовлетворенность студенчества прежде всего с индивидуальными ресурсами, а не с воздействием макрополитических процессов. В промышленных территориях

у молодых людей доминируют тревожные ожидания: они прогнозируют скромные жизненные перспективы и усиление социального расслоения[5]. По наблюдениям А. Е. Мазановой, у обучающихся в вузах Нижнего Новгорода преобладает средний уровень удовлетворенности, при этом почти треть респондентов демонстрирует неудовлетворенность. Ключевыми детерминантами названы дефицит материальных средств и изъяны в организации образовательной сферы[8]. В. В. Лучшева фиксирует в малом городе Ярославской области крайне низкие значения индекса жизненной удовлетворенности - менее 10%. Определяющее значение имеют слабое материальное положение, неудовлетворительное состояние коммунальной инфраструктуры, качество интернет-связи, состояние дорог, деятельность полиции и ряд иных обстоятельств[11]. Н. В. Кулагина, рассматривая малые города, характеризует общий уровень удовлетворенности как умеренный и убывающий по мере взросления. На передний план выходят достижения человека в семейной, профессиональной и социальной плоскостях[7].

Оценка молодежью условий собственной жизни в городской среде складывается под воздействием совокупности социальных, экономических и культурных параметров[13].

Новизна исследования состоит в использовании интегративной оптики при анализе удовлетворенности молодежи различными сторонами повседневности на материале специально собранных данных по небольшому городу Лысьва. В исследовательский массив включены три категории: школьники, студенты и экономически активная молодежь, в том числе не имеющая работы. Анализ сосредоточен на транспорте, здравоохранении, образовании, досуговой инфраструктуре, жилищно-коммунальной сфере и безопасности.

Материалы и методы исследований

Исследовательские методы – анкетирование и формализованные интервью. Первое применялось для школьников и студентов. Формализованные интервью проводились с работающей и безработной молодежью и предполагало использование заранее составленных вопросов, обеспечивавших стандартизацию процедуры сбора данных и удобство последующей обработки.

Объем выборки составил 303 человека в возрасте от 14 до 35 лет, распределенных следующим образом: 25 школьников, 179 студентов ССУЗов и ВУЗов и 99 человек, входящих в категорию работающих и безработных молодых людей. Выборка охватывает разные возрастные группы и уровни образования.

Аналитическая обработка массива выполнялась с применением компьютерных средств и включала применение методов описательной статистики, использованных при подсчете частотных распределений ответов и характеристике количественных параметров обследованной выборки.

Таблица 1

Удовлетворенность общественной инфраструктурой и городскими услугами

Table 1

Satisfaction with public infrastructure and urban services

Удовлетворенность работой общественного транспорта	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	26,26%	28,28%	45,45%
Студенты	25,84%	35,96%	38,20%
Работающая/безработная молодежь	64%	16%	20%
Удовлетворенность работой ЖКХ	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	16,16%	33,33%	50,50%
Студенты	28,41%	39,20%	32,39%
Работающая/безработная молодежь	52%	36%	12%
Удовлетворенность благоустройством территории	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	24,24%	23,23%	52,52%
Студенты	39,33%	22,47%	38,20%
Работающая/безработная молодежь	44%	32%	24%
Удовлетворенность экологической ситуацией	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	46,46%	31,31%	22,22%
Студенты	44%	26,86%	29,14%
Работающая/безработная молодежь	48%	24%	28%

При изучении удовлетворенности жизнью в городе Лысьва использовался комплексный подход к оценке: наряду с интегральным отношением к проживанию в данном населенном пункте рассматривались суждения респондентов об отдельных элементах городской инфраструктуры.

Общий вывод по респондентам города Лысьва (табл. 1) следующий: уровень удовлетворенности общественной инфраструктурой и городскими услугами зависит от возрастной группы и социального статуса молодежи. Школьники наиболее критично оценивают транспорт, жилищно-коммунальное хозяйство и благоустройство, тогда как работающая молодежь демонстрирует наибольшую степень удовлетворения этими аспектами городской среды. Студенты занимают промежуточное положение, негативно оценивая транспортную систему, демонстрируя умеренный уровень неудовлетворенности экологическими условиями.

Доступность и качество медицинских услуг влияют на физическое и психическое здоровье молодежи, повышая ее удовлетворенность жизнью. Школьникам (табл.2) сложнее всего взаимодействовать с медицинскими учреждениями, что проявляется в низкой оценке работы муниципальных поликлиник и доступности медицинской помощи. Удовлетворенность медициной растет с возрастом и опытом: работающие - самые довольные.

Таблица 2

Удовлетворенность медицинскими учреждениями и сферой здравоохранения

Table 2

Satisfaction with medical institutions and the healthcare sector

Удовлетворенность работой органов внутренних дел	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	15,15%	29,29%	55,55%
Студенты	36,72%	34,46%	28,81%
Работающая/безработная молодежь	60%	12%	28%
Удовлетворенность доступностью медицинских услуг	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	14,14%	21,21%	64,64%
Студенты	20,90%	34,46%	44,63%
Работающая/безработная молодежь	48%	24%	28%

Эффективная работа полиции и безопасность в городе повышают удовлетворенность молодежи, создавая условия для уверенности в будущем (таблица 3). Исследование показало, что восприятие работы правоохранительных органов в Лысьве зависит от возраста и статуса: работающие молодые люди и студенты доверяют полиции больше, школьники - меньше, что связано с разным опытом взаимодействия и уровнем зрелости.

Таблица 3

Удовлетворенность безопасностью и правопорядком в городе

Table 3

Satisfaction with safety and law and order in the city

Удовлетворенность работой органов внутренних дел	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	45,45%	35,35%	19,19%
Студенты	52,54%	33,90%	13,56%
Работающая/безработная молодежь	60%	24%	16%

Образование развивает интеллект и помогает в карьере, культурный досуг расширяет кругозор и улучшает эмоциональное состояние. В Лысьве образование доступно и удовлетворяет все возрастные группы, а вот культурный отдых больше нравится работающей молодежи, студенты и школьники им недовольны (табл. 4).

Таблица 4

Удовлетворенность доступностью образования и возможностями для досуга

Table 4

Satisfaction with access to education and leisure opportunities

Удовлетворенность доступностью образования	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	64,64%	22,22%	13,13%
Студенты	70,62%	16,95%	12,43%
Работающая/безработная молодежь	64%	20%	16%
Удовлетворенность возможностями для досуга	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
Школьники	43,43%	34,34%	22,22%
Студенты	40,34%	27,84%	31,82%
Работающая/безработная молодежь	68%	20%	12%

Результаты и обсуждения

Проведенный анализ зафиксировал неодинаковую степень удовлетворенности условиями жизни у молодых жителей Лысьвы; на оценки заметно влияют возрастная группа и характер занятости. В целом молодежная среда благожелательно воспринимает доступ к образованию, состояние окружающей среды и спектр досуговых практик. Более сдержанные оценки относятся к функционированию транспорта, сфере ЖКХ, поликлинической помощи, прежде всего по критерию доступности, а также к благоустройству и защищенности городской среды. Для студентов и молодых людей, занятых и не имеющих работы, в большей мере характерен требовательный, менее идеализированный взгляд на услуги и инфраструктурные решения.

На основании полученных данных для органов публичного управления и бизнес-сообщества могут быть предложены следующие меры:

- модернизация транспортной сети через пересмотр автобусных схем, наращивание числа рейсов и уменьшение промежутков ожидания;
- рост доступности и уровня медицинской помощи для учащихся школ, включая регулярные профилактические осмотры и приемы профильных врачей;
- увеличение числа озелененных пространств, развитие парков, скверов и детских игровых территорий, а также вовлечение предпринимательского сектора в проекты благоустройства;
- создание дополнительных площадок для подвижного досуга и культурно-развлекательных событий, разработка специализированных пространств для школьной и студенческой аудитории;
- планомерное обновление жилого фонда, проведение капитального ремонта домов и улучшение прилегающих участков;
- проведение профилактических программ, ориентированных на предупреждение заболеваний и распространение практик здорового образа жизни среди учащихся и студентов;
- поиск новых финансовых ресурсов для строительства и обновления спортивных объектов и игровых зон.

Выводы

В результате анализа обнаружены заметные различия в оценках условий жизни среди молодежи Лысьвы, обусловленные возрастом и положением в сфере занятости. Более лояльное восприятие городской среды характерно для школьников, тогда как студенты и работающая молодежь демонстрируют существенно более критичные суждения.

Наиболее явно расхождения выявились при оценивании общественного транспорта: его функционирование одобрили 64 % учащихся школ, в то время как среди студентов и занятых респондентов доля подобных ответов составила около 26 %. Наименее высокие оценки у школьников получило медицинское обслуживание; такая картина, вероятно, связана с редким обращением к соответствующим услугам и недостаточным опытом их осмысления. Полученные данные подтверждают сложную структуру удовлетворенности жизнью и указывают на необходимость учета возрастных параметров и характера занятости.

При трактовке итогов исследования требуется принимать во внимание имевшиеся ограничения: в выборку вошли 303 человека, получение эмпирического материала обеспечивалось единственным инструментом - анкетным опросом. В дальнейших исследованиях оправдано расширение выборочной совокупности и комбинирование методик, включая интервьюирование, глубинные беседы, наблюдение.

Список источников

1. Алексеев С.А. Методологические подходы к изучению социального самочувствия молодежи // ВЭПС. 2025. №1.
2. Бохан Т.Г., Шабаловская М.В. Субъективное качество жизни как индикатор психологической безопасности студентов в условиях международной образовательной миграции // Вестн. Том. гос. ун-та. 2021. №473.
3. Галиахметова Л. И. Благополучие, субъективное благополучие, удовлетворенность жизнью: проблема взаимосвязи // Вестник Башкирск. ун-та. 2015. №3.
4. Ганченко Д.Н. Комфортная городская среда: инновация или трансформация термина // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. 2019. №8.
5. Дидковская Я. В., Вишневский Ю. Р., Трынов Д. В. Студенчество индустриальных регионов России: социальное самочувствие и образ будущего (на примере Свердловской области и Пермского края) // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. №1.
6. Кулагина Н.В. Удовлетворенность жителей малых российских городов качеством своей жизни (на примере Пермского края) // Вестн. Том. гос. ун-та. 2020. №458.

7. Лебедева А. А. Теоретические подходы и методологические проблемы изучения качества жизни в науках о человеке // Психология. Журнал ВШЭ. 2012. №2.
8. Мазанова А.Е., Халак М.Е., Дорофеев Е.В., Припорова Е.А. Удовлетворенность жизнью: проблема исследования на примере студентов нижегородских университетов // ELS. 2022. №5.
9. Мухачева А.В. Качество жизни населения как научная категория: теоретические подходы к определению // СибСкрипт. 2012. №1.
10. Носова Л. М. Субъективное благополучие: теоретико-методологические подходы // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. 2019. №1 (49).
11. Рахимгареева Р.М. Психологические факторы удовлетворенности жизнью // КПЖ. 2009. №11-12.
12. Симоненко Ю. В. Понятие удовлетворенности жизнью у молодежи // Вестник магистратуры. 2023. №1-1 (136).
13. Стегний В. Н. Удовлетворенность молодежи различными сторонами городской жизни // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. №3.

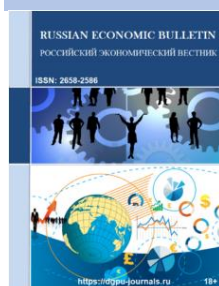
References

1. Alekseev S.A. Methodological approaches to the study of social well-being of young people. VEPS. 2025. No. 1.
2. Bokhan T.G., Shabalovskaya M.V. Subjective quality of life as an indicator of psychological safety of students in the context of international educational migration [Electronic resource]. Vestn. Tomsk State University. 2021. No. 473.
3. Galiakhmetova L.I. Well-being, subjective well-being, life satisfaction: the problem of interrelation [Electronic resource]. Bulletin of Bashkir University. 2015. No. 3.
4. Ganchenko D.N. Comfortable Urban Environment: Innovation or Transformation of a Term [Electronic Resource]. Development of Theory and Practice of Management of Social and Economic Systems. 2019. No. 8.
5. Didkovskaya Ya.V., Vishnevsky Yu.R., Trynov D.V. Students of Industrial Regions of Russia: Social Well-Being and Image of the Future (using the Sverdlovsk Region and Perm Krai as an Example) [Electronic Resource]. PNRPU Bulletin. Social and Economic Sciences. 2020. No. 1.
6. Kulagina N.V. Satisfaction of Residents of Small Russian Towns with the Quality of Their Lives (using the Perm Territory as an Example) [Electronic Resource]. Vestn. Tomsk State University. 2020. No. 458.
7. Lebedeva A.A. Theoretical approaches and methodological problems of studying the quality of life in the human sciences [Electronic resource]. Psychology. HSE Journal. 2012. No. 2.
8. Mazanova A.E., Khalak M.E., Dorofeev E.V., Priporova E.A. Life satisfaction: a research problem using the example of students of Nizhny Novgorod universities [Electronic resource]. ELS. 2022. No. 5.
9. Mukhacheva A.V. Quality of Life of the Population as a Scientific Category: Theoretical Approaches to Definition [Electronic resource]. SibScript. 2012. No. 1.
10. Nosova L.M. Subjective well-being: theoretical and methodological approaches [Electronic resource]. Bulletin of the Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla. 2019. No. 1 (49).
11. Rakhimgaraeva R.M. Psychological factors of life satisfaction [Electronic resource]. KPZh. 2009. No. 11-12.
12. Simonenko Yu.V. The Concept of Life Satisfaction among Young People [Electronic Resource]. Bulletin of the Magistracy. 2023. No. 1-1 (136).
13. Stegnyy V.N. Young People's Satisfaction with Various Aspects of Urban Life [Electronic Resource]. Bulletin of PNRPU. Social and Economic Sciences. 2016. No. 3.

Информация об авторах

Чурсина Ю.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры общенаучных дисциплин Лысьвенского филиала Федерального государственного автономного высшего учебного заведения «Пермский национальный научно-исследовательский политехнический университет», Лысьва, julija170276@gmail.com

Нелюбина Е.В., студент, Лысьвенский филиал Федерального государственного автономного высшего учебного заведения «Пермский национальный научно-исследовательский политехнический университет», Лысьва, shubinaevgenia392@gmail.com



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.4.7. Социология управления (социологические науки)

УДК 316.354:005.95

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-13-17

Командообразование как компетенция специалиста по управлению персоналом

¹ Моргунова П.С.,

¹ Кубанский государственный университет

Аннотация: в статье представлен теоретико-методологический обзор современных подходов к проблеме формирования командообразующей компетенции специалистов по управлению персоналом. Рассматривается трансформация роли HR-менеджера в условиях перехода организаций к проектным и кросс-функциональным форматам работы, а также под влиянием цифровизации и распространения удаленных и гибридных форматов занятости, где эффективность деятельности определяется качеством группового взаимодействия и социально-психологическим климатом. На основе анализа научной литературы выявляется структура компетенции, интегрирующей когнитивный (знание теорий групповой динамики, включая модели Тукмана и Белбина, понимание специфики виртуальных команд и факторов психологической безопасности), деятельностный (владение технологиями фасилитации, медиации, диагностики команд, проведения стратегических сессий и организации тимбилдингов, в том числе в онлайн-среде) и личностный (эмоциональный интеллект, эмпатия, стрессоустойчивость, наблюдательность, лидерский потенциал) компоненты. Обзор охватывает ключевые теории групповой динамики, технологии фасилитации и медиации, а также личностные качества, обеспечивающие успех в формировании команд, с учетом требований профессиональных стандартов и особенностей нормативного регулирования трудовых отношений в организациях разного масштаба. Делается вывод о необходимости системного развития данной компетенции в программах подготовки и повышения квалификации HR-менеджеров для укрепления корпоративной культуры, усиления инновационного потенциала и повышения общей организационной эффективности, а также обозначаются перспективы разработки диагностических инструментов и специализированных образовательных модулей.

Ключевые слова: управление персоналом, командообразование, компетенция, HR-специалист, групповая динамика, эффективность команды, корпоративная культура

Для цитирования: Моргунова П.С. Командообразование как компетенция специалиста по управлению персоналом // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 13 – 17. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-13-17

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Team building as a competence of a HR specialist

¹ Morgunova P.S.,

¹ Kuban State University

Abstract: the article presents a theoretical and methodological review of modern approaches to the problem of forming team-building competence among human resource management specialists. The transformation of the HR manager's role is considered in the context of organizations' transition to project-based and cross-functional work formats, as well as under the influence of digitalization and the spread of remote and hybrid forms of employment, where operational efficiency is determined by the quality of group interaction and the socio-psychological climate. Based on the analysis of scientific literature, the structure of the competence is identified, integrating cognitive (knowledge of group dynamics theories, including Tuckman's and Belbin's models, understanding of the specifics of virtual teams and factors of psychological safety), activity-based (proficiency in facilitation and mediation technologies, team diagnostics, conducting strategic sessions and organizing team building events, including in the online environment), and personal (emotional intelligence, empathy, stress resistance, observation skills, leadership potential) components. The review covers key theories of group dynamics, facilitation and mediation technologies, as well as personal qualities that ensure success in team formation, taking into account the requirements of professional standards and the specifics of legal regulation of labor relations in organizations of various scales. The conclusion is made about the need for systematic development of this competence in training and advanced training programs for HR managers to strengthen corporate culture, enhance innovative potential and increase overall organizational effectiveness, and prospects for developing diagnostic tools and specialized educational modules are outlined.

Keywords: human resource management, team building, competency, HR specialist, group dynamics, team effectiveness, corporate culture

For citation: Morgunova P.S. Team building as a competence of a HR specialist. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 13 – 17. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-13-17

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределенности, динамичностью и возрастающей сложностью задач, что смещает акцент с индивидуальных достижений на коллективные результаты [5, с. 10]. Основой организационного успеха становятся слаженные и высокопроизводительные команды. Процессы цифровизации и распространение удаленных форматов работы создают дополнительные вызовы для сплочения коллектива, делая вопросы виртуального командообразования особенно актуальными [1, с. 488; 6, с. 16; 11, с. 45].

В данном контексте роль специалиста по управлению персоналом эволюционирует от административных функций к стратегическому партнерству, предполагающему активное влияние на социально-психологический климат. Командообразование перестает быть набором разрозненных мероприятий и должно стать системной компетенцией, интегрированной в ежедневную практику HR-менеджмента [7, с. 21; 12, с. 33]. Однако, как показывают исследования, многие HR-специалисты не обладают целостным набором знаний и навыков для целенаправленного формирования рабочих групп [4, с. 285; 13, с. 18].

Целью данного теоретико-методологического обзора является систематизация современных научных представлений о структуре и содержании командообразующей компетенции специалиста по управлению персоналом.

Материалы и методы исследований

Теоретико-методологические основы командообразующей компетенции HR-специалиста

Проведенный анализ научной литературы позволяет концептуализировать командообразующую компетенцию как интегративное качество, синтезирующее теоретические знания, практические навыки и личностные характеристики. В структуре данной компетенции выделяются три взаимосвязанных компонента: когнитивный, деятельностный и личностный.

Когнитивный компонент формирует теоретическую основу компетенции. Для HR-специалиста критически важно понимание классических и современных теорий групповой динамики. Фундаментом служит модель жизненного цикла команды Б. Тукмана (forming – storming – norming – performing – adjourning), объясняющая этапы развития группы [10, р. 384]. Не менее значима концепция командных ролей Р.М. Белбина, которая позволяет анализировать и балансировать распределение функций в коллективе для достижения синергии [9, р. 15]. Современные исследования дополняют эти модели, фокусируясь на факторах эффективности виртуальных команд [14, с. 112], психологической безопасности [15, р. 104] и влиянии цифровых инструментов на групповые процессы [11, с. 47]. Без этой фундаментальной базы знаний практические вмешательства HR-специалиста теряют системность и научную обоснованность.

Результаты и обсуждения

Деятельностный компонент составляет операционный инструментарий HR-специалиста. К числу ключевых навыков относится проведение диагностики команд, включающей оценку этапа развития, уровня сплоченности, ролевой структуры, а также выявление потенциальных зон конфликта с применением качественных (интервью, наблюдение) и количественных (опросники) методов [13, с. 22]. Важным направлением является владение технологиями фасилитации групповых процессов, организацией и проведением стратегических сессий, ретроспектив и совещаний, нацеленных на рост вовлеченности участников и качества совместных решений [16, с. 58]. Не менее критичны компетенции в области медиации и разрешения конфликтов, а именно умение выступать нейтральным посредником для восстановления конструктивного диалога в команде [17, с. 91]. Завершает этот комплекс способность проектировать и проводить командообразующие мероприятия (тимбилдинги), адаптированные под специфику задач, организационный контекст и формат работы (офлайн/онлайн) [18, с. 77]. Отдельного внимания требует развитие данного компонента в условиях распределенных команд, что обуславливает необходимость освоения HR-специалистом специфических цифровых инструментов и методик [14, с. 115].

Личностный компонент является основой, обеспечивающей эффективность применения знаний и навыков. Исследования подчеркивают критическую важность развитого эмоционального интеллекта, который позволяет точно считывать и регулировать эмоциональный климат в группе [15, р. 110]. Эмпатия дает возможность глубоко понимать мотивы и потребности сотрудников, что необходимо для адресной работы с командой. Стрессоустойчивость позволяет HR-специалисту сохранять продуктивность и объективность в условиях напряженных проектов и межличностных конфликтов. Кроме того, такие качества, как коммуникабельность, наблюдательность и лидерский потенциал, напрямую влияют на способность специалиста выступать катализатором позитивных групповых изменений [12, с. 37; 19, с. 154]. Развитие данных качеств может быть целенаправленно включено в программы обучения HR-менеджеров через интерактивные и рефлексивные методики [3, с. 41].

Необходимо отметить, что развитие командообразующей компетенции происходит в контексте существующего нормативного поля, включая профессиональные стандарты (например, Профстандарт «Специалист по управлению персоналом») и особенности регулирования труда в организациях разного масштаба [7, с. 22; 8, с. 65]. Это накладывает отпечаток на конкретное содержание программ обучения и оценки для HR-специалистов.

Выводы

Настоящий теоретико-методологический обзор позволил систематизировать современные научные представления о командообразующей компетенции специалиста по управлению персоналом. Установлено, что данная компетенция представляет собой комплексное образование, структурно включающее когнитивный (теоретические знания), деятельностный (практические навыки) и личностный (индивидуально-психологические качества) компоненты, находящиеся в тесной взаимосвязи.

Актуальность целенаправленного формирования этой компетенции обусловлена объективными тенденциями развития бизнес-среды: переходом к проектному управлению, цифровизацией и ростом значимости командного труда. Развитие командообразующей компетенции у HR-специалистов позволяет перейти от эпизодических мероприятий к системной работе по созданию и развитию высокоэффективных команд, что в конечном итоге способствует росту производительности, усилению инновационного потенциала и укреплению корпоративной культуры организации.

Перспективой дальнейших исследований видится разработка на основе предложенной структуры конкретных диагностических инструментов для оценки уровня развития компетенции, а также создание детализированных образовательных модулей для программ подготовки и повышения квалификации HR-менеджеров с учетом отраслевой и организационной специфики.

Список источников

1. Володкевич С. И. Современные условия и источники формирования цифровых навыков субъектов малого и среднего предпринимательства // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 4. С. 485 – 496.
2. Демидов Н. В. Трудовое право: учеб. пособие для вузов / ред.-сост. Н. В. Демидов. М.: Издательство Юрайт. 2023. – 203 с.
3. Иванова Ж. Б. Интерактивный игровой процесс в преподавании юридических дисциплин // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 9. С. 40 – 43.
4. Кузнецова Н. В., Золотарева Л. Г. Особенности документационного обеспечения работы с персоналом у субъектов малого и среднего предпринимательства // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 284 – 289.
5. Куренной А. М. Цифровая экономика и электронное делопроизводство в трудовых отношениях // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2018. № 3. С. 22 – 27.
6. Парфенова Д. С., Перцева П. В. Зарубежный опыт цифровизации в социально-трудовых отношениях // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей IX Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2019. С. 14 – 20.
7. Пряженников М. О. Дифференциация локального правового регулирования в зависимости от масштаба предприятия // Трудовое право в России и за рубежом. 2016. № 4. С. 20 – 23.
8. Щербак С. С. Расширение дифференциации в трудовом законодательстве Российской Федерации в зависимости от объема предпринимательской деятельности работодателя // Право и экономика. 2017. № 10. С. 63 – 69.
9. Belbin R. M. Team Roles at Work. 2nd ed. London: Routledge. 2012. 178 p.
10. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups // Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63. № 6. P. 384 – 399.
11. Лепский М.М. Управление виртуальными командами: вызовы и инструменты // Менеджмент сегодня. 2021. № 4. С. 44–53.
12. Спивак В.А. Корпоративная культура и управление персоналом. СПб.: Питер, 2019. 352 с.
13. Шекина С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2020. 368 с.
14. Гибсон К.Б., Коэн С.Г. (ред.) Виртуальные команды, которые работают: Создание условий для успешного сотрудничества на расстоянии. М.: Альпина Паблишер. 2020. 328 с.
15. Edmondson A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley. 2019. 256 p.
16. Каценбоген Е.Ю. Фасилитация как инструмент HR-менеджера // Организационная психология. 2022. Т. 12. № 2. С. 56 – 67.
17. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2019. 352 с.
18. Шапиро С.А., Шапиро Е.С. Командообразование: от теории к практике. М.: ИНФРА-М. 2021. 192 с.
19. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2021 № 691н).

References

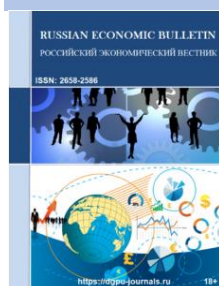
1. Volodkevich S.I. Modern conditions and sources of formation of digital skills of small and medium-sized businesses. Creative economy. 2020. Vol. 14. No. 4. P. 485 – 496.
2. Demidov N.V. Labor law: textbook for universities. Ed. and compiled by N.V. Demidov. Moscow: Yurait Publishing House. 2023. 203 p.
3. Ivanova Zh.B. Interactive game process in teaching legal disciplines. Scientific and methodological electronic journal "Concept". 2017. Vol. 9. P. 40 – 43.
4. Kuznetsova N.V., Zolotareva L.G. Features of documentation support for work with personnel in small and medium-sized businesses. Activation of the intellectual and resource potential of the regions: proceedings of the IV All-Russian scientific and practical conference. 2018. P. 284 – 289.
5. Kurennoy A.M. Digital Economy and Electronic Records Management in Labor Relations. HR Manager. HR Management. 2018. No. 3. P. 22 – 27.

6. Parfenova D.S., Pertseva P.V. *Foreign Experience of Digitalization in Social and Labor Relations. Study of the Innovative Potential of Society and Formation of Directions for its Strategic Development: Collection of Scientific Articles of the IX All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation.* 2019. P. 14 – 20.
7. Pryazhennikov M.O. *Differentiation of Local Legal Regulation Depending on the Scale of the Enterprise. Labor Law in Russia and Abroad.* 2016. No. 4. P. 20 – 23.
8. Shcherbak S.S. *Expanding Differentiation in Labor Legislation of the Russian Federation Depending on the Volume of Employer's Entrepreneurial Activity. Law and Economics.* 2017. No. 10. P. 63 – 69.
9. Belbin R.M. *Team Roles at Work.* 2nd ed. London: Routledge. 2012. 178 p.
10. Tuckman B.W. *Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin.* 1965. Vol. 63. No. 6. P. 384 – 399.
11. Lepsky M.M. *Managing Virtual Teams: Challenges and Tools. Management Today.* 2021. No. 4. P. 44 – 53.
12. Spivak V.A. *Corporate Culture and Personnel Management.* St. Petersburg: Piter. 2019. 352 p.
13. Shekshnya S.V. *Personnel Management of a Modern Organization.* Moscow: Business School "Intel-Sintez". 2020. 368 p.
14. Gibson K.B., Cohen S.G. (eds.) *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Successful Collaboration at a Distance.* Moscow: Alpina Publisher. 2020. 328 p.
15. Edmondson A.C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* Hoboken, NJ: Wiley. 2019. 256 p.
16. Katsenbogen E.Yu. *Facilitation as an HR Manager's Tool. Organizational Psychology.* 2022. Vol. 12. No. 2. P. 56 – 67.
17. Fisher R., Ury W., Patton B. *Negotiations without Defeat. The Harvard Method.* Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber. 2019. 352 p.
18. Shapiro S.A., Shapiro E.S. *Team Building: From Theory to Practice.* Moscow: INFRA-M. 2021. 192 p.
19. Professional Standard "Human Resources Specialist" (approved by Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated October 6, 2021, No. 691n).

Информация об авторе

Моргунова П.С., студент 2 курса ФУП, Управление персоналом, магистратура, Кубанский государственный университет, polina07022002@mail.ru

© Моргунова П.С., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.4.1. Теория, методология и история социологии (социологические науки)

УДК 343.97

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-18-26

Историческая социология наказания: трансформация дисциплинарных практик в постсовременном обществе

¹ Серeda С.П.,

¹ Вологодский институт права и экономики ФСИН России

Аннотация: статья посвящена исследованию трансформации дисциплинарных практик в пенитенциарной системе России в контексте перехода от советского к постсовременному обществу. Целью работы является выявление основных векторов эволюции института наказания, анализ соотношения карательных, исправительных и восстановительных элементов в современной уголовно-исполнительной политике, а также определение влияния цифровизации на механизмы социального контроля. Методологическую основу исследования составили историко-социологический подход, концепция дисциплинарной власти М. Фуко, системная теория Н. Лумана, а также структурно-функциональный анализ. Эмпирической базой послужили статистические данные о динамике судебной и пенитенциарной практики, нормативные правовые акты и концептуальные документы развития уголовно-исполнительной системы. Отмечается сокращение доли реального лишения свободы при одновременной концентрации наиболее криминогенного контингента в учреждениях усиленных режимов, развитие гибридных форм контроля, расширение восстановительных и медиативных практик, цифровая трансформация надзора. Показана амбивалентность процессов гуманизации: смягчение карательной составляющей сопровождается интенсификацией информационного контроля и рисками алгоритмической деперсонализации. Отмечается формирование гибридной модели дисциплинарного воздействия, требующей дальнейшего социологического осмысления. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при разработке и экспертизе программ модернизации пенитенциарной системы.

Ключевые слова: историческая социология наказания, дисциплинарные практики, пенитенциарная система, постсовременное общество, гуманизация, цифровизация, социальный контроль, восстановительное правосудие, паноптизм

Для цитирования: Серeda С.П. Историческая социология наказания: трансформация дисциплинарных практик в постсовременном обществе // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 18 – 26. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-18-26

Поступила в редакцию: 04 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 15 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The historical sociology of punishment: the transformation of disciplinary practices in a postmodern society

¹ Sereda S.P.,

¹ Vologda Institute of Law and Economics of the FPS of Russia

Abstract: the article is devoted to the study of the transformation of disciplinary practices in the Russian penitentiary system in the context of the transition from Soviet to postmodern society. The aim of the work is to identify the main vectors of the evolution of the institution of punishment, to analyze the ratio of punitive, correctional and restorative elements in modern penal policy, as well as to determine the impact of digitalization on social control mechanisms. The methodological basis of the research was formed by the historical and sociological approach, M. Foucault's concept of disciplinary power, and the systemic theory of N. Luhmann, as well as structural and functional analysis. The empirical basis was statistical data on the dynamics of judicial and penitentiary practice, regulatory legal acts and conceptual documents on the development of the penal enforcement system. There is a decrease in the proportion of actual incarceration with the simultaneous concentration of the most criminogenic contingent in institutions of enhanced regimes, the development of hybrid forms of control, the expansion of restorative and mediation practices, and the digital transformation of supervision. The ambivalence of humanization processes is shown: mitigation of the punitive component is accompanied by intensification of information control and risks of algorithmic depersonalization. The formation of a hybrid model of disciplinary action is noted, which requires further sociological understanding. The practical significance of the research lies in the possibility of using its results in the development and examination of programs for the modernization of the penitentiary system.

Keywords: historical sociology of punishment, disciplinary practices, penitentiary system, postmodern society, humanization, digitalization, social control, restorative justice, panopticism

For citation: Sereda S.P. The historical sociology of punishment: the transformation of disciplinary practices in a postmodern society. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 18 – 26. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-18-26

The article was submitted: April 04, 2026; Approved after reviewing: May 15, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Проблема трансформации института наказания занимает значимое место в исторической социологии, поскольку именно через эволюцию карательных и исправительных практик наиболее отчетливо проявляются фундаментальные сдвиги в способах осуществления власти, конструирования социального порядка и поддержания нормативности. Классические работы М. Фуко зафиксировали переход от суверенной власти, манифестирующей себя через публичные казни и телесные страдания, к дисциплинарной власти, действующей через изоляцию, надзор и нормализацию поведения в закрытых учреждениях [10]. Однако процессы, развернувшиеся во второй половине XX - начале XXI века, поставили вопрос о новом качественном сдвиге - формировании «общества контроля» (Ж. Делёз), в котором дисциплинарные механизмы утрачивают привязку к конкретным институтам и диффузно пронизывают всю социальную ткань, особенно в условиях цифровизации [13].

Для России этот переход имеет особую специфику, обусловленную наслоением нескольких исторических пластов: дореволюционных пенитенциарных концепций, советской исправительно-трудовой модели, постсоветских либеральных реформ и современных тенденций цифрового надзора. Как отмечает В. А. Уткин, значение социологического измерения уголовно-исполнительной политики особенно возрастает на этапах разработки концепций модернизации системы, поскольку «политические» и «догматические» выводы не будут в должной мере обоснованы без учета «социологии» применения наказаний [1, с. 108]. Данный тезис созвучен позиции Р. С. Бурганова, подчеркивающего необходимость применения методов социологии для оценки того, насколько нормативно закрепленные принципы отражают реальные общественные потребности и способствуют социальной результативности наказания [2, с. 6–7].

Современный этап развития уголовно-исполнительной системы России (далее - УИС) характеризуется рядом позитивных изменений, зафиксированных в концептуальных документах и статистических данных. Реализуется курс на гуманизацию условий содержания осужденных, сокращение применения реального лишения свободы, расширение альтернативных мер, внедрение восстановительных технологий. Вместе с тем, как показывает анализ, эти процессы сопровождаются внутренними противоречиями: ухудшением состава осужденных в исправительных учреждениях, «поляризацией» контингента, изменением структуры дисциплинарных рисков [1, с. 109, 111].

Цель настоящей статьи - осуществить историко-социологический анализ трансформации дисциплинарных практик в российской пенитенциарной системе в контексте перехода от позднесоветского к постсовременному обществу, выявить ключевые векторы эволюции и проблематизировать теоретические модели, используемые для описания этого процесса.

Материалы и методы исследований

Методологический дизайн исследования построен на синтезе нескольких теоретических традиций исторической социологии. Первый уровень составляет фукольдская генеалогия власти и дисциплинарных институтов. В работе использованы ключевые концепты М. Фуко - «дисциплинарная власть», «паноптизм», «микрофизика власти», «эпистема», — в том виде, как они изложены и проанализированы в современных российских исследованиях [8; 9; 10]. Наказание рассматривается не столько как юридический институт, сколько как совокупность техник производства «послушных тел» и управления поведением. Второй уровень - системно-коммуникативная теория Н. Лумана, позволяющая рассматривать пенитенциарную систему как аутопойетическую, операционально замкнутую, но когнитивно открытую систему коммуникаций [12, с. 175, 179]. Третий уровень - критическая теория и диалектика Просвещения, используемые для проблематизации линейно-прогрессистских представлений о гуманизации наказания [11].

Эмпирическую базу исследования составили статистические данные о динамике судебной и пенитенциарной практики за 2001-2025 гг. Кроме того, использовались нормативные правовые акты и программные документы, определяющие векторы модернизации пенитенциарной сферы.

Методы исследования включают: историко-генетический анализ, сравнительно-исторический метод, структурно-функциональный анализ институтов, а также дискурс-анализ программных документов и научных публикаций по теме исследования.

Результаты и обсуждения

Историческая социология наказания опирается на фундаментальное различие трех модуляций уголовного запрета, которое по мнению Т.А. Алексеева и А. А. Латыпова предстает следующим образом: первая модуляция (закон) характеризуется бинарным кодом «разрешено/запрещено» и фиксированной карой; вторая модуляция (дисциплина) вводит систему надзора для предварительного выявления склонности к преступлению, а наказание заменяется «пенитенциарными техниками» - процедурами по изменению индивида через труд, воспитание, исправление; третья модуляция (безопасность) предполагает управление преступностью как вероятностным событием с расчетом средних показателей и издержек [9]. Эта схема выступает инструментом периодизации эволюции дисциплинарных практик.

Ряд исследователей выделяют три цикла в развитии пенитенциарной системы России: имперский, советский и постсоветский [5, с. 467–480]. Однако для социологического анализа более продуктивной представляется не столько привязка к формам правления, сколько прослеживание изменений технологий власти. В этом отношении советский период характеризуется специфическим синтезом дисциплинарной и суверенной логик: с одной стороны, исправительно-трудовые лагеря и колонии функционировали как «социально-производственные объекты», использующие методы директивного планирования и трудовой мобилизации [5, с. 476–477]; с другой - сохранялись элементы репрессивно-карательного воздействия.

Постсоветский этап отмечен постепенным демонтажем наиболее одиозных элементов этой модели и движением в сторону гуманизации, однако, как справедливо отмечает В. А. Уткин, это движение не является линейным и сопровождается рядом парадоксальных эффектов, в частности, ухудшением криминального состава осужденных и «поляризацией» режимов [1, с. 109, 111].

Одним из наиболее значимых трендов постсоветского периода выступает последовательное сокращение доли наказаний, связанных с реальным лишением свободы. Удельный вес реального лишения свободы снизился с 33,8 % в 2008 г. до 28,7–28,9 % в 2016–2018 гг., а абсолютное число осуждённых к данному виду наказания сократилось в полтора раза [1, с. 108–109]. В 2018 г. число осужденных к реальному лишению свободы составило 197244 человек, в 2024 г. снизилось до 153002 человек (29%), а в

первом полугодии 2025 г. составило 59913 человек (27%) [16]. Параллельно происходило расширение сферы условного осуждения и альтернативных мер, рост оправдательных приговоров, что оценивается некоторыми авторами как реализованный приоритет гуманизма над изоляцией, свидетельство укрепления авторитета судебной власти и отхода от обвинительного уклона [2, с. 1–3].

Сокращение применения реального лишения свободы имеет своим оборотным следствием концентрацию в исправительных учреждениях наиболее криминогенного контингента, на что справедливо указывает В. А. Уткин [1, с. 109]. Растёт абсолютная и относительная численность осуждённых на особом режиме, а также увеличивается удельный вес строгого режима. Данная «поляризация» отражает концентрацию наиболее криминогенного контингента на усиленных режимах и создает предпосылки для обострения оперативной обстановки [1, с. 111].

Следует отметить, что данная тенденция не является исключительно негативной. Она свидетельствует о более дифференцированном подходе к исполнению наказаний, при котором изоляция от общества применяется преимущественно к лицам, совершившим тяжкие и особо тяжкие преступления, а к остальным категориям осуждённых – более мягкие. Это соответствует принципу экономии уголовной репрессии и рационализации дисциплинарного воздействия.

Классическая для модерна связка «наказание – труд» в постсовременном обществе подвергается существенной эрозии. Как отмечают отдельные специалисты, количество осуждённых, привлечённых к оплачиваемому труду, неуклонно снижалось, снижалась оплата их труда и продолжительность трудовой занятости [1, с. 114–115]. С точки зрения исторической социологии, эрозия трудовой занятости может интерпретироваться двояко. С одной стороны, она маркирует кризис советской исправительно-трудовой модели, в которой труд выступал одновременно средством наказания, исправления и экономической эксплуатации [5, с. 476–477]. С другой – открывает пространство для поиска новых форм ресоциализирующего воздействия: образовательных программ, психологической коррекции, восстановительных практик.

Одним из центральных векторов эволюции российской пенитенциарной системы выступает гуманизация, проявляющаяся в нескольких взаимосвязанных измерениях. Как отмечает Н. С. Оботурова, идея гуманизма исторически проявлялась в смягчении нравов и законов, отказе от пыток и жестоких наказаний, расширении прав и свобод личности [11, с. 156]. В современной российской практике эта тенденция воплощается в улучшении условий содержания осуждённых, внедрении международных стандартов обращения с заключёнными, расширении гарантий их прав. Модернизируется инфраструктура исправительных учреждений, внедряются современные системы охраны и надзора, повышаются медицинские обслуживание.

Особого внимания заслуживает развитие восстановительного правосудия, на что обращается внимание в литературе [6, с. 147]. В этом же ряду находятся институты освобождения от ответственности и наказания, среди которых крупнейшим по объёму выступает примирение с потерпевшим [2, с. 3–4].

Следует согласиться с А. С. Холоимовой в том, что восстановительное правосудие не следует воспринимать как замену существующей системе уголовного правосудия, а лишь как дополнение или альтернативу там и тогда, «где и когда это целесообразно» [6, с. 146]. Действительно, полный отказ от карательных механизмов в пользу восстановительных был бы утопичен и, вероятно, неэффективен в отношении тяжких преступлений. Однако само расширение спектра некарательных реакций на преступление свидетельствует о важном сдвиге в дисциплинарной рациональности – переходе от монополии государственного принуждения к более сложной конфигурации, включающей медиацию, общественное участие, социальную поддержку.

В научном сообществе ведется полемика относительно пределов и форм дальнейшей гуманизации. Так, В. А. Уткин выступает с критикой попыток создания параллельного «квазиуголовного» права через введение категории «уголовных проступков», полагая, что на базе действующего УК РФ дальнейшая либерализация возможна без такой новации: из восьми основных наказаний шесть не связаны с лишением свободы, а Общая часть содержит 14 оснований освобождения от ответственности или наказания [1, с. 109–110]. Исследователь обращается к советскому опыту: в 1977 г. в УК РСФСР была введена возможность освобождения от уголовной ответственности с заменой на административную для деяний, не представляющих большой общественной опасности [1, с. 110]. Этот исторический прецедент демонстрирует, что механизмы декриминализации и депенализации могут быть реализованы без концептуальной ломки сложившейся правовой системы.

Важно подчеркнуть, что гуманизация не тождественна «ослаблению» наказания. Она предполагает переход от грубых, физических форм воздействия к более тонким, психолого-педагогическим и соци-

ально-реабилитационным, что соответствует общей логике эволюции дисциплинарных практик. Как отмечается в литературе, режим и дисциплина представляют собой положительные вещи для здорового образа жизни любого человека [10], и задача заключается не в отказе от дисциплинарного порядка, а в наполнении его гуманистическим содержанием.

Наиболее существенной характеристикой постсовременного этапа выступает цифровая трансформация дисциплинарных практик. Если классический паноптизм предполагал архитектурную организацию пространства, обеспечивающую постоянную видимость заключённых при невидимости наблюдателя [10], то современные цифровые технологии создают принципиально новые возможности надзора, уже не привязанные к физическому пространству учреждения.

Отдельные авторы фиксируют важный сдвиг: появляются новые «цифровые субъекты социального контроля», возникают нормы, регулирующие отношения между «цифровыми сущностями, а не между людьми и их объединениями» [13, с. 22–23]. Применительно к пенитенциарной сфере возникает вопрос: является ли электронный мониторинг (браслеты ФСИН, видеонаблюдение, системы распознавания лиц) просто техническим усовершенствованием традиционного надзора или же он знаменует появление качественно иной (постдисциплинарной) формы контроля?

Согласно социокоммуникативной модели, предложенной рядом авторов, динамика нормативной системы рассматривается с позиций формирования новых конвенциональных смыслов и действий индивидов, образующих конвенциональные поля, которые позволяют их участникам корректировать формальные или формировать новые правила действий [13]. В пенитенциарном контексте это означает, что цифровые платформы (например, системы электронного документооборота, видео-конференц-связь для судебных заседаний, платформы обратной связи) создают новые «конвенциональные поля», в которых происходит переопределение границ допустимого и недопустимого, нормального и девиантного.

Другие авторы, анализируя цифровизацию общественного контроля в России, констатируют внедрение таких инструментов, как Платформа обратной связи (ПОС), система мониторинга «Инцидент Менеджмент», позволяющих в автоматическом режиме выявлять проблемные вопросы и направлять их в профильные ведомства [14]. С точки зрения исторической социологии наказания они могут быть прочитаны как расширение «дисциплинарной сетки» - вовлечение граждан в процессы постоянного взаимного мониторинга, что является характерной чертой постпаноптического общества.

А. Е. Шалагин и А. Д. Идиятуллов описывают комплекс технологических инструментов, используемых правоохранительными органами [15]. Авторы приводят показательный пример Китайской Народной Республики, где с 2014 г. внедряется система социального мониторинга, направленная на формирование законопослушного поведения через механизм социального рейтинга, дающего преимущества при распределении социальных льгот [15]. Хотя российская практика в настоящее время не предполагает столь масштабного внедрения социального рейтинга, тенденция к алгоритмизации принятия решений в уголовной юстиции прослеживается достаточно отчетливо. Системы автоматической фиксации нарушений, электронные базы данных, программы оценки рисков рецидива - все это элементы формирующейся инфраструктуры «алгоритмического правосудия». Как замечает Л. А. Тухватулина, парадоксы правовой системы разрешаются через «размытые понятия», допускающие множественность интерпретаций [12, с. 187]. Однако цифровизация создает риск подмены этой гибкости жесткой алгоритмической логикой, при которой решение о судьбе человека принимается не судьей, интерпретирующим норму в контексте конкретной ситуации, а программой. Как справедливо отмечает Честнов И.Л., цифровизация включает новые риски: формы контроля, проникающие во все сферы жизнедеятельности социума, новые способы манипуляции общественным мнением, новые виды преступности [7].

Концептуальный аппарат М. Фуко активно применяется российскими исследователями для анализа пенитенциарных практик. Так, О. А. Гинатулина подробно излагает фукольдIANскую генеалогию наказания: переход от публичных казней как «театра власти» к дисциплинарному учреждению, где наказание направлено уже не на тело, а на «душу преступника» [10]. При этом исследовательница высказывает и критические замечания, указывая, что изменение парадигмы уголовных наказаний М. Фуко связывает не с социально-экономическими трансформациями общества, а с оптимизацией властных ресурсов, что является отрывом от реальных объективных социально-экономических процессов [10].

Советская исправительно-трудовая система была не просто дисциплинарным механизмом, но и крупным хозяйственным комплексом, функционировавшим по логике плановой экономики. Соответственно, ее постсоветская трансформация во многом обусловлена не столько «оптимизацией властных ресурсов», сколько фундаментальными изменениями экономического базиса - переходом к рыночной экономике, в которой принудительный труд осуждённых теряет экономическую рентабельность. В этом

отношении более сбалансированной представляется позиция, учитывающая как властные, так и социально-экономические детерминанты.

Существенной методологической проблемой является соотношение юридического и собственно социологического подходов к изучению наказания. Э. Ю. Чуклина, анализируя историю уголовной социологии в России, показывает, что на рубеже XIX–XX вв. термины «уголовная социология» и «криминология» были синонимичны, обозначая возникшее благодаря Э. Ферри направление, синтезировавшее антропологию, психологию, уголовную статистику, уголовное право и тюрьмоведение [4, с. 2–3]. В советский период криминология по идеологическим причинам была на четверть века запрещена, а ее возрождение в 1960-х гг. сопровождалось дискуссией о ее месте в системе наук [4, с. 4]. В постсоветский период выделилась социология уголовного права, предмет которой определяют как исследование социальной обусловленности уголовно-правовых институтов, социального механизма действия и эффективности уголовно-правовых норм [4, с. 4].

Однако, как убедительно демонстрирует Э. Ю. Чуклина, граница между криминологией и социологией уголовного права остается размытой [4, с. 4–5]. В этой ситуации историческая социология наказания должна не столько проводить жесткие демаркационные линии между дисциплинами, сколько вырабатывать собственную методологическую оптику, интегрирующую юридический, криминологический и социологический анализ на основе теоретических моделей высокого уровня абстракции.

Продуктивным представляется подход, артикулированный В. С. Горшковой, которая подчеркивает, что наказание является «многогранным и многоаспектным феноменом», требующим междисциплинарного изучения, и что социология не только выявляет проблемную ситуацию, показывает наиболее ее уязвимые места, но и показывает действенные пути разрешения вопросов, предоставляя органам власти результаты возможного выбора административного ресурса [3, с. 75–77]. Вместе с тем нельзя не заметить, что отношения между социологическим знанием и управленческими решениями в сфере пенитенциарной политики остаются напряженными. Как иллюстрирует В. С. Горшкова на примере «сухого закона», принимаемые административные решения зачастую игнорируют социологические данные, что ведёт к неэффективности «односторонних» запретительных мер [3, с. 76]. С другой стороны, показан и обратный пример: треш-стримы, относительно которых социологи давно высказывали мнение о необходимости криминализации, остаются без адекватной правовой реакции в силу запаздывания законодателя [3, с. 76–77].

В современной пенологической мысли все более заметное место занимает концепция трансформационного правосудия, которая, в отличие от восстановительного, акцентирует внимание на устранении негативных социальных последствий за рамками государственной юрисдикции и исходит из того, что реститутивный механизм не устраняет коренные причины противоправного поведения, обусловленные системным неравенством [6, с. 148]. В этой парадигме государство призвано устранять как противоправное поведение, так и порождающие его несправедливые условия [6, с. 150]. Хотя данная концепция пока остается скорее нормативным идеалом, нежели эмпирически фиксируемой реальностью, она выражает растущее осознание ограниченности сугубо пенитенциарных подходов к проблеме преступности.

Существенным ограничением цифровой трансформации дисциплинарных практик выступает информационное неравенство. Как справедливо отмечают отдельные авторы, в условиях цифровизации будет сохраняться проблема информационного неравенства и невозможности участия всех категорий граждан в процедурах общественного контроля [14]. В пенитенциарной сфере эта проблема приобретает дополнительную остроту: осуждённые, принадлежащие, как правило, к наименее цифрово-грамотным слоям населения, оказываются в ситуации двойного исключения - физического (изоляция) и информационного (невозможность полноценного доступа к цифровым сервисам).

При всей сложности и противоречивости текущего этапа нельзя не отметить ряд позитивных тенденций в развитии российской пенитенциарной системы. Во-первых, происходит последовательное сокращение тюремного населения, что является одной из наиболее значимых гуманистических тенденций последних десятилетий. Во-вторых, внедряются современные стандарты содержания осуждённых, модернизируется инфраструктура учреждений. В-третьих, расширяется спектр альтернативных мер наказания и развиваются восстановительные практики. В-четвертых, усиливается общественный контроль за деятельностью пенитенциарных учреждений, повышается их информационная открытость.

Важно подчеркнуть, что многие проблемы современной российской пенитенциарной системы носят объективный характер и связаны с переходным состоянием общества в целом. Как отмечается в литературе, сегодняшнее состояние российской уголовно-исполнительной системы можно охарактеризовать как переходное, поскольку в структурном плане имеет место наследие советского прошлого [5, с. 478].

Преодоление этого наследия - длительный и сложный процесс, требующий как материальных ресурсов, так и концептуального переосмысления роли и функций института наказания в современном обществе.

Выводы

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов о трансформации дисциплинарных практик в российской пенитенциарной системе в контексте перехода к постсовременному обществу.

Историческая траектория российской пенитенциарной системы характеризуется наложением нескольких слоев дисциплинарной рациональности: дореволюционных пенитенциарных концепций, советской исправительно-трудовой модели, постсоветских либеральных реформ и формирующейся цифровой инфраструктуры контроля. Эта многослойность создает гибридную модель, в которой сосуществуют элементы различных исторических эпох - от архаичных практик «лагерной» дисциплины до высокотехнологичных систем электронного мониторинга.

Основные векторы трансформации включают: сокращение доли реального лишения свободы и расширение альтернативных мер; гуманизацию условий содержания осуждённых; дифференциацию режимов и «поляризацию» пенитенциарного контингента; эрозию трудовой занятости как классической дисциплинарной технологии; развитие восстановительных и медиативных практик; цифровизацию надзора и управления.

Амбивалентность гуманизации проявляется в том, что смягчение карательной составляющей и улучшение материально-бытовых условий сопровождается интенсификацией информационного контроля и формированием новых форм дисциплинарного воздействия - более тонких, но потенциально не менее ограничивающих свободу. Классическая фукольдьянская дилемма гуманизации или усиление контроля сохраняет свою актуальность и в постсовременном контексте.

Теоретический плюрализм выступает необходимым условием адекватного социологического анализа. Ни одна из монотеоретических моделей - фукольдьянство, марксизм, системная теория, структурный функционализм - не способна в отдельности охватить всю сложность происходящих процессов. Продуктивным представляется синтез фукольдьянской генеалогии власти (для анализа микротехник дисциплинирования), системно-коммуникативного подхода (для понимания механизмов адаптации правовой системы) и критической теории (для проблематизации линейно-прогрессистских представлений).

Практические импликации исследования связаны с необходимостью экспертизы программ модернизации пенитенциарной системы на предмет их социологической обоснованности. Цифровизация, внедрение алгоритмических систем оценки рисков, развитие восстановительного правосудия должны сопровождаться социологической рефлексией, позволяющей выявлять неочевидные последствия и корректировать институциональные решения на основе эмпирических данных.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: сравнительный анализ российской и зарубежных моделей постсовременной пенитенциарной политики; эмпирические исследования влияния цифровизации на повседневные практики в исправительных учреждениях; изучение трансформации субъектности осуждённых в условиях гибридного дисциплинарного режима; анализ взаимодействия формальных и неформальных норм в цифровой среде пенитенциарных учреждений.

Список источников

1. Уткин В. А. «Социология» применения наказаний и пенитенциарная практика // *Вестник Кузбасского института*. 2019. № 4 (41). С. 107 – 116.
2. Бурганов Р. С. *Социология применения наказания в свете реализации принципов уголовного права* // *Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация*. 2006. № 12. С. 1 – 7.
3. Горшкова В. С. *Концепт наказания в системе взаимодействия социологии и власти* // *Социология в современном мире: наука, образование, творчество*. 2023. № 15. С. 75 – 77.
4. Чуклина Э. Ю. *О соотношении уголовной социологии, криминологии и социологии уголовного права* // *Право и политика*. 2022. № 5. С. 1 – 8.
5. Ермолаев И. А., Коробов А. Н., Панченко В. Ю., Ромашов Р. А., Петручак Л. А. *Трансформация имиджевого статуса уголовно-исполнительной системы в контексте циклического политогенеза России* // *Пенитенциарная наука*. 2021. Т. 15. № 3 (55). С. 467 – 480. DOI: 10.46741/2686-9764-2021-15-3-467-480.

6. Холоимова А. С. Правосудие в развитии: карательная, исправительная, восстановительная и трансформационная парадигмы // Проблемы экономики и юридической практики. 2025. Т. 21. № 5. С. 143 – 150.
7. Честнов И. Л. Модернизация права в постсовременном обществе: смена парадигмы // Журнал российского права. 2021. Т. 25. № 6. С. 5 – 13.
8. Мерсиянова А. П., Кудашов В. И. Проблема потенциала осознанности человека в контексте идей М. Фуко // Архонт. 2025. № 4 (55). С. 96 – 99.
9. Алексеев Т. А., Латыпов А. А. Дисциплина как основа социального порядка и безопасности: идеи Мишеля Фуко // Glossa: Вестник студенческой науки. Издание кафедры теории и истории государства и права Курского государственного университета. 2025. № 9. С. 66 – 75.
10. Гинатулина О. А. Криминологические идеи М. Фуко // Вестник Пермского института Федеральной службы исполнения наказаний. 2025. № 2 (57). С. 11 – 16.
11. Оботурова Н. С. Проблема прав человека в контексте идей гуманизма и трансгуманизма // Пенитенциарная наука. 2020. Т. 14. № 2 (50). С. 155 – 161. DOI: 10.46741/2686-9764-2020-14-2-155-161.
12. Тухватулина Л. А. Рациональность в праве: подход Н. Лумана // Эпистемология и философия науки. 2017. Т. 54. № 4. С. 175 – 190.
13. Лубский Р. А., Чернобровкина Н. И., Заброда Д. Г. Социальный контроль в условиях цифровизации: реальные основания и поиск теоретических моделей изучения // Философия права. 2020. № 3 (94). С. 19 – 24.
14. Фролова И. В., Уразова А. И., Игнатьева О. Н. Общественный контроль в современной России: тренды и задачи цифровизации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 6 (162). С. 166 – 169.
15. Шалагин А. Е., Идиятуллов А. Д. Новые тенденции преступности в XXI веке: глобализация, цифровизация, социальный контроль // Modern Science. 2020. № 11-1. С. 131 – 134.
16. Статистические данные о работе судов общей юрисдикции по рассмотрению уголовных дел по первой инстанции за 2008-2025 гг. по форме №1 : официальный сайт Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации. URL: <http://www.cdep.ru> (дата обращения: 01.04.2026).

References

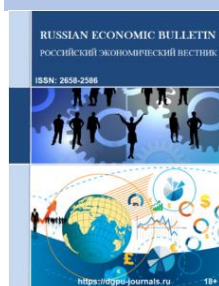
1. Utkin V.A. "Sociology" of the application of punishments and penitentiary practice. Bulletin of the Kuzbass Institute. 2019. No. 4 (41). P. 107 – 116.
2. Burganov R.S. The sociology of the application of punishment in the light of the implementation of the principles of criminal law. Socio-economic and technical systems: research, design, optimization. 2006. No. 12. P. 1 – 7.
3. Gorshkova V.S. The concept of punishment in the system of interaction between sociology and government. Sociology in the modern world: science, education, creativity. 2023. No. 15. P. 75 – 77.
4. Chuklina E.Y. On the relationship of criminal sociology, criminology and sociology of criminal law. Law and politics. 2022. No. 5. P. 1 – 8.
5. Ermolaev I.A., Korobov A.N., Panchenko V.Yu., Romashov R.A., Petruchak L.A. Transformation of the image status of the penal enforcement system in the context of cyclical politogenesis of Russia. Penitentiary Science. 2021. Vol. 15. No. 3 (55). P. 467 – 480. DOI: 10.46741/2686-9764-2021-15-3-467-480.
6. Kholoimova A.S. Justice in development: punitive, correctional, restorative and transformational paradigms. Problems of economics and legal practice. 2025. Vol. 21. No. 5. P. 143 – 150.
7. Chestnov I.L. Modernization of law in a postmodern society: a paradigm shift. Journal of Russian Law. 2021. Vol. 25. No. 6. P. 5 – 13.
8. Mersiyanova A.P., Kudashov V.I. The problem of human awareness potential in the context of M. Foucault's ideas. Archont. 2025. No. 4 (55). P. 96 – 99.
9. Alekseev T.A., Latypov A.A. Discipline as the basis of social order and security: the ideas of Michel Foucault. Glossa: Bulletin of Student Science. Publication of the Department of Theory and History of State and Law of Kursk State University. 2025. No. 9. P. 66 – 75.
10. Ginatulina O.A. M. Foucault's criminological ideas. Bulletin of the Perm Institute of the Federal Penitentiary Service. 2025. No. 2 (57). P. 11 – 16.
11. Oboturova N.S. The problem of human rights in the context of the ideas of humanism and transhumanism. Penitentiary science. 2020. Vol. 14. No. 2 (50). P. 155 – 161. DOI: 10.46741/2686-9764-2020-14-2-155-161.

12. Tikhvatulina L.A. Rationality in law: the approach of N. Luhmann. *Epistemology and Philosophy of Science*. 2017. Vol. 54. No. 4. P. 175 – 190.
13. Lubskey R.A., Chernobrovkina N.I., Zabroda D.G. Social control in the context of digitalization: real foundations and the search for theoretical models of study. *Philosophy of Law*. 2020. No. 3 (94). P. 19 – 24.
14. Frolova I.V., Urazova A.I., Ignatieva O.N. Public control in modern Russia: trends and challenges of digitalization. *Economics and Management: a scientific and practical journal*. 2021. No. 6 (162). P. 166 – 169.
15. Shalagin A.E., Idiyatulloev A.D. New crime trends in the 21st century: globalization, digitalization, social control. *Modern Science*. 2020. No. 11-1. P. 131 – 134.
16. Statistical data on the work of courts of general jurisdiction for the consideration of criminal cases in the first instance for 2008-2025 in form No. 1 : official website of the Judicial Department at the Supreme Court of the Russian Federation. URL: <http://www.cdep.ru> (Accessed: 01.04.2026).

Информация об авторе

Серёда С.П., кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного права и криминологии юридического факультета, Вологодский институт права и экономики ФСИН России, sta-sereda2006@yandex.ru

© Серёда С.П., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.4.7. Социология управления (социологические науки)

УДК 316.354

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-27-36

Геймификация как социальная технология внедрения программ устойчивого развития

¹ *Марычев А.В.,*

¹ *Санкт-Петербургский государственный университет*

Аннотация: в статье рассматривается трансформация геймификации из маркетингового инструмента в социальную технологию институционализации норм ответственного потребления в рамках внедрения программ устойчивого развития. На материале компании «Напитки Вместе» (АО «АБ Ин-Бев Эфес») анализируется, как цифровые платформы корпоративной социальной ответственности (КСО) проводят декомпозицию целей устойчивого развития и переводят их в поведенческие сценарии. Теоретический синтез включает теорию социального обмена П. Блау, неоинституциональный подход П. Димаджо и У. Пауэлла, а также феноменологическую интерпретацию теории социальных практик (П. Бергер, Т. Лукман, Т. Шацки). Эмпирический анализ показывает, что геймификация может стать способом социального обучения, при котором через вовлечение и ритуализированные взаимодействия происходит рутинизация просоциальных практик. Особое внимание уделяется этическим границам «позитивной манипуляции» и роли алгоритмической архитектуры платформ в конструировании новых социальных норм. Статья вносит вклад в социологию управления, показывая, как корпоративные цифровые экосистемы становятся институциональными посредниками в переходе к устойчивому развитию.

Ключевые слова: геймификация, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, социальный обмен, ответственное потребление, институционализация социальных норм

Для цитирования: Марычев А.В. Геймификация как социальная технология внедрения программ устойчивого развития // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 27 – 36. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-27-36

Поступила в редакцию: 4 мая 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 30 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Gamification as a social technology for implementing sustainable development programs

¹ *Marychev A.V.,*

¹ *St. Petersburg State University*

Abstract: this article examines the transformation of gamification from a marketing tool into a social technology for institutionalizing responsible consumption norms within the context of implementing sustainable development programs. Using the case of the company "Napitki Vmeste" (JSC "AB InBev Efes"), it analyzes how digital corporate social responsibility (CSR) platforms decompose sustainable development goals and translate them into behavioral scenarios. The theoretical synthesis incorporates P. Blau's social exchange theory, P. DiMaggio and W. Powell's neoinstitutional approach, and the phenomenological interpretation of

social practice theory (P. Berger, T. Luckmann, T. Schatzki). The empirical analysis demonstrates that gamification can become a method of social learning, in which prosocial practices are routinized through engagement and ritualized interactions. Particular attention is paid to the ethical boundaries of "positive manipulation" and the role of platform algorithmic architecture in the construction of new social norms. The article contributes to the sociology of governance by demonstrating how corporate digital ecosystems are becoming institutional mediators in the transition to sustainable development.

Keywords: gamification, sustainable development, corporate social responsibility, social exchange, responsible consumption, institutionalization of social norms

For citation: Marychev A.V. Gamification as a social technology for implementing sustainable development programs. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 27 – 36. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-27-36

The article was submitted: May 4, 2026; Approved after reviewing: May 30, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В последнее десятилетие геймификация приобретает статус социально-технологического механизма, способного переводить нормативные рамки устойчивого развития в конкретные, эмоционально насыщенные поведенческие сценарии [1; 9]. Обзоры научной литературы последних лет указывают на устойчивый рост исследований, посвящённых роли игровых механик в продвижении экологически и социально ответственных моделей поведения, при этом ключевыми факторами эффективности признаются вовлечённость, внутренняя мотивация и возможность социального взаимодействия [2; 6]. Несмотря на это, в отечественной социологии управления остаётся недостаточно изученным вопрос о том, каким образом корпоративные геймифицированные платформы участвуют в формировании новых социальных норм, особенно в рамках концепции устойчивого развития.

Цель настоящей работы - на основе синтеза классических социологических подходов и анализа практик компании «Напитки Вместе» показать потенциал геймификации как технологии институционализации ответственного потребления. Исследование опирается на три взаимодополняющие перспективы: теорию социального обмена П. Блау, неинституциональную концепцию изоморфизма П. Димаджо и У. Пауэлла, а также теорию социальных практик (П. Бергер, Т. Лукман, Т. Шацки). Такой синтез позволяет рассмотреть геймификацию как механизм формирования институциональной среды, в которой ответственное потребление становится социальной нормой.

Материалы и методы исследований

Теоретико-методологическую базу исследования составили теория социального обмена П. Блау [7], неинституциональная концепция изоморфизма П. Димаджо и У. Пауэлла [8], а также теория социальных практик в феноменологической интерпретации П. Бергера и Т. Лукмана [1] и неопрагматистская версия Т. Шацки [10]. Эти подходы позволяют рассмотреть геймификацию с социолого-управленческих позиций, т.е. как механизм формирования институциональной среды, в которой ответственное потребление становится социальной нормой.

Эмпирической базой выступила компания «Напитки Вместе» (АО «АБ ИнБев Эфес») как один из лидеров пивоваренного рынка России, реализующий стратегию устойчивого развития до 2035 года в рамках концепции «ПАЗЛ» (Природа, Агро, Знания, Люди) [15]. Анализировались две ключевые геймифицированные инициативы: проект «Ответственность» (совместно с ГИБДД России, ГК «Автодор», ДОСААФ и Министерством просвещения РФ) [14] и внутрикорпоративная платформа «Путь Богатыря» для команды продаж [13].

Результаты и обсуждения

Теория социального обмена и механизмы геймифицированного вовлечения. В рамках теории социального обмена П. Блау социальное взаимодействие понимается как процесс, в котором участники обмениваются материальными благами и символическими ресурсами, например признанием, доверием, чувством принадлежности [2; 7]. Применительно к геймифицированным КСО-инициативам этот подход объясняет, почему пользователи продолжают участвовать в игровых сценариях даже при отсутствии прямых материальных стимулов. Эмпирические исследования показывают, что восприятие игры как значимой и этически оправданной деятельности повышает уровень вовлечённости и снижает сопротивление [6]. В контексте концепции устойчивого развития потребитель получает не только выгоды (баллы, статусы, скидки), но и символи-

ческий капитал: ощущение моральной правоты, социальной сопричастности и публичного признания своей ответственности [5].

Неинституциональный подход: изоморфизм и легитимация норм. Концепция институционального изоморфизма П. Димаджо и У. Пауэлла позволяет объяснить, как инициативы отдельных компаний трансформируются в отраслевые стандарты [4; 8]. Три механизма изоморфизма (принудительный, миметический и нормативный) описывают процессы, посредством которых организации в одном поле начинают воспроизводить сходные практики [8]. Геймифицированные платформы КСО можно рассматривать как институциональные посредники, которые через повторяющиеся ритуалы (прохождение тестов, выполнение заданий, публичное отображение прогресса) формируют новые поведенческие паттерны. Парадокс, описанный авторами, заключается в том, что рациональные действия компаний, направленные на дифференциацию бренда, постепенно приводят к унификации практик в рамках поля ответственного потребления. В случае геймификации это проявляется в том, что конкуренты вынуждены внедрять аналогичные механизмы, чтобы сохранить институциональную легитимность, что, в свою очередь, закрепляет новые нормы на уровне отрасли.

Таблица 1

Теоретические рамки исследования и их операционализация в анализе геймификации ESG

Table 1

Theoretical framework of the study and its operationalization in the analysis of ESG gamification

Теоретическая перспектива	Ключевые авторы / источники	Центральные категории	Приложение к геймификации как социальной технологии (на материале кейса)
Теория социального обмена	П. Блау (Blau, 1964); Кузнецов А.Г. (2012)	Символический капитал, «обобщённый кредит», признание, доверие, аффективная вовлечённость	Геймифицированные проекты («Ответственность», «Путь Богатыря») формируют обмен нематериальными ресурсами: пользователи получают моральную правоту, социальную сопричастность, публичное признание, что снижает потребность в материальных стимулах и укрепляет долгосрочное участие.
Теория социального обмена	П. Блау (Blau, 1964); Кузнецов А.Г. (2012)	Символический капитал, «обобщённый кредит», признание, доверие, аффективная вовлечённость	Геймифицированные проекты («Ответственность», «Путь Богатыря») формируют обмен нематериальными ресурсами: пользователи получают моральную правоту, социальную сопричастность, публичное признание, что снижает потребность в материальных стимулах и укрепляет долгосрочное участие.
Неинституциональный подход (изоморфизм)	П. Димаджо, У. Пауэлл (DiMaggio & Powell, 1983)	Принудительный, миметический, нормативный изоморфизм; институциональная легитимность; организационное поле	Геймифицированные ESG -платформы выступают институциональными посредниками: участие госструктур (ГИБДД, Минпросвещения) придаёт нормативный статус, а открытая архитектура провоцирует миметическое распространение среди конкурентов, унифицируя стандарты ответственного потребления в отрасли.
Теория социальных практик (феноменологическая & неопрагматическая)	П. Бергер, Т. Лукман (1995); Т. Шацки (Schatzki, 2002); Д. Уэлч (Welch, 2020)	Хабитуализация, рутинизация, телеоаффективные формации, «самоочевидность» поведения	Геймификация переводит абстрактные ESG-цели в конкретные, повторяемые действия (накопление баллов, прохождение уровней). Со временем просоциальные практики интериоризируются, становясь автоматическими паттернами — через аффективное вовлечение и ритуализированные интеракции.

Источник: составлено автором

Теория социальных практик и рутинизация просоциального поведения. Феноменологическая традиция, развитая П. Бергером и Т. Лукманом, подчёркивает, что устойчивость социальных норм обеспечивается не через рациональное убеждение, а через хаби́туализацию — встраивание повторяющихся действий в повседневную жизнь [1]. Т. Шапки развивает этот подход, вводя понятие «телеоаффективных формаций»: конфигураций практик, объединённых общими целями и эмоциональными связями, которые делают поведение самоочевидным [10]. Геймификация в этом ключе выполняет функцию снижения когнитивного порога восприятия сложных экологических и социальных императивов. Абстрактные цели устойчивого развития трансформируются в конкретные, измеримые и повторяемые действия. Накопление баллов, прохождение уровней, соревнование в рейтингах создают устойчивые поведенческие паттерны, которые со временем интериоризируются и воспроизводятся автоматически, без необходимости внешнего контроля (см. Таблица 1).

Будучи одним из лидеров пивоваренного рынка России, компания «Напитки Вместе» (АО «АБ ИнБев Эфес») реализует стратегию устойчивого развития до 2035 года в рамках концепции «ПАЗЛ» (Природа, Агро, Знания, Люди), интегрируя ESG-принципы в операционную и коммуникационную логику организации [15]. Особенность подхода заключается в том, что геймификация внедряется как для потребителей, так для внутренней корпоративной экосистемы [13; 14].

Проект «Ответственность»: формирование нормы через игровую коммуникацию. Инициатива «Ответственность», запущенная при поддержке Государственной автоинспекции МВД России, ГК «Автодор», ДОСААФ и Министерства просвещения РФ, направлена на формирование культуры ответственного потребления алкоголя и профилактику вождения в нетрезвом виде. С точки зрения теории социального обмена пользователь получает не только материальное вознаграждение за прохождение образовательных модулей, но и символический ресурс — публичное признание своей социальной позиции. Виртуальный амбассадор проекта выполняет функцию «эмоционального аттрактора», снижая сопротивление назидательному тону традиционных профилактических кампаний и переводя монологическую коммуникацию в формат диалога.

Неоинституциональный анализ позволяет интерпретировать проект как механизм нормативного и принудительного изоморфизма одновременно. Участие государственных структур придаёт инициативе квазинормативный статус, а открытая архитектура платформы создаёт условия для миметического распространения практик среди других участников рынка. Количественные показатели (свыше 26 000 участников симуляторов, более 1 000 курсантов автошкол, прошедших специализированные модули) свидетельствуют о популярности геймифицированного формата по сравнению с традиционными информационными кампаниями.

«Путь Богатыря»: внутрикорпоративная геймификация как звено для улучшения опыта потребителя. Платформа «Путь Богатыря», перезапущенная в 2025 году для команды продаж, охватывает более 3 500 сотрудников и строится на принципе конвертации выполнения KPI в игровую валюту, обмениваемую на призы. Система включает уровни, рейтинги и систему достижений. С позиции теории социальных практик, платформа выступает механизмом рутинизации операционных задач. Выполнение стандартных действий встраивается в игровой контекст, что снижает сопротивление и способствует формированию устойчивых поведенческих паттернов. Внедрение платформы сопровождалось ростом вовлечённости персонала почти на 50% и улучшением показателей дисциплины на 4%.

Хотя платформа ориентирована на внутренних сотрудников, её влияние на потребительский опыт тоже имеет значение. Мотивированные торговые представители транслируют ценности устойчивого развития в точках контакта с клиентами, выступая институциональными посредниками между корпоративной стратегией и повседневными практиками потребления. Таким образом, внутрикорпоративная геймификация оказывается необходимым элементом экосистемы, обеспечивающим согласованность норм устойчивого развития на всех уровнях взаимодействия. Таблица 2 показывает ключевые геймифицированные инициативы компании «Напитки Вместе» во внешней и внутренней экосистемах (см. Таблица 2).

Геймификация в контексте платформенного общества: этические и институциональные аспекты

Анализ практик компании заставляет задуматься об определенных социологических обобщениях, связанных с концепцией платформенного общества. Цифровые платформы обладают способностью структурировать поведение и ценности пользователей через контроль за архитектурой взаимодействия и системами обратной связи [3]. Геймификация в этом контексте выступает одним из наиболее эффективных инструментов «мягкого» управления, что показано в Таблице 3.

Таблица 2

Ключевые геймифицированные инициативы компании «Напитки Вместе»: внешняя и внутренняя экосистема
Table 2

Key gamification initiatives of Drinks Together: external and internal ecosystem

Параметр	Проект «Ответственность» (внешняя КСО-коммуникация)	Платформа «Путь Богатыря» (внутрикорпоративная геймификация)
Целевая аудитория	Широкая общественность, курсанты автошкол, пользователи образовательных модулей, водители	Команда продаж компании (более 3 500 сотрудников)
Цели и задачи	Формирование культуры ответственного потребления алкоголя, профилактика вождения в нетрезвом виде, повышение социальной ответственности через диалоговый формат	Повышение KPI, мотивация торговых представителей, укрепление дисциплины и вовлечённости через игровую конвертацию бизнес-показателей
Игровые механики / технология	Виртуальный амбассадор, симуляторы, образовательные тесты, баллы за прохождение модулей, публичное признание, квази-нормативный статус (участие госорганов)	Игровая валюта за выполнение KPI, уровни, рейтинги, персональный трекинг, система достижений, обмен баллов на призы
Партнёры / институциональная поддержка	Госавтоинспекция МВД России, ГК «Автотор», ДОСААФ, Министерство просвещения РФ	Внутренняя экосистема компании; косвенное влияние через контрагентов и клиентов (посредничество сотрудников)
Количественные результаты	Свыше 26 000 участников симуляторов; Более 1 000 курсантов автошкол прошли спецмодули	Охват 3 500+ сотрудников; Рост вовлечённости персонала +50%; Улучшение показателей дисциплины на 4%.
Роль в институционализации норм ответственного потребления	Создание публичного поля социального обучения, снижение когнитивного сопротивления, диалогичность вместо монолога → закрепление норм через массовое участие и видимость социального одобрения	Формирование устойчивых поведенческих паттернов у сотрудников, которые транслируют ценности устойчивого развития в точках контакта с потребителями (опосредованное влияние на цепочку потребления)

Источник: составлено автором

Платформенное внедрение вызывает неоднозначную реакцию социологов. С одной стороны, использование игровых механик может интерпретироваться через призму «надзорного капитализма», так как платформы фиксируют цифровые следы пользователей, анализируют поведенческие паттерны и оптимизируют контент для удержания внимания [3]. С другой стороны, в отличие от коммерческих сервисов, ориентированных исключительно на монетизацию данных, геймифицированные ESG-инициативы преследуют просоциальные цели [11]. Так, в проекте «Ответственность» архитектура сохраняет относительно высокую автономию пользователя, геймификация создаёт дополнительные стимулы, но не принуждает к действию напрямую. Этические вызовы геймификации в контексте платформенного общества и устойчивого развития обобщены в Таблице 4.

Таблица 3

Институциональный изоморфизм в геймифицированных практиках

Table 3

Institutional isomorphism in gamified practices

Тип изоморфизма (по Димаджио и Пауэллу)	Сущность механизма	Проявление (на примере «Напитки Вместе»)	Последствия для поля ответственного потребления
Принудительный изоморфизм	Давление со стороны государства, регулято- ров, ключевых институ- тов	Участие ГИБДД, Минпросве- щения, Автотора придаёт про- екту «Ответственность» квази- нормативный статус; компа- нии приходится соблюдать формальные требования и от- читываться о результатах	Закрепление минимальных стандартов социально ответ- ственной коммуникации, сти- мулирование других корпора- ций к внедрению аналогичных геймифицированных про- грамм для взаимодействия с госорганами
Миметический изоморфизм	Копирование успешных практик в условиях не- определённости	Открытая архитектура плат- формы и высокие показатели вовлечённости побуждают конкурентов воспроизводить игровые механики, чтобы со- хранить институциональную легитимность и репутацию	Унификация дизайна EGS- платформ, распространение балльно-рейтинговых систем, эстафета «лучших практик» в пивоваренной и смежных от- раслях
Нормативный изоморфизм	Профессионализация, влияние экспертных сетей, стандарты и цен- ности	Интерииоризация принципов устойчивого развития через обучение в игровой форме; под- готовка сотрудников и партнё- ров как агентов норм, «Путь Богатыря» формирует модель поведения, ожидаемую внутри корпоративной культуры	Формирование отраслевых стандартов «ответственной геймификации», включение игровых механик в ESG- рейтинги и профессиональные требования к EGS-директорам

Источник: составлено автором

Таким образом, геймификацию в контексте устойчивого развития целесообразно рассматривать как технологию «позитивной манипуляции», направленную на формирование социально одобряемых практик через социальное обучение, а не через принуждение. Цифровая платформа становится социальным пространством, где нормы ответственного потребления закрепляются через повторяемые, эмоционально насыщенные взаимодействия. Происходит своеобразная рутинизация просоциальных практик, этапы которой отражены в Таблице 5.

Таблица 4

Этические вызовы геймификации в контексте платформенного общества и устойчивого развития

Table 4

Ethical challenges of gamification in the context of platform society and sustainable development

Аспект / Риск	Характеристика	Конкретные проявления и вопросы для соц.проектов	Рекомендации / перспективы
«Надзорный капитализм» и сбор данных	Цифровые платформы фиксируют поведенческие следы, анализируют паттерны, что может вести к манипуляции вниманием	Геймифицированные приложения накапливают данные о действиях пользователей (прогресс, выбор, частота). Где граница между социальным обучением и скрытым влиянием?	Разработка прозрачной политики обработки данных; внедрение этических чек-листов; сохранение добровольности и понятного алгоритмического контроля.
«Позитивная манипуляция» vs автономия	Геймификация создаёт мягкие стимулы, но вопрос: в какой момент она переходит в скрытое управление поведением?	В проекте «Ответственность» архитектура сохраняет автономию, но системы рейтингов и поощрений могут формировать зависимость от внешнего подкрепления.	Балансировать внешнее подкрепление и внутреннюю мотивацию; оставлять возможность выхода из игровых сценариев без потери социального статуса.
Игровое утомление и ритуализм	Формальное участие в геймифицированных сценариях может вытеснить глубокую интериоризацию норм ответственного поведения	Пользователи накапливают баллы или проходят уровни механически, без реальной трансформации привычек. Риск инструментализации просоциальных ценностей.	Длительные (лонгитюдные) исследования устойчивости изменений; периодическое обновление механик; встраивание элементов для рефлексии (дискуссии, открытые вопросы).
Алгоритмическая непрозрачность	Платформы варьируют степень ограничительности архитектуры, но пользователи не всегда понимают логику начисления очков или модерации рейтингов	В «Пути Богатыря» трекинг КРП и игровая валюта могут создавать скрытое давление на сотрудников, особенно при внедрении публичных рейтингов.	Объяснение работы алгоритмов; периодический аудит на предмет дискриминационных эффектов; консультации с трудовыми коллективами.

Источник: составлено автором

Выводы

Проведённый анализ позволяет сформулировать несколько выводов. Во-первых, геймификация в современном корпоративном управлении трансформируется в социальную технологию институционализации социальных норм. Синтез теории социального обмена, неоинституционализма и теории социальных практик показывает, что эффективность геймификации определяется не наличием игровых элементов как таковых, а их способностью встраивать просоциальные цели в повседневные рутины через системы символического обмена.

Во-вторых, пример компании «Напитки Вместе» показывает, что устойчивые результаты возможны лишь при системном подходе, охватывающем как внешние коммуникации, так и внутрикорпоративные процессы. Проект «Ответственность» и платформа «Путь Богатыря» функционируют как взаимодополняющие элементы единой экосистемы, обеспечивающие согласованность норм на уровне поставщика, сотрудников и конечных потребителей.

В-третьих, геймификация в контексте устойчивого развития представляет собой механизм «позитивной манипуляции», опирающийся на добровольное вовлечение и внутреннюю мотивацию. В отличие от традиционных форм социального контроля, она повышает устойчивость формируемых образцов поведения за счёт снижения сопротивления и эмоциональной привязанности к социальным целям.

Перспективы дальнейших исследований связаны с необходимостью анализа долгосрочных эффектов влияния геймификации на институционализацию позитивных социальных практик, а также с разработкой этических стандартов использования алгоритмических механизмов. Особого внимания заслуживает проблема «игрового утомления» и риск инструментализации просоциальных ценностей, когда формальное участие в геймифицированных сценариях может заменить интериоризацию норм ответственного поведения.

Таблица 5

Этапы рутинизации просоциальных практик: как геймификация формирует устойчивое ответственное потребление

Table 5

Stages of routineization of prosocial practices: how gamification shapes sustainable responsible consumption

Этап / Процесс	Социологический механизм (согласно синтезу теорий)	Эмпирическая иллюстрация (кейс «Напитки Вместе»)	Ключевой эффект
1. Активация и вовлечение	Социальный обмен – символические награды (признание, статус, моральная правота) запускают добровольное участие	Участники симуляторов проекта «Ответственность» получают публичное одобрение и статус «амбассадора»; сотрудники «Пути Богатыря» видят свой прогресс в рейтингах.	Снижение когнитивного сопротивления, аффективная связь с целями устойчивого развития
2. Повторение и рутинизация	Хабитуализация (Бергер, Лукман) → повторяющиеся микро-действия встроены в игровой контекст	Ежедневное выполнение заданий на платформе «Путь Богатыря» (трекинг, достижения); многократное прохождение образовательных модулей в проекте «Ответственность»	Становление практик «автоматическими», снижение потребности во внешнем контроле
3. Закрепление через телеоаффективные формации	Общие цели и эмоциональные связи объединяют практики, придавая им значимость (Т. Шацки)	Внутрикорпоративное сообщество, объединённое идеей ответственного потребления и соревновательными механиками; внешние участники идентифицируют себя с социально одобряемым поведением.	Формирование групповых норм, взаимный мониторинг и социальная поддержка устойчивых паттернов
4. Институциональная легитимация	Институциональный изоморфизм – нормы становятся отраслевыми стандартами, встроенными в поле	Трансляция ценностей через сотрудников в точки продаж; участие госпартнёров; потенциальное масштабирование платформы на всю индустрию.	Ответственное потребление превращается из индивидуального выбора в социальное ожидание и отраслевой мейнстрим

Источник: составлено автором

Список источников

1. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / Пер. Е.Д. Руткевич. М.: Медиум. 1995. 323 с.
2. Бекетова О.С. Сравнительная характеристика концепций социального обмена // Социально-гуманитарные знания. 2013. № 12. С. 21 – 29. EDN SAJJCV.
3. Гавриленко О. В. Социальные технологии в эпоху «надзорного капитализма»: цифровизация и власть алгоритмов // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2023. Т. 29. № 3. С. 145 – 165. DOI 10.24290/1029-3736-2023-29-3-145-165. EDN NTKTHT.
4. Димаджио П., Пауэлл У.В. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология. 2010. Т. 11. № 1. С. 34 – 56.

5. Кузнецов А.Г. Власть и социальный обмен: методология социологической экспликации // Вестник Поволжской академии государственной службы. 2012. № 2(31). С. 61 – 66.
6. Abbasi A., Hollebeek L.D., Hassan M., Ting D., Salm E., Dikcius V. The Impact of Consumer Engagement with Gamified Branded Apps on Gameful Experience in Emerging Markets: An Empirical Study // Organizations and Markets in Emerging Economies. 2024. Vol. 15. № 2. P. 216 – 247. DOI: 10.15388/omee.2024.15.11
7. Blau P.M. Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley & Sons. 1964. 352 p.
8. DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. Vol. 48. № 2. P. 147 – 160. DOI: 10.2307/2095101
9. Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification // Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences. 2014. P. 3025–3034. DOI: 10.1109/HICSS.2014.377
10. Schatzki T.R. The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change. University Park: Pennsylvania State University Press. 2002. 320 p. DOI: 10.1515/9780271023717
11. Rilinger G. Algorithmic Management and the Social Order of Digital Markets // Theory and Society. 2024. Vol. 53. P. 765 – 794. DOI: 10.1007/s11186-024-09555-6
12. Welch D. Consumption and teleoffective formations: Consumer culture and commercial communications // Journal of Consumer Culture. 2020. Vol. 20. № 1. P. 61 – 82. DOI: 10.1177/1469540517729008
13. «Напитки Вместе» перезапустили культовую геймификацию для команды продаж: как «Путь Богатыря» превращает рабочую рутину в увлекательную игру // Retail Life. 2025. 7 ноября. [Электронный ресурс]. URL <https://retail-life.ru/napitki-vmeste-perezapustili-kultovuju-gejmifikaciju-dlja-komandy-prodazh-kak-put-bogatyrya-prevrashhaet-rabochuju-rutinu-v-uvlekatelnuju-igru/> (дата обращения 12.05.2026).
14. «Напитки Вместе» представили виртуального амбассадора ответственного потребления алкоголя // Profibeer. 2025. 15 октября. [Электронный ресурс]. URL <https://profibeer.ru/beer-life/napitki-vmeste-predstavili-virtualnogo-ambassadora-otvetstvennogo-potrebleniya-alkogolya/> (дата обращения 12.05.2026).
15. Пазл устойчивого развития: AB InBev Efes представила новую стратегию до 2035 года // Напитки Вместе : информационный портал. 2025. 7 мая. URL: <https://napitkivmeste.ru/pazl-ustojchivogo-razvitiya-ab-inbev-efes-predstavila-novuyu-strategiyu-do-2035-goda/> (дата обращения: 19.05.2026).

References

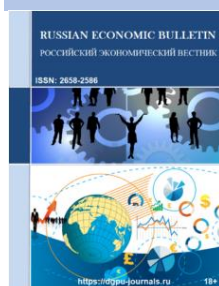
1. Berger P., Luckmann T. Social Construction of Reality. A Treatise on the Sociology of Knowledge. Translated by E.D. Rutkevich. Moscow: Medium. 1995. 323 p.
2. Beketova O.S. Comparative Characteristics of Concepts of Social Exchange. Social and Humanitarian Knowledge. 2013. No. 12. P. 21 – 29. EDN SAJJCV.
3. Gavrilenko O.V. Social Technologies in the Era of "Surveillance Capitalism": Digitalization and the Power of Algorithms. Bulletin of Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science. 2023. Vol. 29. No. 3. P. 145 – 165. DOI: 10.24290/1029-3736-2023-29-3-145-165. EDN NTKTHT.
4. DiMaggio P., Powell W.W. Revisiting the "Iron Cage": Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Economic Sociology. 2010. Vol. 11. No. 1. P. 34 – 56.
5. Kuznetsov A.G. Power and Social Exchange: A Methodology of Sociological Explication. Bulletin of the Volga Region Academy of Public Administration. 2012. No. 2(31). P. 61 – 66.
6. Abbasi A., Hollebeek L.D., Hassan M., Ting D., Salm E., Dikcius V. The Impact of Consumer Engagement with Gamified Branded Apps on Gameful Experience in Emerging Markets: An Empirical Study. Organizations and Markets in Emerging Economies. 2024. Vol. 15. No. 2. P. 216 – 247. DOI: 10.15388/omee.2024.15.11
7. Blau P.M. Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley & Sons, 1964. 352 p.
8. DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review. 1983. Vol. 48. No. 2. P. 147 – 160. DOI: 10.2307/2095101
9. Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences. 2014. P. 3025 – 3034. DOI: 10.1109/HICSS.2014.377
10. Schatzki T.R. The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change. University Park: Pennsylvania State University Press. 2002. 320 p. DOI: 10.1515/9780271023717
11. Rilinger G. Algorithmic Management and the Social Order of Digital Markets. Theory and Society. 2024. Vol. 53. P. 765 – 794. DOI: 10.1007/s11186-024-09555-6

12. Welch D. Consumption and teleoaffective formations: Consumer culture and commercial communications. *Journal of Consumer Culture*. 2020. Vol. 20. No. 1. P. 61 – 82. DOI: 10.1177/1469540517729008
13. Napitki Vmeste Relaunched Iconic Gamification for the Sales Team: How "The Bogatyr's Path" Transforms Work Routine into an Exciting Game. *Retail Life*. 2025. November 7. [Electronic resource]. URL: <https://retail-life.ru/napitki-vmeste-perezapustili-kultovuju-gejmifikaciju-dlja-komandy-prodazh-kak-put-bogatyrya-prevrashhaet-rabochuju-rutinu-v-uvlekatelnuju-igru/> (Accessed 12.05.2026).
14. Napitki Vmeste Introduces Virtual Ambassador for Responsible Alcohol Consumption. *Profibeer*. 2025. October 15. [Electronic resource]. URL: <https://profibeer.ru/beer-life/napitki-vmeste-predstavili-virtualnogo-ambassadora-otvetstvennogo-potrebleniya-alkogolya/> (Accessed: 12.05.2026)
15. The puzzle of sustainable development: AB InBev Efes presented a new strategy until 2035. *Napitki Vmeste: information portal*. 2025. May 7. URL: <https://napitkivmeste.ru/pazl-ustojchivogo-razvitiya-ab-inbev-efes-predstavila-novuyu-strategiyu-do-2035-goda/> (Accessed: 19.05.2026).
-

Информация об авторе

Марычев А.В., соискатель, ORCID ID: 0009-0003-7998-0637, Санкт-Петербургский государственный университет, marychev.aleksander@outlook.com

© Марычев А.В., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.4.7. Социология управления (социологические науки)

УДК 343.97

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-37-43

Социальная превенция преступности: анализ эффективности управленческих практик в регионах России

¹ Серeda С.П.,

¹ Вологодский институт права и экономики ФСИН России

Аннотация: в статье представлены результаты теоретико-прикладного анализа эффективности управленческих практик социальной превенции преступности в субъектах Российской Федерации. Цель исследования - выявить институциональные и организационные факторы, влияющие на результативность региональных систем профилактики, а также определить направления оптимизации управленческих решений в данной сфере. Задачи включают: операционализацию понятия «социальная превенция» применительно к социологии управления; критический синтез эмпирических данных о социальных установках населения, неформальных нормах и практиках межведомственного взаимодействия; оценку позитивных изменений в региональном управлении превенцией. Методологической основой выступают институциональный подход и теория социального управления. Эмпирическую базу составляют анализ данных официальной статистики, результатов социологических опросов (Новгородской, Алтайской областей, Санкт-Петербург, Республика Коми и др.) и экспертных оценок, представленных в современных научных исследованиях и публикациях. Установлено, что эффективность социальной превенции преступности определяется не столько объемом финансирования, сколько качеством межведомственной координации, учетом этнокультурных особенностей, уровнем доверия населения и развитием институтов пробации. Практическая значимость работы заключается в возможности использования при разработке региональных программ профилактики правонарушений и оценке деятельности субъектов профилактики.

Ключевые слова: социальная превенция преступности, управленческие практики, регионы РФ, эффективность профилактики, межведомственное взаимодействие, пробация, социальные нормы, общественное доверие

Для цитирования: Серeda С.П. Социальная превенция преступности: анализ эффективности управленческих практик в регионах России // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 37 – 43. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-37-43

Поступила в редакцию: 17 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Social crime prevention: analysis of the effectiveness of management practices in Russian regions

¹ Sereda S.P.,

¹ Vologda Institute of Law and Economics of the FPS of Russia

Abstract: the article presents the results of a theoretical and applied analysis of the effectiveness of management practices of social crime prevention in the constituent entities of the Russian Federation. The purpose of the study is to identify the institutional and organizational factors influencing the effectiveness of regional prevention systems, as well as to identify ways to optimize management decisions in this area. The

tasks include: operationalization of the concept of "social prevention" in relation to the sociology of management; critical synthesis of empirical data on the social attitudes of the population, informal norms and practices of interdepartmental interaction; assessment of positive changes in regional prevention management. The methodological basis is the institutional approach and the theory of social management. The empirical base consists of an analysis of official statistics, the results of sociological surveys (Novorossiysk, Altai Territory, St. Petersburg, Komi Republic, etc.) and expert assessments presented in modern scientific research and publications. It has been established that the effectiveness of social crime prevention is determined not so much by the amount of funding as by the quality of interdepartmental coordination, taking into account ethnic and cultural characteristics, the level of public confidence and the development of probation institutions. The practical significance of the work lies in the possibility of using it in the development of regional crime prevention programs and the assessment of the activities of prevention subjects.

Keywords: social crime prevention, management practices, regions of the Russian Federation, prevention effectiveness, interdepartmental interaction, probation, social norms, public trust

For citation: Sereda S.P. Social crime prevention: analysis of the effectiveness of management practices in Russian regions. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 37 – 43. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-37-43

The article was submitted: April 17, 2026; Approved after reviewing: May 22, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современное состояние преступности в Российской Федерации характеризуется сохранением высокого уровня рецидива, трансформацией криминальной активности в цифровую среду и устойчивой зависимостью от социально-экономических дисбалансов. По данным официальной статистики, удельный вес ранее привлекавшихся к уголовной ответственности лиц среди всех выявленных преступников в 2022–2023 гг. стабильно составлял 59% [11, с. 34]. Одновременно наблюдается рост киберпреступности с участием несовершеннолетних [5, с. 133]. Растет удельный вес тяжких и особо тяжких преступлений в числе зарегистрированных [12, с. 2]. Эти тренды актуализируют задачу повышения эффективности социальной превенции - системы мер, направленных на нейтрализацию криминогенных детерминант и формирование правопослушного поведения через воздействие на социальную среду, институты социализации и ценностно-нормативную сферу.

Однако, как справедливо отмечает А.Н. Игнатов, теория и практика профилактики (предупреждения) преступности в настоящее время опасно расходятся: «профилактика преступности вроде как есть, но ее нет» [10, с. 75]. Данный разрыв особенно отчётливо проявляется на региональном уровне, где управленческие практики иногда носят имитационный характер, формализованы и слабо увязаны с реальными криминологическими рисками. В этой связи возникает научная проблема: при наличии разветвлённой нормативно-правовой базы и множества задействованных субъектов (органы внутренних дел, комиссии по делам несовершеннолетних, органы соцзащиты, образования, здравоохранения) итоговая эффективность социальной превенции остаётся низкой, а её измерение - методически необеспеченным.

Цель данного исследования - провести анализ эффективности управленческих практик социальной превенции преступности в регионах России, выявить институциональные барьеры и позитивные тенденции.

Материалы и методы исследований

Теоретико-методологической основой работы выступил институциональный подход, позволяющий анализировать социальную превенцию как систему формальных и неформальных норм, практик и организационных структур [1; 6]. В рамках социологии управления ключевое значение приобретают категории «управленческая практика» (реализуемые субъектами профилактики мероприятия, их ресурсное обеспечение и организационные формы), «эффективность» (степень достижения целевых показателей при оптимальных затратах) и «обратная связь» (восприятие мер населением и целевыми группами).

Эмпирическую базу исследования составили данные современных социологических исследований, современные научные работы в данной области (монографии, статьи в журналах, материалы конференций) [1, 5; 7; 8; 11]. Использованы методы вторичного анализа данных, сравнительного анализа управленческих кейсов, а также критической оценки нормативно-правовых документов.

Результаты и обсуждения

В отечественной криминологии и социологии сложилась традиция смешения или отождествления понятий «превенция» и «профилактика». Как отмечает А.Б. Тугаров, типичной является ситуация, при которой исследователи не ставят цель точно разграничить феномены превенции и профилактики, что приводит к их фактическому признанию тождественными [2]. Для социологии управления, однако, важно операциональное различие: социальную превенцию целесообразно понимать как деятельность по созданию условий, исключающих саму возможность преступного поведения (воздействие на макросоциальные детерминанты - экономическое неравенство, качество социальной среды, уровень солидарности), тогда как профилактика - как систему мер по выявлению и коррекции уже существующих криминогенных факторов и поведения групп риска.

С институциональной точки зрения, как убедительно показано А.В. Петровским, институциональная нормативность предупреждения преступного поведения - это способность общества создавать систему норм антикриминального характера, содержащую фундаментальную социально-правовую и этнокультурную идею [1, с. 410]. Автор выделяет три типа норм-институтов: нормы-действия (реально работающие механизмы), нормы-дилеммы (создающие альтернативные, не запланированные механизмы) и нормы-модели (существующие лишь на бумаге) [1, с. 48–49]. Этот подход непосредственно применим к анализу региональных управленческих практик: часто региональные законы о профилактике относятся к категории «норм-моделей», тогда как реально функционируют неформальные механизмы (например, практики «управляемого vigilantизма» [1, с. 355] или традиционные нормы народов Северного Кавказа).

Одним из ключевых ресурсов социальной превенции выступает готовность населения к сотрудничеству с правоохранительными органами и соблюдению неформальных норм. Исследование Петровского А.В. (2017-2019 гг., Новороссийск и Геленджик) показало, что уровень готовности граждан следовать неформальным нормам и применять патерналистское принуждение к несовершеннолетним при девиантном поведении оценивается как «выше среднего» (вероятность 0,65–0,69). При этом факторами, удерживающими от преступлений, выступают не только страх уголовного наказания (факторная нагрузка 0,826), но и чувство стыда перед близкими (0,765) [1, с. 168-169]. Это подтверждает фундаментальное положение социологии управления: эффективность превенции тем выше, чем больше она опирается на внутренние социальные регуляторы (репутация, доверие, солидарность), а не только на внешнее принуждение.

Кроме того, зафиксирован высокий уровень готовности населения сообщить в полицию о преступлении (0,835 по шкалированным оценкам) и помочь задержать преступника (0,779) [1, с. 169–170]. Однако, как отмечают авторы учебника «Региональная криминология», несмотря на то, что общественное мнение определено в Федеральном законе от 07.02.2011 № 3-ФЗ «О полиции» основным критерием оценки деятельности полиции, 48% граждан не смогли оценить работу участковых из-за отсутствия контактов [7, с. 149–150]. Это указывает на разрыв между потенциальным социальным капиталом (высокое доверие и готовность сотрудничать) и реальной практикой вовлечения населения в профилактику.

Анализ региональных кейсов позволяет выделить несколько успешных практик, демонстрирующих повышение эффективности социальной превенции.

Проект «Твой шанс» (Ростовская область) объединил спортивные секции и волонтерские клубы для подростков «группы риска». За пять лет в нём приняли участие около 7 200 молодых людей, что существенно сократило долю их «уличного времени» и маргинальных практик [5, с. 140].

В Санкт-Петербурге комиссии по делам несовершеннолетних применяют социальный патронаж с индивидуальными программами реабилитации и ежеквартальной проверкой исполнения. По отчётам КДН, охват подростков социальным патронажем сократил повторную преступность более чем на 25% [5, с. 141].

В Республике Коми благодаря межведомственному взаимодействию МВД России, Министерства цифрового развития и банков удалось добиться снижения темпа прироста IT-преступлений на 20,6% (в 2024 году). Создан цикл видеороликов «Скажи Обману Стоп!», организованы поквартирные обходы пенсионеров с участием волонтеров [9, с. 391–392].

В Алтайском крае, несмотря на сохраняющийся высокий уровень преступности (16,33 на 1 тыс. человек при среднероссийском 13,1), зафиксировано снижение числа тяжких преступлений на 10,3% и краж на 38,9% за пять лет [7, с. 49]. При этом авторы открыто признают, что эффективность управленческих решений в органах внутренних дел «оставляет желать лучшего», а до 80% отказных материалов готовят участковые, что вносит субъективизм [7, с. 137].

Однако наряду с позитивными примерами сохраняются системные дефициты. Во-первых, отсутствует реальный мониторинг эффективности профилактических мер. Как отмечает Петровский А.В., на официальном сайте МВД России не удастся найти результаты мониторинга эффективности [1, с. 72]. Региональ-

ные законы о профилактике выполняют большей частью декларативные функции [1, с. 245]. Во-вторых, межведомственное взаимодействие остаётся в отдельных случаях формальным: только 45% опрошенных сотрудников ОВД оценили его как удовлетворительное [7, с. 138]. В-третьих, как указывает Т.В. Шипунова, социально-реабилитационные центры в большей степени предназначены для оказания помощи семьям в кризисной ситуации, но сюда же направляют детей, совершивших правонарушения, которые контактируют с детьми из группы риска, что способствует усвоению ими девиантных образцов поведения [3, с. 56].

Одним из наиболее острых вопросов социальной превенции является соотношение карательных и восстановительных мер. Я.И. Гилинский, опираясь на исторический опыт, констатирует, что наказание, в течение тысячелетий предназначенное выполнять функцию сдерживания и сокращения преступности, оказывается не эффективным, не выполняет возлагаемых на него задач [4, с. 80]. Более того, чем жестче, чем репрессивнее пенитенциарная система, тем выше доля рецидивной преступности: в США доля рецидива составляет 50–60%, в Норвегии – менее 20%, а в России рецидив вырос с 20,9% в 1994 г. до 57,7% в 2020 г. [4, с. 81].

В этой связи принципиально важным шагом стало принятие Федерального закона от 06.02.2023 № 10-ФЗ «О пробации в Российской Федерации», который вступил в силу с 1 января 2024 г. Уполномоченный по правам человека в РФ Т.Н. Москалькова назвала его новой вехой в жизни нашего государства [11, с. 35]. Закон вводит понятие ресоциализации, предусматривает досудебную, пенитенциарную и постпенитенциарную пробацию. Однако, как отмечает В.Ю. Голубовский, закон неоправданно определил основным субъектом уголовно-исполнительные инспекции, что увеличит нагрузку на сотрудников, а научные положения о досудебной пробации остались невостребованными [11, с. 36]. Кроме того, отсутствуют особенности правового регулирования пробации для несовершеннолетних.

Тем не менее, статистика свидетельствует о позитивном тренде на расширение альтернативных наказаний: в 2023 г. наказания, не связанные с лишением свободы, применены к 225 тыс. лиц (38% от всех осуждённых); принудительные работы с 2017 г. выросли с 600 до 15 тыс. человек [11, с. 35]. Это создаёт управленческую основу для развития социальной превенции на региональном уровне через механизмы электронного надзора, социальной адаптации и трудовой занятости.

Эффективность социальной превенции не может быть достигнута без учёта региональных особенностей. Положительные примеры демонстрируют субъекты РФ, интегрирующие традиционные нормы в систему профилактики. Так, в Чеченской Республике применяется практика публичных извинений нарушителя моральных норм перед народом; в Республике Дагестан действует запрет розничной продажи алкоголя в период Рамадана; в Краснодарском крае позиционирование православия как основы культурной жизни отражено в уставе и профилактике правонарушений несовершеннолетних [1, с. 35, 307]. Эти практики, с точки зрения социологии управления, представляют собой механизмы использования социального капитала и традиционных институтов для достижения антикриминальных целей.

В то же время, авторы учебника «Региональная криминология» на примере Алтайского края демонстрируют, как экономическая депрессия, отток молодежи и высокий уровень бедности (69-е место по качеству жизни из 85) напрямую коррелируют с повышенной преступностью [7, с. 94–95]. Доля преступлений, совершённых в состоянии алкогольного опьянения, в крае составляет 30,7% при среднем по РФ 19,8% [7, с. 98]. Эти данные подтверждают, что региональная социальная превенция должна быть связана с общей социально-экономической политикой – созданием рабочих мест, развитием досуговой инфраструктуры, снижением неравенства.

На основе проведённого анализа можно выделить следующие приоритетные направления оптимизации региональных систем социальной превенции:

Внедрение криминологической экспертизы и мониторинга. Как предлагает А.Н. Игнатов, стратегическое планирование нуждается в криминологическом обеспечении, включая экспертизу нормативных правовых актов и мониторинг эффективности правового регулирования [10, с. 79–80]. На региональном уровне это означает, что программы социально-экономического развития должны оцениваться на предмет их криминогенного потенциала.

Развитие института наставничества и цифровой мониторинг. Как справедливо обращают внимание в литературе, новая редакция Федерального закона от 24.06.1999 № 120-ФЗ "Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних" ввела институт наставничества и федеральную информационную систему, обеспечивающую межведомственный мониторинг социально опасного положения несовершеннолетних [5, с. 142]. На региональном уровне требуется создание алгоритмов риск-оценки и защиты персональных данных.

Экономическое стимулирование работодателей. Предлагается разработать социальную программу, мотивирующую работодателей на трудоустройство бывших осуждённых, включая налоговые вычеты и льготные выплаты [11, с. 37]. Это может быть реализовано в рамках региональных законов о квотировании рабочих мест.

Расширение восстановительного правосудия и медиации. С июля 2024 г. в ряде субъектов РФ реализуется пилотная программа восстановительного правосудия с участием несовершеннолетних, позволяющая закрывать уголовное преследование по нетяжким составам при возмещении ущерба и выполнении плана ресоциализации [5, с. 140]. Практика школьной медиации, как показано, вдвое снижает вероятность возбуждения дел по статьям о клевете или побоях [5, с. 140].

Преодоление формализма и симуляции. По мнению Игнатова А.Н., деятельность по противодействию преступности «нередко наполнена симулякрами и симуляцией», в том числе «мерами-лозунгами» о достижении всеобщего благоденствия [10, с. 78]. Для регионального управления это означает необходимость перехода от отчётных показателей (число проведённых бесед) к результативным (снижение рецидива, рост доверия, трудоустройство).

Выводы

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

Социальная превенция преступности в регионах России представляет собой сложный, многосубъектный управленческий комплекс, эффективность которого определяется не столько объёмом финансирования, сколько качеством межведомственной координации, учётом этнокультурных особенностей, уровнем доверия населения и развитием институтов пробации.

Эмпирические данные свидетельствуют о наличии высокого нереализованного потенциала социальной превенции: граждане демонстрируют готовность к сотрудничеству с правоохранительными органами, признают значимость неформальных норм (стыд перед близкими действует наравне со страхом наказания), а ценностные ориентации населения (семья, благополучие, традиция, порядок) создают базу для криминорезистентного поведения. Однако существующие управленческие практики в недостаточной мере используют этот ресурс.

Позитивные изменения включают: принятие федерального закона о пробации, рост применения альтернативных наказаний, внедрение федеральной информационной системы мониторинга несовершеннолетних в социально опасном положении, а также успешные региональные кейсы (Ростовская область, Санкт-Петербург, Республика Коми). Эти тренды свидетельствуют о постепенном переходе к восстановительной и социально-ориентированной модели социальной превенции.

Системными дефицитами остаются: недостаточность реального мониторинга эффективности социальной превенции преступности (декларативность принципа «научной обоснованности»), формализм межведомственного взаимодействия (только 45% сотрудников оценивают его как удовлетворительное), перегруженность участковых, а также разрыв между федеральным законодательством и ресурсным обеспечением регионов (особенно в части внедрения пробации).

Для повышения эффективности региональных управленческих практик необходимы: внедрение криминологической экспертизы стратегических документов, развитие экономических стимулов для работодателей, принимающих бывших осуждённых, масштабирование восстановительных технологий (медиация, школьные службы примирения), а также переход от «отчётной» к «результативной» системе оценки деятельности субъектов профилактики.

Список источников

1. Петровский А.В. *Предупреждение преступного поведения юридическими и иными социальными нормами: институциональный подход : монография / Минобрнауки России, Кубанский гос. ун-т. Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2025. 494 с.*
2. Тугаров А.Б. *Социогуманитарное и социально-философское понимание превенции и профилактики в отечественной традиции исследования общества // Наука. Общество. Государство. 2023. Т. 11. № 1. С. 111 – 122.*
3. Шипунова Т.В. *Проблемы превенции преступности несовершеннолетних в контексте социальной безопасности // Society and Security Insights. 2024. Т. 7. № 3. С. 53-66. DOI: 10.14258/ssi(2024)3-03.*
4. Гилинский Я.И. *Криминология постмодерна: о преступлении и наказании // Социологические исследования. 2022. № 4. С. 76 – 84.*

5. Александрова Н.В. Современные тенденции девиантного поведения: к вопросу о криминогенных факторах профилактики преступного поведения подростков // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2025. № 4(60). С. 133 - 142. DOI: 10.36684/chesu-2025-4-60-133-142.
6. МIRONENKO Н.С., КОЗЮБЕРДА В.И. Общесоциальные меры предупреждения насильственной преступности // Актуальные проблемы теории и практики уголовного права и процесса в современных условиях : материалы II междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. С.Ю. МIRONENKO. Донецк. 2022. С. 222 – 227.
7. Региональная криминология. Общая часть : учебник / под общ. ред. Р.М. Абызова. Барнаул : Барнаульский юридический институт МВД России. 2025. 204 с.
8. Проблемы противодействия экстремизму и терроризму: региональный формат : электрон. сб. материалов междунар. науч. конф. / под ред. М.О. Тяпкина. – Барнаул : Барнаульский юридический институт МВД России. 2023. – 83 с.
9. Рылов Д.А. Меры по предупреждению преступлений, совершаемых с использованием информационно-телекоммуникационных технологий (на примере Республики Коми) // Криминологическая политика и практика противодействия преступности (памяти профессора кафедры В. А. Уткина) : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции (27 марта 2025 г.). Москва : Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя. 2025. С. 390 - 394.
10. Игнатов А.Н. Общесоциальный уровень противодействия преступности // Союз криминалистов и криминологов. 2025. № 3. С. 74 - 84.
11. Голубовский В.Ю. Ресоциализация лиц, совершивших преступление при рецидиве // Пенитенциарная наука. 2025. Т. 19. № 1(69). С. 32 – 38. DOI: 10.46741/2686-9764.2025.69.1.004.
12. Состояние преступности в России : за январь – декабрь 2025 года : стат. сб. / ФКУ «ГИАЦ МВД России». Москва. 2026. 64 с.

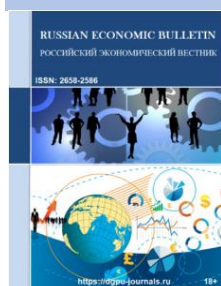
References

1. Petrovsky A.V. Prevention of criminal behavior by legal and other social norms: The institutional approach : a monograph. Ministry of Education and Science of Russia, Kuban State University. Krasnodar : Kuban State University. 2025. 494 p.
2. Tugarov A.B. Socio-humanitarian and socio-philosophical understanding of prevention and prevention in the Russian tradition of society research. Nauka. Society. State. 2023. Vol. 11. No. 1. P. 111 – 122.
3. Shipunova T.V. Problems of juvenile delinquency prevention in the context of social security. Society and Security Insights. 2024. Vol. 7. No. 3. P. 53 – 66. DOI: 10.14258/ssi(2024)3-03.
4. Gilinsky Ya.I. Criminology of postmodernity: on crime and punishment. Sociological research. 2022. No. 4. P. 76 – 84.
5. Alexandrova N.V. Modern trends in deviant behavior: on the issue of criminogenic factors in the prevention of criminal behavior in adolescents. Bulletin of the Chechen State University named after A.A. Kadyrov. 2025. No. 4(60). P. 133 – 142. DOI: 10.36684/chesu-2025-4-60-133-142.
6. Mironenko N.S., Kozyuberda V.I. General social measures for the prevention of violent crime. Actual problems of theory and practice of criminal law and process in modern conditions : materials II International Scientific and Practical Conference. Ed. by S.Y. Mironenko. Donetsk. 2022. P. 222 – 227.
7. Regional criminology. General part : textbook. Under the general editorship of R.M. Abyzov. Barnaul : Barnaul Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2025. 204 p.
8. Problems of countering extremism and terrorism: regional format: electronic collection of materials of the International scientific conference. Edited by M.O. Tyapkin. Barnaul : Barnaul Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2023. 83 p.
9. Rylov D.A. Measures to prevent crimes committed using information and telecommunication technologies (on the example of the Komi Republic) // Criminological policy and practice of crime prevention (in memory of Professor V.A. Utkin of the Department) : proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference (March 27, 2025). Moscow : Moskovsky Kikot University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2025. P. 390 – 394.
10. Ignatov A.N. The general social level of crime prevention. Union of Criminologists and Criminologists. 2025. No. 3. P. 74 – 84.
11. Golubovsky V.Y. Re-socialization of persons who have committed a crime in case of recidivism. Penitentiary science. 2025. Vol. 19. No. 1(69). P. 32 – 38. DOI: 10.46741/2686-9764.2025.69.1.004.
12. The state of crime in Russia : January – December 2025 : statistical collection. FBU "GIAC of the Ministry of Internal Affairs of Russia". Moscow. 2026. 64 p.

Информация об авторе

Серeda С.П., кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного права и криминологии юридического факультета, Вологодский институт права и экономики ФСИН России, sta-sereda2006@yandex.ru

© Серeda С.П., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.4.6. Социология культуры (социологические науки)

УДК 316.4.06

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-44-51

Творческие практики как ресурс формирования общественного доверия и социальной интеграции

¹ Жуковский Е.Н.,

² Тарасова Е.Н.,

³ Захаров А.Д.

¹ Белгородский юридический институт МВД России имени И.Д. Путилина,

² Белгородский государственный национальный исследовательский университет,

³ Московский государственный психолого-педагогический университет

Аннотация: актуальность исследования обусловлена востребованностью изучения в рамках социологии культуры творческих практик, которые всё чаще выступают не досугом, а инфраструктурой повседневного взаимодействия. Обосновано, что в них формируются нормы взаимодействия и опыт кооперации, из которых обычно складывается общественное доверие и социальная интеграция. Предложено рассматривать творчество как социальный ресурс, способный связывать разнородные группы через совместное действие, распределение ролей и публичное признание взаимного вклада. Эмпирическая база включала офлайн-опрос участников творческих практик и контрольной группы, а также цифровые данные о коммуникациях и формах участия интернет-пользователей в онлайн-сообществах. В результате сопоставления массивов выявлено, что регулярное включение людей в творческие практики связано с более высокой готовностью к сотрудничеству, расширением изначально ограниченных связей, снижением социальной дистанции. Сделан вывод: в цифровой среде дополнительным механизмом формирования общественного доверия и социальной интеграции выступают репутационные режимы и горизонтальная модерация. Полученные результаты позволили рекомендовать поддержку низкопороговых культурных пространств и гибридных форматов участия, ориентированных на межгрупповые контакты и устойчивые совместные проекты.

Ключевые слова: социология культуры; творческие практики; социальные ресурсы; общественное доверие; социальная интеграция

Для цитирования: Жуковский Е.Н., Тарасова Е.Н., Захаров А.Д. Творческие практики как ресурс формирования общественного доверия и социальной интеграции // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 44 – 51. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-44-51

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Creative practices as a resource for building public trust and social integration

¹Zhukovsky E.N.,

²Tarasova E.N.,

³Zakharov A.D.

¹Belgorod Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after I.D. Putilin,

²Belgorod State National Research University,

³Moscow State University of Psychology and Education

Abstract: the relevance of the study is due to the demand for studying creative practices within the framework of cultural sociology, which are increasingly becoming not just leisure activities, but also an infrastructure for everyday interaction. It is argued that these practices shape the norms of interaction and the experience of cooperation, which are essential for building public trust and social integration. The study proposes to view creativity as a social resource that can connect diverse groups through collective action, role distribution, and public recognition of mutual contributions. The empirical base included an offline survey of participants in creative practices and a control group, as well as digital data on communications and forms of participation by Internet users in online communities. By comparing the data sets, it was found that regular inclusion of people in creative practices is associated with a higher willingness to cooperate, the expansion of initially limited connections, and a decrease in social distance. The conclusion is that in the digital environment, reputational regimes and horizontal moderation serve as additional mechanisms for building public trust and social integration. The results obtained allowed us to recommend supporting low-threshold cultural spaces and hybrid participation formats focused on intergroup contacts and sustainable joint projects.

Keywords: sociology of culture; creative practices; social resources; public trust; social integration

For citation: Zhukovsky E.N., Tarasova E.N., Zakharov A.D. Creative practices as a resource for building public trust and social integration. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 44 – 51. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-44-51

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Актуальность исследования определяется тем, что снижение доверия и ослабление «склеивающих» связей всё чаще в научных работах описываются как фон, на котором разворачиваются и культурные, и политические процессы [1]. Даже в сравнительно благополучных странах мира доверие к институтам выглядит хрупким. Так, к 2024 году доля людей с низким или отсутствующим доверием к национальному правительству превышала долю тех, кто выражал высокое или умеренно высокое доверие [2].

На этом фоне культура оказывается не только «сферой ценностей», но и практической средой, где люди учатся взаимодействовать без принуждения. Это осуществляется через совместное действие, распределение ответственности и признание вклада [3]. В российском контексте этот социально-культурный аспект поддерживается и нормативно: «Основы законодательства РФ о культуре» закрепляют право граждан на культурную деятельность и задают рамку публичной ответственности государства за условия участия [4].

Научная проблема проведенного социологического исследования связана с разрывом между тем, насколько глубоко изучена роль культуры в социальных трансформациях, и тем, насколько слабо операционализированы механизмы, через которые конкретные творческие практики содействуют доверию и интеграции. Классические социологические подходы трактуют доверие как компонент социального капитала. Одновременно эти явления рассматриваются как следствие плотности гражданских связей [5], а сами ресурсы связи обосновываются как распределённые и неравномерно накапливаемые формы капитала, в том числе культурного и социального [6].

Следует отметить, что сегодня сетевая исследовательская перспектива добавляет важную деталь для проведения научных работ. Интеграция часто растёт не за счёт «сильных» связей, а благодаря именно

слабым, связывающим кластеры и тем самым значительно расширяющим социальный горизонт людей [7]. Однако при этом в литературе эмпирического характера, содержащей сведения о культурном участии людей в жизни общества, нередко доминирует язык так называемых социальных эффектов (от «социальной сплочённости» до «саморазвития»), но при большой ограниченной проверке причинно-следственных цепочек и условий воспроизводства результатов [8].

Политико-ориентированные научные исследования и обзоры, напротив, фиксируют устойчивую связь между культурным участием людей, их гражданской активностью и вовлечённостью в работу творческих групп [9]. Но эти работы прямо указывают на дефицит исследований, которые убедительно, на эмпирическом материале тестируют причинно-следственные связи и учитывают социально-экономические неравенства такого социального участия [10]. Кроме того, следует упомянуть и городские (урбанистические) исследования «креативного плейсмейкинга». В них описывается, как культурные инициативы собирают соответствующие партнёрства и тем самым «сшивают» пространство, но при этом все чаще описывают конкретные кейсы на уровне территорий, чем микромеханизмы доверия между участниками [11].

Социальная проблема заключается в том, что интеграция сегодня всё чаще требует взаимодействий между группами, которые мало пересекаются в повседневности. Но при этом культурное участие остаётся стратифицированным и нередко «работает» именно на тех людей и группы, которые и без того обладают достаточными ресурсами включённости. То есть речь идет об устранении внутригрупповой маргинальности [12]. *Управленческая проблема* исследования проявляется в том, что современная культурная политика обычно оценивается через посещаемость и событийность. Но социально-политический вклад в формирование доверия и интеграции остаётся слабо измеряемым и потому слабо защищённым в установленных приоритетах ограниченного финансирования. Между тем культурно-креативный сектор объективно значим. В среднем в мире на него приходится 6,2% занятых и около 3,1% глобального валового продукта (и это не ниша, а крупная социально-экономическая экосистема (UNESCO) [13].

Цель исследования: выявить, при каких условиях и за счёт каких механизмов участие в творческих практиках связано с ростом общественного доверия и социальной интеграции, различая при этом межличностное доверие, институциональные ожидания и «интеграцию как сеть» (то есть расширение слабых связей и снижение социальной дистанции).

Научная новизна результатов работы состоит в соединении двух уровней анализа (офлайн-участия и цифровых проявления доверия), в социологической операционализации творчества не как «личностного качества», а как набора повторяющихся совместных действий, через которые производятся признание, взаимность и устойчивые межгрупповые и межличностные контакты.

Материалы и методы исследований

Методологически проведенное исследование опирается на сочетание трёх диагностических перспектив, позволяющих удержать и социально-культурную специфику творчества, и социальные эффекты участия. Во-первых, это логика измерения социального капитала, где доверие понимается как производное регулярного горизонтального взаимодействия и накопления «связывающих» ресурсов [5]. Во-вторых, в работе используется подход П. Бурдьё к формам капитала, важный для фиксации неравенства доступа к творческим практикам и для понимания того, как культурный ресурс конвертируется в социальные связи и символическое признание [6]. В-третьих, использована сетевая теория «слабых связей», которая позволяет операционализировать интеграцию не как декларацию принадлежности, а как расширение контактов и снижение социальной дистанции между кластерами [7].

Эмпирическая стратегия, реализованная в 2026 г., строится на сопоставлении офлайн-опроса участников творческих практик (130 человек) и контрольной группы (130 человек) с цифровыми следами участия в профильных онлайн-сообществах. В опросе доверие фиксируется через блоки обобщённого межличностного доверия и доверия к ключевым институтам. Социальная интеграция измеряется через индикаторы плотности и разнообразия социальных контактов, готовности к взаимопомощи, опыта совместных действий, а также через измерение социальной дистанции к «чужим» группам.

Для свёртки измеряемых показателей используются индекс доверия и индекс интеграции на основе стандартизированных сумм (z-оценки) с проверкой внутренней согласованности (α Кронбаха), что позволяет сравнивать изучаемые группы и избегать произвольного весового значения отдельных вопросов. Связь участия с итоговыми индексами оценивается регрессионно, с контролем социально-демографических факторов, с учетом интенсивности культурного потребления. Применяется взвешивание данных по склонности к участию, чтобы ослабить эффект субъективности в самоотношении людей к конкретным творческим практикам.

Цифровая эмпирика используется как проверка данных анкетного опроса. Так, анализ данных цифровой эмпирики показывает, как доверие формируется в коммуникациях. Анализ подверглись публичные коммуникации и следы участия людей в сообществах творческих практик в «ВКонтакте» и Telegram. На материале публичных обсуждений и взаимодействий (комментарии, ответы, совместные проекты, правила модерации) строится специальный граф коммуникаций. В ходе исследования анализируются плотность сети, модульность (сегментация), доля межкластерных связей как фактора интеграции. Содержательный анализ сообщений фиксирует репутационные сигналы, режимы признания вклада и формы осуществляющегося горизонтального контроля, которые в онлайн режиме частично заменяют реальные институциональные гарантии доверия и тем самым в некоторой степени уточняют интерпретацию результатов анкетного опроса.

Результаты и обсуждения

Понятие творческих практик в контексте доверия и интеграции

В исследовании ключевым становится понятие творческих практик как повторяющихся форм совместного действия, где культурный результат производится через кооперацию, распределение ролей и публичное признание вклада. Что важно подчеркнуть в данном исследовании, так это то, что речь не о «креативности» как личностной черте и не о пассивном культурном потреблении. Исследование фокусируется на социальной ситуации, в которой доверие проверяется на практике (а именно: в дедлайнах, договорённостях, взаимозависимости и ответственности за общий продукт).

Такой исследовательский ракурс особенно значим на фоне массово воспроизводимой стратегии осторожности. По данным ВЦИОМ, в 2024 г. 73% россиян считают, что во взаимодействии с окружающими людьми нужно соблюдать максимальную осторожность, и только 24% говорят, что «большинству людей можно доверять». Кроме того, в опросе ВЦИОМ фиксируется ещё одна «социальная рамка». А именно: 56% полагают, что другие «думают только о себе», и лишь 29% видят в окружающих стремление быть полезными [14].

На этом фоне даже локальные механизмы формирования доверия становятся эмпирически заметными. Они, безусловно, не «поднимают» доверие до универсального уровня автоматически, но при этом могут создавать реальные ситуации предсказуемости и взаимности. В особенности это важно там, где доминирует подозрительность.

Эффект участия проявляется в кооперации и взаимодействиях

Сопоставление данных анкетного опроса, полученного у участников творческих практик и у представителей контрольной группы, показывает эмпирические различия прежде всего в структуре повседневной социальности. Так, у вовлечённых чаще встречается опыт взаимодействия «за пределами своих». Это может быть совместная подготовка выступлений и событий, репетиционные режимы, проектные команды, обмен ресурсами (инструменты, площадки, контакты). На уровне измеримых индикаторов это выражается, например, в более высоких значениях индекса интеграции (собранного из показателей разнообразия контактов, готовности к взаимопомощи, опыта совместных действий и сниженной социальной дистанции). Кроме того, наблюдается повышенный индекс доверия (в формате «обобщённое межличностное доверие + доверие к взаимодействию внутри групп»).

Для формулировки выводов проведенного исследования важно, что наиболее явные различия возникают не там, где люди доверчивее относятся к окружающему миру в целом, а там, где они чаще сталкиваются с практической необходимостью договариваться и взаимно разделять ответственность.

Однако эффект участия может быть не равномерен. Он сильнее проявляется в практиках коллективного производства результата (любительский театр, хор, танцевальные коллективы, добровольческие команды фестивалей, мейкерские мастерские). И, как показывают результаты исследования, практики участия заметно слабее выражены в форматах «индивидуальной траектории рядом с другими». Условно это выглядит так: разовые мастер-классы без общей долгосрочной цели, занятия без проектного завершения.

Такое значимое различие принципиально социологично. Интеграция здесь связана не с самим фактом присутствия в культурной среде, а с включённостью в цепочки взаимозависимости. В данных ВЦИОМ о возрастных различиях доверия эта логика выглядит особенно показательной. То есть среди 18–24-летних людей доверие большинству окружающих выражают лишь 12%. А при этом осторожность декларируют 88% опрошенных. Следует заметить, что группе 60+ доверие выше (32%), однако при одновременно меньшей доле осторожности (65%) [14]. Так, вовлечение молодёжи в коллективные творческие форматы можно интерпретировать как попытку компенсировать дефицит «слабых связей», который и поддерживает стратегию недоверчивости.

При этом обнаруживается важное противоречие. Творческие практики повышают доверие к людям в ситуации совместного дела (например, к партнёрам по проекту, к «чужим» внутри рабочей процедуры). Но они при этом гораздо слабее влияют на доверие к крупным институтам. Такой сделанный нами предварительный вывод дает возможность отметить результаты более широкого обобщения. Получается, что межличностное и институциональное доверие часто движутся по разным траекториям и опираются на разные основания (например, различие доверия как опыта взаимодействия и доверия как ожидания от участия в работе творческой группы).

Анализ цифровой эмпирики: роль творчества в формировании доверия и интеграции

Анализ цифрового материала позволяет увидеть, как доверие формируется процедурно. В данном исследовании анализировались публичные коммуникации и следы участия в сообществах творческих практик в «ВКонтакте» (в первую очередь, группы студий/мастерских, афиши и отчёты проектов, обсуждения мероприятий) и Telegram (это чаты участников, каналы событий и наборов в проекты). В этих цифровых средах доверие редко проявляется как абстрактная установка.

Оно в итоге складывается в результате действия трёх конкретных механизмов: 1) прозрачных правил входа в группу и размещения публикаций (что можно/нельзя, как оформлять заявки, как фиксируется авторство); 2) режимов признания вклада (репосты работ, отметки участников, публичные благодарности); 3) предсказуемых санкций (удаление токсичных комментариев, запрет на присвоение чужих материалов, предупреждения за нарушение правил). В случаях, когда эта «процедурная инфраструктура» максимально ясна, снижается своеобразная барьерность коммуникации и взаимодействия с незнакомыми. То есть люди в большей степени готовы включаться в совместные проекты. Дело в том, что они понимают, как устроено распределение ролей и как защищается их личное пространство (в том числе в некоторой степени даже и цифровое).

При этом следует отметить, что изучаемая цифровая эмпирика позволяет выявлять и специфические зоны риска. То есть, там, где социальная динамика строится вокруг конкуренции за привлечение внимания (особенно в специфических сообществах, завязанных на демонстрацию витрины своих работ и тем самым быстрый рост интернет-аудитории), значительно в количественном выражении усиливаются конфликты вокруг модерации, авторства и справедливости признания. Качественная сторона так же видна: эмоциональность высказываний также возрастает.

Подобная ситуация неизбежно ведёт к сегментации конкретной группы. То есть возникают закрытые подгруппы, происходит разделение на «ядро» и периферию. А социальная интеграция начинает проявляться не в расширении взаимодействий, а в усилении внутренних границ группы и ее подгрупп. В терминах сети это выглядит как рост модульности и уменьшение доли межкластерных контактов. То есть появляется эффект, совершенно обратный желаемой интеграции. При этом социологически важно, что творчество здесь выступает вовсе не «гарантом» формирования и сохранения доверия, а средой со специфическим двусмысленным потенциалом. То есть оно укрепляет интеграцию до тех пор, пока удерживается баланс между открытостью группы и правилами признания ее членства.

Ограничения интерпретации данных

Следует отметить, при анализе данных следует иметь в виду наличие рисков. Самым очевидным риском является самоселекция. А именно: в творческие практики все чаще приходят те люди, которые и до включения в данные коллективы были в значительной степени склонны к коммуникации и сотрудничеству. Этот эффект, безусловно, частично снимается за счет сравнения участников творческих групп с представителями контрольной группы. Важны и социально-демографические различия. Хотя они не являются однозначно определяющими уровень доверия и интеграции.

Еще одно ограничение в интерпретации данных связано с различием «участия» в группах и «вовлечённости» в их регулярную деятельность. Ведь формальная посещаемость мероприятий может не давать значимого интеграционного эффекта. Кроме того, ограниченность интерпретаций состоит и в уязвимости процедур анализа цифровых данных. Ярко проявляются лишь некоторые активные участники групп. Тогда как «молчаливое большинство» может оставаться вне внимательного наблюдения и изучения. А у таких неактивных участников может быть совсем иной профиль доверия.

Тем не менее, как показали результаты исследования, в общей совокупности офлайн-опрос и цифровая эмпирика позволяют сформулировать некоторые предварительные выводы. Так, современные творческие практики работают как ресурс формирования доверия и социальной интеграции. Но это происходит вовсе не потому, что «культура делает людей лучше», а потому что творческие практики создают повторяющиеся ситуации кооперации. И тогда доверие становится рациональным, поскольку оно опи-

рается на личный и групповой опыт взаимодействия, установившиеся правила и признание вклада каждого участника в развитие группы.

Согласно ВЦИОМ, общая готовность опрошенных россиян доверять большинству держится на уровне около четверти населения (24%). Это проявляется при доминирующей осторожностью людей (73%) [14]. И такая локальная «производящая» роль творческих сред выглядит вовсе не частным эффектом, а социально значимым механизмом. Его можно поддерживать управленчески, на муниципальном уровне. Но проявление процессов повышения доверия и усиления интеграции будет заметно только при условии изначально низких порогов входа в творческие группы и прозрачных процедур, выявляющих и поддерживающих индивидуальный интеграционный вклад каждого человека и снижающих реальную и потенциальную конфликтность.

Выводы

В целом участие людей в творческих практиках выступает устойчивым социальным ресурсом, в значительной степени повышающим повседневную способность людей к кооперации и снижению социальной дистанции между разнородными группами. Выявлено, что регулярное включение в такие практики связано с более высокой готовностью к сотрудничеству, расширением сети слабых межличностных и межгрупповых связей и формированием обобщённого институционального доверия. А в цифровой среде творческие практики дополнительно сопровождаются соответствующими онлайн-репутационными режимами и горизонтальной модерацией. Проведённый социологический анализ показывает, что регулярные творческие практики со временем производят доверие не как «настроение в конкретном моменте», а как повседневную способность людей к кооперации. Этот процесс реализуется через постоянно повторяющиеся ситуации взаимодействий и контактов, а также через установление прозрачных правил коммуникаций и условий признания личного вклада людей в общее дело творческой группы.

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в операционализации творчества как совокупности повторяющихся совместных действий, через которые производятся доверие, признание и интеграция, а также в объединении офлайн- и онлайн-измерений. *Практическая значимость* результатов связана с возможностью учитывать социальные эффекты творческих практик при разработке культурной политики, обосновании поддержки гибридных форматов участия, нацеленных на межгрупповые контакты и устойчивые во времени совместные проекты. *Перспективы* дальнейших исследований могут быть связаны с проведением углублённого анализа творческих сообществ и их роли в формировании доверия и достижении интеграции.

Список источников

1. Ермаков Т.К., Дегтяренко К.А. Проблема локального в киберпространстве: феномен «сибирских» видеогейм и цифрового искусства // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. 2025. Т. 18. № 9. С. 1847 – 1855.
2. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions — 2024 Results. Paris: OECD Publishing, 2024. 158 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_9a20554b-en.html (дата обращения: 24.04.2026).
3. Петрова Е. В., Пославская Ю.С. Изменение медиан практик молодежи под влиянием внешних ограничений (на материале исследовательских интервью) // Информационное общество. 2025. № 2. С. 48 – 55.
4. Закон РФ от 09.10.1992 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (ред. от 24.06.2025; с изм., вступ. в силу с 01.03.2026). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870 (дата обращения: 24.04.2026).
5. Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p. URL: https://books.google.com/books/about/Bowling_Alone.html?id=rd2ibodep7UC (дата обращения: 24.04.2026).
6. Bourdieu P. The Forms of Capital // Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education / ed. by J. G. Richardson. New York: Greenwood Press, 1986. P. 241–258. URL: https://home.iitk.ac.in/~amman/soc748/bourdieu_forms_of_capital.pdf (дата обращения: 24.04.2026).
7. Granovetter M. S. The Strength of Weak Ties // American Journal of Sociology. 1973. Vol. 78. No. 6. P. 1360 – 1380. URL: <https://www.cs.cmu.edu/~jure/pub/papers/granovetter73ties.pdf> (дата обращения: 24.04.2026).

8. Matarasso F. *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. London: Comedia, 1997. 112 p. URL: <https://arestlessart.com/wp-content/uploads/2015/09/1997-use-or-ornament.pdf> (дата обращения: 24.04.2026).

9. Осадчая Г.И., Вартанова М.Л., Волкова О.А. [и др.]. *Интеграционные процессы в Евразийском экономическом союзе: социально-демографические аспекты. К 10-летию ЕАЭС*. Москва: ФНИСЦ РАН. 2025. 383 с.

10. European Commission. *Culture and Democracy: The Evidence: How citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 139 p. URL: <https://cultureactioneurope.org/wp-content/uploads/2023/07/culture-and-democracy-the-evidence-NC0822225ENN.pdf> (дата обращения: 24.04.2026).

11. Markusen A., Gadwa A. *Creative Placemaking: A White Paper for The Mayors' Institute on City Design*. Washington, DC: National Endowment for the Arts, 2010. 69 p. URL: <https://www.arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf> (дата обращения: 24.04.2026).

12. Волкова О.А. *Социологическая модель социальной работы в условиях маргинализации: монография*. – Челябинск: Образование. 2006. 166 с.

13. *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good*. Paris: UNESCO, 2022. URL: <https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en> (дата обращения: 24.04.2026).

14. *Доверие в России: мониторинг*. 21.08.2024. ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-v-rossii-monitoring> (дата обращения: 24.04.2026).

References

1. Yermakov T.K., Degtyarenko K.A. *The Problem of the Local in Cyberspace: The Phenomenon of "Siberian" Video Games and Digital Art*. *Journal of Siberian Federal University. Series: Humanities*. 2025. Vol. 18. No. 9. P. 1847 – 1855. (In Russ.).

2. *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions — 2024 Results*. Paris: OECD Publishing, 2024. 158 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_9a20554b-en.html (accessed: 24.04.2026).

3. Petrova E.V., Poslavskaya Yu.S. *Changing youth media practices under the influence of external constraints (based on research interviews)*. *Information Society*. 2025. No. 2. P. 48 – 55. (In Russ.).

4. Law of the Russian Federation of 09.10.1992 No. 3612-1 "Fundamentals of legislation of the Russian Federation on culture" (ed. from 24.06.2025; with ed., intro. effective as of 01.03.2026). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870 (accessed: 24.04.2026). (In Russ.).

5. Putnam R.D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p. URL: https://books.google.com/books/about/Bowling_Alone.html?id=rd2ibodep7UC (accessed: 24.04.2026).

6. Bourdieu P. *The Forms of Capital*. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Ed. by J.G. Richardson. New York: Greenwood Press. 1986. P. 241 – 258. URL: https://home.iitk.ac.in/~amman/soc748/bourdieu_forms_of_capital.pdf (accessed: 24.04.2026).

7. Granovetter M.S. *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*. 1973. Vol. 78. No. 6. P. 1360 – 1380. URL: <https://www.cs.cmu.edu/~jure/pub/papers/granovetter73ties.pdf> (accessed: 24.04.2026).

8. Matarasso F. *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. London: Comedia, 1997. 112 p. URL: <https://arestlessart.com/wp-content/uploads/2015/09/1997-use-or-ornament.pdf> (accessed: 24.04.2026).

9. *Integration Processes in the Eurasian Economic Union: Socio-Demographic Aspects. On the 10th Anniversary of the EAEU*. G.I. Osadchaya, M.L. Vartanova, O.A. Volkova [et al.]. Moscow: FNISC RAS. 2025. – 383 p. (In Russ.).

10. European Commission. *Culture and Democracy: The Evidence: How citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 139 p. URL: <https://cultureactioneurope.org/wp-content/uploads/2023/07/culture-and-democracy-the-evidence-NC0822225ENN.pdf> (accessed: 24.04.2026).

11. Markusen A., Gadwa A. *Creative Placemaking: A White Paper for The Mayors' Institute on City Design*. Washington, DC: National Endowment for the Arts. 2010. 69 p. URL: <https://www.arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf> (accessed: 24.04.2026).

12. Volkova O.A. *Sociological Model of Social Work in the Context of Marginalization: Monograph*. Chel-yabinsk: Education. 2006. 166 p. (In Russ.).

13. *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good*. Paris: UNESCO, 2022. URL: <https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en> (accessed: 24.04.2026).

14. *Trust in Russia: Monitoring*. 21.08.2024. VTsIOM. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-v-rossii-monitoring> (accessed: 24.04.2026). (In Russ.).

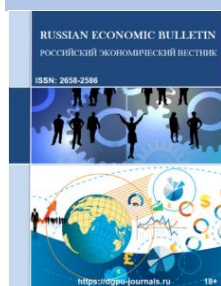
Информация об авторах

Жуковский Е.Н., старший преподаватель кафедры огневой подготовки, Белгородский юридический институт МВД России имени И.Д. Путилина, zhukovskii_op@mail.ru

Тарасова Е.Н., аспирант направления подготовки «Социология культуры», Белгородский государственный национальный исследовательский университет, dizain_tarasova@mail.ru

Захаров А.Д., студент направления подготовки «Режиссура кино и телевидения», ORCID ID: 0009-0003-1440-812X, Московский государственный психолого-педагогический университет, anton@vd.ru

© Жуковский Е.Н., Тарасова Е.Н., Захаров А.Д., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.4.7. Социология управления (социологические науки)

УДК 316.4.06

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-52-57

Формирование векторно-аналитических компетенций руководителя предприятия: возможности и риски

¹ Петров В.В.

¹ Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Аннотация: статья посвящена анализу процесса формирования векторно-аналитических компетенций у руководителя предприятия в условиях цифровой трансформации экономики. Актуальность исследования обусловлена возрастанием роли аналитических навыков руководителей в принятии управленческих решений и необходимости интеграции больших данных в стратегическое управление предприятием. Целью работы является выявление возможностей и рисков развития данных компетенций у руководителей предприятия. Методологическую основу составляют анализ научной литературы, нарративы глубинных интервью с руководителями предприятий, а также вторичный анализ статистических и аналитических данных. В ходе исследования определены ключевые компоненты векторно-аналитических компетенций, включая способность к интерпретации данных, стратегическому мышлению и принятию решений на основе аналитики. Выявлены основные возможности, связанные с повышением эффективности социального управления, и риски, обусловленные недостаточной квалификацией и цифровыми барьерами (социально-психологическими и технологическими). Полученные результаты могут быть использованы при разработке программ подготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Ключевые слова: управленческие компетенции; цифровые компетенции; социология управления; управленческие практики; управленческие решения; большие данные

Для цитирования: Петров В.В. Формирование векторно-аналитических компетенций руководителя предприятия: возможности и риски // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 52 – 57. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-52-57

Поступила в редакцию: 12 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 20 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Formation of vector-analytical competencies of enterprise managers: opportunities and risks

¹ Petrov V.V.,

¹ Central Russian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: the article examines the process of forming vector-analytical competencies of enterprise managers in the context of the digital transformation of the economy. The relevance of the study is обусловлена the growing role of managers' analytical skills in decision-making and the need to integrate big data into strategic enterprise management. The aim of the study is to identify the opportunities and risks

associated with the development of these competencies among enterprise managers. The methodological framework includes an analysis of academic literature, narratives from in-depth interviews with enterprise managers, and a secondary analysis of statistical and analytical data. The study identifies key components of vector-analytical competencies, including the ability to interpret data, strategic thinking, and data-driven decision-making. The main opportunities are associated with improving the effectiveness of social management, while the risks stem from insufficient qualifications and digital barriers (socio-psychological and technological). The findings can be used in the development of training and professional development programs for managerial staff.

Keywords: management competencies; digital competencies; sociology of management; management practices; managerial decision-making; big data

For citation: Petrov V.V. Formation of vector-analytical competencies of enterprise managers: opportunities and risks. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 52 – 57. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-52-57

The article was submitted: April 12, 2026; Approved after reviewing: May 20, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Актуальность исследования состоит в том, что ускорение технологических изменений, цифровизация управленческих процессов и распространение технологий искусственного интеллекта трансформируют требования к профессиональному профилю руководителя предприятия. Современная управленческая среда характеризуется высокой степенью неопределенности, ростом объемов данных и необходимостью принятия решений в условиях многовекторного давления (экономического, социального, технологического и нормативного). Формирование векторно-аналитических компетенций приобретает особую актуальность как фактор повышения обоснованности и устойчивости управленческих решений.

Аналитическое мышление и способность работать с данными входят в число ключевых навыков, определяющих конкурентоспособность специалистов на рынке труда [1]. Сегодня в мире, более 70% компаний фиксируют рост значимости подходов, основанных на анализе данных, в управлении и стратегическом развитии [2]. В российском контексте отмечается активное внедрение технологий анализа данных и искусственного интеллекта. Например, более половины российских организаций в различной степени уже используют подобные решения в своей деятельности [3]. Компетентностное развитие руководителей может сегодня рассматриваться как ресурс международного сотрудничества [4].

Актуальность рассматриваемой проблематики закреплена на уровне стратегических документов. В частности, подчеркивается необходимость формирования навыков критического анализа данных и ответственного использования технологий [5]. Акцентируется внимание на компетенциях, обеспечивающих интерпретацию алгоритмических решений [6].

В Российской Федерации данные приоритеты отражены в специальных документах, устанавливающих направления развития. В нормативных документах подчеркивается необходимость подготовки кадров, способных эффективно работать с данными и цифровыми технологиями [7, 8].

Несмотря на рост интереса к данной тематике, *научная проблема* исследования заключается в недостаточной концептуализации векторно-аналитических компетенций как самостоятельной категории управленческих компетенций. В существующих работах отсутствует единое понимание их структуры, механизмов формирования и критериев оценки. *Социальная проблема* проявляется в неравномерности доступа к данным компетенциям, что усиливает риски воспроизводства цифрового и профессионального неравенства. *Управленческая проблема* связана с ограниченной готовностью руководителей к интеграции аналитических инструментов в практику управления и дефицитом соответствующих образовательных и организационных решений.

Цель исследования состоит в выявлении возможностей и рисков формирования векторно-аналитических компетенций руководителей предприятий в современных условиях. *Научная новизна* проведенной исследовательской работы заключается в уточнении содержания данной категории компетенций и рассмотрении их в двойственной логике. Во-первых, как ресурса повышения эффективности управления и, во-вторых, как источника новых ограничений и рисков.

На сегодняшний день степень *разработанности* темы носит междисциплинарный характер. В исследованиях раскрывается значение аналитики как источника конкурентных преимуществ организаций [9],

анализируется влияние цифровых технологий на трансформацию управленческих практик [10], рассматриваются прикладные аспекты анализа данных [11].

Так, в социологической традиции вопросы цифровых трансформаций и их социальных эффектов раскрываются в ряде современных исследований, раскрывающих потенциал цифровых компетенций. Вместе с тем, как следует из теоретического анализа, большинство существующих работ фокусируется либо на технологических аспектах анализа данных, либо на отдельных цифровых навыках, не рассматривая их как интегрированную характеристику управленческой деятельности. Предлагаемое исследование направлено на восполнение данного пробела за счёт комплексного анализа формирования векторно-аналитических компетенций и оценки связанных с этим возможностей и рисков. В дальнейшем можно будет говорить о расширении практики применения компетенций в социальной сфере [12].

Материалы и методы исследований

В проведенном социологическом исследовании применён комплекс теоретических и эмпирических методов. Общенаучные методы представлены анализом, синтезом и обобщением научной литературы по проблематике управленческих и аналитических компетенций в условиях цифровой трансформации.

Эмпирическая база сформирована на основе глубинных интервью с семью руководителями предприятий Москвы различных отраслей. Интервью проведены в 2025 году, Эксперты отбирались по целевому критерию: опыт руководства не менее пяти лет, уверенное использование ИИ-технологий в социальном управлении.

Кроме того, в работе использован вторичный анализ статистических и аналитических данных (Росстат. Использование цифровых технологий организациями. 2024 год) [13].

Обработка эмпирических материалов осуществлялась с использованием методов качественного анализа, включая категоризацию и интерпретацию нарративов интервью, собранных у экспертов. Применение сравнительного, системного и структурно-функционального подходов позволило выявить особенности формирования векторно-аналитических компетенций, а также определить ключевые возможности и риски данного процесса.

Уточнение содержания векторно-аналитических компетенций

Проведённый анализ позволил уточнить содержание и структуру векторно-аналитических компетенций руководителя предприятия. В рамках настоящего исследования под *векторно-аналитическими компетенциями* предлагается понимать интегративную характеристику управленческой деятельности, отражающую способность руководителя осмысленно работать с разнородными данными, соотносить их с целями организации и на этой основе формировать обоснованные управленческие решения в условиях неопределённости.

Принципиально важно, что здесь речь идёт не только о владении инструментами анализа данных. Как показали результаты глубинных интервью (n=7), ключевым является именно способность «задать направление анализа» — определить, какие данные релевантны, каким образом они связаны с целями организации и какие управленческие выводы из них могут быть сделаны.

В структуре векторно-аналитических компетенций руководителя предприятия можно выделить три взаимосвязанных компонента. Первый — *аналитический*, включающий навыки работы с данными (сбор, обработка, интерпретация). Второй — *векторный*, связанный с постановкой целей анализа и выбором управленческих приоритетов. Третий — *рефлексивный*, обеспечивающий критическую оценку данных, источников и используемых алгоритмов.

При этом данные свидетельствуют о том, что на практике данные компоненты развиты неравномерно. Показательно, что в ряде случаев доминирует инструментальный уровень (владение аналитическими инструментами), но при недостаточной сформированности стратегического и рефлексивного измерений.

Результаты и обсуждения

Оценки векторно-аналитических компетенций экспертами

Результаты глубинных интервью (с экспертами, представляющими научные, образовательные, культурные, сервисные организации, а также предприятия промышленного и сельскохозяйственного профиля, позволили уточнить и операционализировать выявленные ранее тенденции.

В ходе обобщения экспертных оценок (по шкале от 1 до 5) установлено, что наиболее высоко оценивается значимость аналитических компетенций для повышения обоснованности управленческих решений (среднее значение — 4,6), а также их роль в стратегическом планировании (4,4). В то же время уровень фактической готовности руководителей к работе с данными заметно ниже (3,1), что указывает на сохраняющийся разрыв между запросом и практикой.

Отметим, что отраслевые различия также имеют количественное выражение: в научно-образовательной сфере выше оценивается развитие прогностической аналитики (4,2), тогда как в промышленности и АПК преобладают задачи операционного анализа (3,8). При этом коэффициент конкордации ($W = 0,71$) свидетельствует о достаточно высокой согласованности экспертных позиций.

Вместе с тем, как зафиксировано в результатах исследования, эксперты достаточно консолидированно указывают на дефицит навыков интерпретации данных (4,5) и наличие разрыва между доступностью цифровых инструментов и их реальным использованием (4,3). В числе ключевых ограничений выделяются организационные барьеры (4,1) и инерция управленческого мышления (4,0), что позволяет говорить о системном характере выявленных проблем.

Возможности формирования векторно-аналитических компетенций у руководителей предприятий

По данным Росстат, значительная доля российских организаций и предприятий, которые используют в своей работе цифровые технологии анализа данных, наращивает свой цифровой потенциал. Так, доля таких структур демонстрирует устойчивый рост. В 2023 г. этот показатель составил около 40% всех организаций и предприятий [14]. Динамика указывает на расширение практик анализа данных и их использования в социальном управлении. Это и способствует формированию соответствующего запроса на подобные компетенции.

Результаты исследования позволяют зафиксировать ряд значимых эффектов, возникающих в процессе формирования векторно-аналитических компетенций. Прежде всего, их развитие способствует повышению обоснованности управленческих решений за счёт более системного использования данных. В условиях неопределённости это позволяет в значительной степени снижать риски ошибок и повышать адаптивность организаций.

Сегодня формирование у руководителей векторно-аналитических компетенций открывает ряд определенных возможностей. Они состоят в следующем: повышении обоснованности управленческих решений; снижении неопределенности за счет использования прогнозных моделей; адаптивности предприятия к внешним изменениям социальной, экономической и политической ситуации; улучшении стратегического планирования; повышении прозрачности управленческих процессов на предприятии.

При этом следует отметить, что использование систем бизнес-аналитики, инструментов обработки больших данных и элементов искусственного интеллекта позволяет расширить аналитический горизонт руководителя и управленческого персонала, сократить временные (темпоральные) издержки на обработку информации и усилить качество стратегического видения.

Безусловно, в будущем векторно-аналитический подход будет способствовать формированию культуры принятия управленческих решений на основе анализа больших данных. И это в значительной степени может усилить институциональную устойчивость организации.

Риски и ограничения в формировании у руководителей векторно-аналитических компетенций

Одновременно с открывающимися возможностями, обусловленными формированием векторно-аналитических компетенций руководителей, в настоящее время появляется и ряд соответствующих рисков. Среди них на основе анализа данных интервью, выделим следующие:

1) *технологическая зависимость* (то есть чрезмерная опора на алгоритмические системы может неожиданно привести к снижению критического анализа и переоценке значимости использования точности цифровых моделей);

2) *алгоритмическая предвзятость* (используемые на практике модели могут воспроизводить встроенные ограничения исходных данных, например, не содержать статистики последнего года);

3) *информационная перегрузка* (увеличение объемов и без того больших данных происходит без соответствующего развития навыков у сотрудников; недостаточный профессионализм их интерпретации может приводить к снижению эффективности принятия управленческих решений);

4) *смещение ответственности* (передача руководителем части собственной «человеческой» аналитической функции техническим алгоритмам, реализуемым ИИ, может размывать персональную ответственность самого руководителя предприятия);

5) *неравномерность цифровой подготовки управленческих кадров* (то есть разрыв в уровне освоения сотрудниками цифровых компетенций значительно усиливает структурное неравенство между отдельными организациями и предприятиями).

Следовательно, в целом формирование векторно-аналитических компетенций у руководителя должно сопровождаться одновременным развитием собственного критического мышления, совершенствования этических установок и масштабным пониманием границ применимости новых цифровых инструментов в социальном управлении.

Ранее, в более традиционных условиях, управленческая компетентность преимущественно связывалась с накопленным опытом, развитой интуицией и глубокими профессионально-отраслевыми знаниями. Но в настоящее время все больше и все быстрее возрастает роль новых аналитических инструментов, цифровых технологий, методов обработки и анализа больших массивов информации, построения прогнозных моделей и совершенствования технических систем поддержки принятия социально-управленческих решений.

При этом следует отметить, что внедрение подобных инструментов несет не только возможности повышения эффективности социального управления, но и новые риски. В частности речь идет о технологической зависимости, алгоритмической предвзятости, утрате индивидуальной управленческой автономии, усилении информационной асимметрии внутри организации или предприятия и между ними.

Выводы

В условиях цифровой трансформации экономики векторно-аналитические компетенции становятся ключевым элементом профессионального профиля руководителя предприятия. Они обеспечивают способность управлять организацией в системе разнонаправленных факторов, интегрировать данные из различных источников и принимать стратегические решения в условиях неопределенности.

Одновременно развитие данных компетенций требует осмысления границ цифровизации управления и сохранения приоритетной роли человеческого фактора. Только при соблюдении баланса между технологическими инструментами и управленческой ответственностью возможно достижение устойчивого развития предприятия.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о своеобразной двойственной природе векторно-аналитических компетенций руководителя предприятия. С одной стороны, такие компетенции выступают важным ресурсом повышения эффективности управления, с другой стороны, они формируют новые ограничения, связанные с высокой зависимостью руководителя от данных, неравномерностью доступа к множественным ресурсам (экономическим, социальным и собственно информационным) и ростом сложности управленческой деятельности на предприятии.

Развитие векторно-аналитических компетенций способствует повышению качества управленческих решений, однако сопряжено с рисками усиления когнитивной нагрузки, зависимости от алгоритмов и воспроизводства неравенств. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к их формированию. Рекомендуются интеграция междисциплинарных методов подготовки руководителей и развитие критического анализа данных как ключевого элемента управленческой компетентности.

Список источников

1. *Future of Jobs Report 2023*. 296 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата обращения: 23.04.2026).
2. *Data-Driven Innovation*. Paris: 2023. 76 p. OECD. URL: <https://www.oecd.org/digital/data-driven-innovation> (дата обращения: 23.04.2026).
3. *Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта 2024*. 75 с. // Национальный центр развития искусственного интеллекта. Аналитический отчет. 2024. URL: <https://ai.gov.ru/analytics> (дата обращения: 23.04.2026).
4. Волкова О. А. Социальное здоровье человека как ресурс демографического развития Евразийского экономического сообщества: социологический аспект // *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2025. Т. 33. № 1. С. 5 – 10.
5. *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. 2021. 39 p. UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137> (дата обращения: 23.04.2026).
6. *OECD AI Principles*. 2019. 2 p. OECD. URL: <https://oecd.ai/en/ai-principles> (access date: 23.04.2026).
7. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». 43 с. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 23.04.2026).
8. *Использование цифровых технологий организациями по Российской Федерации, субъектам Российской Федерации и видам экономической деятельности (с 2003 г.)* 190.44 Кб, 09.12.2025. 67 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 23.04.2026).
9. Davenport T.H., Harris J.G. *Competing on Analytics*, 2007. 240 p. URL: <https://archive.org/details/competingonanaly0000dave> (дата обращения: 23.04.2026).
10. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*, 2014. 306 p. URL: <https://archive.org/details/secondmachineage0000bryn> (дата обращения: 23.04.2026).

11. Provost F., Fawcett T. *Data Science for Business*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2013. 414 p. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/data-science-for/9781449374273> (дата обращения: 23.04.2026).
12. Волкова, О. А. Саморегуляция деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в контексте их государственного регулирования: амбивалентность развития гражданского общества // *Труд и социальные отношения*. 2020. Т. 31. № 2. С. 195 – 196.
13. Использование цифровых технологий организациями по Российской Федерации, субъектам Российской Федерации и видам экономической деятельности (с 2003 г.) 190.44 Кб, 09.12.2025. 67 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 23.04.2026).
14. Росстат. Использование цифровых технологий организациями. 2024. URL: https://rosstat.gov.ru/digital_economy (дата обращения: 23.04.2026).

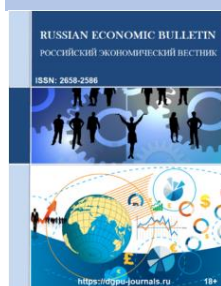
References

1. Future of Jobs Report 2023. 296 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (Accessed: 23.04.2026).
2. Data-Driven Innovation. Paris: 2023. 76 p. OECD. URL: <https://www.oecd.org/digital/data-driven-innovation> (Accessed: 23.04.2026).
3. The index of readiness of priority sectors of the economy of the Russian Federation for the introduction of artificial intelligence 2024. 75 p. National Center for the Development of Artificial Intelligence. Analytical report. 2024. URL: <https://ai.gov.ru/analytics> (Accessed: 23.04.2026). (In Russ.)
4. Volkova O.A. Human social health as a resource for demographic development of the Eurasian Economic Community: a sociological aspect. *Problems of social hygiene, healthcare and the history of medicine*. 2025. Vol. 33. No. 1. P. 5 – 10. (In Russ.)
5. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. 2021. 39 p. UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137> (Accessed: 23.04.2026).
6. OECD AI Principles. 2019. 2 p. OECD. URL: <https://oecd.ai/en/ai-principles> (Accessed: 23.04.2026).
7. Decree of the President of the Russian Federation No. 490 dated 10.10.2019 "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation". 43 p. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/44731> (Accessed: 23.04.2026). (In Russ.)
8. Use of digital technologies by organizations in the Russian Federation, constituent entities of the Russian Federation and types of economic activity (since 2003) 190.44 Kb, 09.12.2025. 67 p. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (Accessed: 23.04.2026). (In Russ.)
9. Davenport T.H., Harris J.G. *Competing on Analytics*, 2007. 240 p. URL: <https://archive.org/details/competingonanaly0000dave> (Accessed: 23.04.2026).
10. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*, 2014. 306 p. URL: <https://archive.org/details/secondmachineage0000bryn> (Accessed: 23.04.2026).
11. Provost F., Fawcett T. *Data Science for Business*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2013. 414 p. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/data-science-for/9781449374273> (Accessed: 23.04.2026).
12. Volkova O.A. Self-Regulation of the Activities of Socially Oriented Non-Profit Organizations in the Context of Their State Regulation: The Ambivalence of Civil Society Development. *Labor and Social Relations*. 2020. Vol. 31. No. 2. P. 195 – 196. (In Russ.)
13. The use of digital technologies by organizations in the Russian Federation, constituent entities of the Russian Federation, and types of economic activity (since 2003) 190.44 KB, 09.12.2025. 67 p. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (Accessed: 23.04.2026). (In Russ.)
14. Rosstat. Use of digital technologies by organizations. 2024. URL: https://rosstat.gov.ru/digital_economy (Accessed: 23.04.2026). (In Russ.)

Информация об авторах

Петров В.В., Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, danilwagner@yandex.ru

© Петров В.В., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.4.4. Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки)

УДК 316.72

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-58-62

Роль культуры в жизни современного социума: социально-культурное измерение

¹ Скопа В.А.,

¹ Алтайский государственный педагогический университет

Аннотация: культура в современном социуме выполняет множество функций – от сохранения идентичности до стимулирования экономического развития. Её роль не статична, а динамична, постоянно адаптируясь к вызовам времени. Инвестиции в культурное развитие, поддержка творческого потенциала общества, диалог между традицией и инновацией – это не праздное занятие элит, а необходимое условие для устойчивого развития любого общества. В контексте социально-культурного измерения очевидно: качество жизни зависит не только от материального благополучия, но и от наличия смыслов, красоты и возможности самовыражения. Поэтому культура должна рассматриваться как стратегический приоритет в развитии современного социума – фактор, обеспечивающий как его духовное богатство, так и социальную стабильность. Наша эпоха всё больше признаёт значимость культуры как посредника в передаче мировоззренческих установок от одного поколения к другому, в сохранении и актуализации народной идентичности, а также в обеспечении непрерывности общественного развития. Как исторический феномен, культура формировалась одновременно с развитием человеческой цивилизации, находясь с ней в постоянном диалектическом единстве. Культура предстаёт перед нами как многоаспектный и многослойный феномен, проникающий во все измерения общественного и личного бытия. Она охватывает как материальные достижения, так и нематериальные сокровища человечества. По своей сути культура служит стержнем, фундаментом, на котором строится всякое общество.

Ключевые слова: культура, современность, искусство, феномен, социология культуры, общество, социокультурность, человек, социальные институты

Для цитирования: Скопа В.А. Роль культуры в жизни современного социума: социально-культурное измерение // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 58 – 62. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-58-62

Поступила в редакцию: 02 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 13 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The role of culture in modern society: the socio-cultural dimension

¹ Skopa V. A.,

¹ Altai State Pedagogical University

Abstract: culture in modern society performs many functions – from preserving identity to stimulating economic development. Its role is not static but dynamic, constantly adapting to the challenges of the times. Investments in cultural development, supporting society's creative potential, and fostering a dialogue between tradition and innovation are not idle pursuits of the elite, but a necessary condition for the sustainable development of any society. In the context of the socio-cultural dimension, it is clear: quality of life depends not only on material well-being but also on the presence of meaning, beauty, and the op-

portunity for self-expression. Therefore, culture should be considered a strategic priority in the development of modern society – a factor that ensures both its spiritual richness and social stability. Our era increasingly recognizes the importance of culture as a mediator in the transmission of ideological attitudes from one generation to the next, in the preservation and updating of national identity, and in ensuring the continuity of social development. As a historical phenomenon, culture evolved alongside the development of human civilization, existing in a constant dialectical unity with it. Culture emerges as a multifaceted and multilayered phenomenon, permeating all dimensions of social and personal existence. It encompasses both the material achievements and the intangible treasures of humanity. At its core, culture serves as the core, the foundation upon which every society is built.

Keywords: culture, modernity, art, phenomenon, sociology of culture, society, socioculturality, human being, social institutions

For citation: Skopa V.A. The role of culture in modern society: the socio-cultural dimension. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 58 – 62. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-58-62

The article was submitted: April 02, 2026; Approved after reviewing: May 13, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современный период отличается тесным переплетением социокультурных явлений, которые определяют характер развития мировой цивилизации. Такой интегративный подход раскрывает механизм воздействия нравственных устоев и общественных убеждений на организацию социального пространства. По мере вступления человечества в новое столетие значимость культурного компонента неуклонно возрастает – он становится центральным рычагом регулирования социального поведения и движущей силой общественных изменений [1]. Многоплановость и разнородность культурной среды современного общества, многообразие интересов и запросов людей создают острую потребность в построении действенной системы организационно-культурного обеспечения. Реализация этой задачи требует привлечения квалифицированных специалистов высокого уровня. Именно это обстоятельство послужило толчком к становлению разветвленной системы научных исследований, направленных на анализ закономерностей и принципов культурной жизнедеятельности в рамках социума.

Современность характеризуется растущим осознанием роли культуры как инструмента трансляции ценностей между поколениями, укрепления этнической идентичности и обеспечения социальной преемственности. Будучи явлением исторического порядка, культура развивалась параллельно с цивилизационным прогрессом человечества, вступая с ним в тесное взаимодействие. По мере совершенствования культурных форм их влияние на общественное развитие усиливалось. И наоборот – цивилизации, интенсивно развивавшие культурное измерение жизни, достигали наибольших успехов в экономической, военной и технологической областях [3]. Тем не менее баланс между культурными и техноэкономическими факторами в истории был крайне неравномерным.

Античность демонстрирует редкий пример единства духовного и материального развития. Взлёт великих цивилизаций сопровождался мощным культурным подъёмом – становлением первых учебных заведений, школ риторики и искусств, разветвленной системой образования. Однако переход в индустриальную фазу нарушил эту гармонию. Философ М. Хайдеггер указывал на коренную угрозу: не войны или экологический крах, а утрата способности размышлять. Наука, по его словам, не раздумывает – она только калькулирует и манипулирует, низводя существующее к средству [13].

Искоренение человеческого происходит молча, тогда как торжествующие гимны научно-техническому прогрессу заглушают озабоченные голоса, и сама культура исчезает в этом шуме. Парадокс в том, что культура не встречает открытого противодействия, а теряет содержание под видом демократизации [8]. Под лозунгом плюрализма и индивидуализации её вытесняют: каждому якобы суждена собственная культура, собственное понимание добра и морали. Но культура как инструмент социальной организации требует единой иерархии ценностей. Без этого общество деградирует. Когда интимные сферы жизни – семья, любовь, дружба, воспитание подвергаются рационализации, они теряют суть. Культура неотделима от природы и человеческой телесности. Нынешний кризис – результат технократического мировоззрения, всё глубже проникающего в социальную реальность [12]. Выживание человечества требует признания антагонизма между культурой и техникой, а также защиты тех аспектов бытия, которые существуют независимо от технологий.

Материалы и методы исследований

Основными теоретико-методологическими подходами изучения роли культуры в жизни современного социума выступили:

- культурологический подход, который позволил рассматривать культуру как самостоятельную систему ценностей, норм и смыслов, определяющих поведение индивидов и общества;
- социологический анализ, позволил исследовать механизмы взаимодействия культуры и социальной структуры;
- системный подход разывает культуру как целостную систему взаимосвязанных элементов;
- аксиологический подход акцентирует внимание на ценностной составляющей культуры, анализирует, как культурные ценности определяют социальные приоритеты и мотивации..

Результаты и обсуждения

Культура – это фундамент, на котором строится любое общество. В эпоху глобализации, технологических трансформаций и социальных изменений роль культуры приобретает особую значимость. Она не просто формирует ценности и мировоззрение людей, но и определяет вектор развития социума, способствует консолидации общества и обеспечивает преемственность поколений [2]. Понимание культурного измерения социальных процессов становится необходимым для анализа современных вызовов и перспектив развития цивилизации.

Культура предстаёт перед нами как многоаспектный и многослойный феномен, проникающий во все измерения общественного и личного бытия. Она охватывает как материальные достижения, так и нематериальные сокровища человечества. По своей сути культура служит стержнем, базисом, на котором строится всякое общество.

Жизнь общества охватывает множество взаимосвязанных сфер – производство, государственное управление, хозяйство, мораль, искусство, законодательство, брачно-семейные отношения, духовность и прочие. Каждая из них обладает собственным уровнем культурного развития, служащим показателем качества её функционирования. Культура занимает исключительное место в общественной и личной жизни, прежде всего потому, что функционирует как механизм накопления, сохранения и передачи опыта поколений [9]. Она преобразует индивида в личность – субъекта с развитым сознанием и самоидентификацией. Этот процесс осуществляется через социализацию, когда человек усваивает язык, символику, духовные ценности, поведенческие нормы, обрядовые практики своего этноса, общественного класса и человечества в целом.

Степень культурной развитости личности определяется двумя параметрами: глубиной освоения накопленного культурного богатства и мерой реализации её творческого потенциала. Признаками высокой культуры служат развитые способности к созиданию, широкий кругозор, эстетическое восприятие, владение родной и иностранными речами, деликатность в обращении, внутренняя собранность, внешняя аккуратность, высокие моральные убеждения и принципы. Формирование этих качеств происходит целенаправленно через педагогическое воздействие и обучение.

Культура выступает консолидирующей силой, скрепляющей общество в единое целое. Однако образование отдельных субкультурных групп создаёт противоположный эффект – оно обособляет их приверженцев, противопоставляя более масштабным общественным структурам и провоцируя внутренние идеологические противостояния [11]. Таким образом, культура способна реализовывать не только объединяющую, но и разделяющую роль.

На этапе социализации индивида его мировоззрение и поведенческие установки складываются из усвоенных ценностных ориентаций и нормативных требований, которые со временем интегрируются в его самосознание. Они детерминируют и контролируют деятельность личности, очерчивая границы допустимого. Культурные регулятивы действуют повсеместно – в семейном кругу, учебных заведениях, трудовых коллективах, повседневной жизни, – посредством системы предписаний и табу. Нарушение этих установленных норм влечёт социальные наказания – репутационные ущербы, общественное порицание и формальные штрафные меры, применяемые институциональными структурами. Культура функционирует как сложная знаковая система, обеспечивающая трансляцию общественного достояния между поколениями и историческими периодами [6]. Ни один другой общественный механизм не способен аккумулировать столь полно накопленное человечеством наследие. Именно поэтому культуру справедливо именуют коллективной памятью общества [7].

Значение культуры в судьбе людей и обществ раскрывается через многообразие её функциональных проявлений – персонализация индивида, расширение познавательных горизонтов, обеспечение взаимопонимания, утверждение смысловых ориентиров, стимулирование творческих порывов, организация

досуга. Эти функции составляют предпосылку существования человека и социума. Их многообразие редуцируется к двум базовым направлениям:

- 1) сохранение и трансляция накопленного общественного багажа;
- 2) инновационная деятельность.

Оба аспекта находятся в органической взаимосвязи – консервация предусматривает селекцию наиболее ценного материала, требующую аналитического и творческого подхода; креативная функция, в свою очередь, подразумевает совершенствование всех элементов культурной системы, что порождает принципиально новые явления [4, 8]. В последнее время произошло существенное переосмысление статуса культуры, её значимости и функциональной роли в современном социуме, а также признание её в качестве стратегического ресурса социально-хозяйственного прогресса. Отличительная черта нынешнего периода развития общества – усиление культуры в качестве организующего начала духовной сферы. При этом культура проявляется как кумулятивный опыт всего человечества и его духовное наследие.

Культура служит хранилищем коллективной памяти и выражением идентичности социальной группы. Она включает традиции, обычаи, верования и артефакты, передаваемые из поколения в поколение. В современном обществе эта функция становится критически важной в условиях культурного многообразия и угрозы унификации под влиянием глобальных тенденций [10]. Сохранение национальных и региональных культур помогает сообществам сохранить уникальность и избежать растворения в массовой культуре.

Просвещение, насыщенное культурными элементами, воспитывает не только совокупность знаний, но и моральные принципы, патриотическое мировоззрение и инновационный потенциал мышления. Художественные формы выражения – литературное творчество, визуальные искусства, экранные произведения обостряют аналитическое отношение к происходящему, развивают сочувствие и готовность к взаимному пониманию. Данный аспект приобретает исключительную значимость в обстановке информационной перегруженности и попыток воздействия на общественные взгляды [7].

В условиях развитого информационного общества культурное созидание превращается в весомый компонент хозяйственной деятельности. Индустрия творчества, путешествий и культурные мероприятия производят существенный прибыль и открывают трудовые возможности. Кроме того, насыщенная культурными символами и значениями среда активизирует появление новых идей и креативный потенциал во множестве отраслей и профессий. В обществах с разнообразным культурным составом межкультурный обмен выступает инструментом консолидации и предупреждения социальных напряжений [4]. Общность ценностной базы, любопытство к культурному опыту соседей способствуют согласованию интересов и укреплению общественной сплочённости. Культурные программы, праздничные мероприятия и общественные начинания служат площадкой для встречи людей, независимо от их национальной, религиозной или социальной идентичности.

Цифровизация трансформирует способы создания, распространения и потребления культурных продуктов. Социальные сети демократизируют доступ к творчеству, но одновременно приводят к фрагментации аудиторий и коммодификации культуры. Глобализация создаёт как возможности для культурного обмена, так и угрозы для локальных культур [10].

Культура аккумулирует оптимальный практический опыт многих поколений и сосредотачивает критически важные сведения о действительности, одновременно создавая благоприятные условия для её познания и освоения. Интеллектуальный потенциал того или иного социума прямо соответствует полноте его использования знаниевого богатства, содержащегося в культурном наследии человечества. Современные общества демонстрируют значительные различия именно в этом отношении. Пронизывая разнообразные области жизнедеятельности, культура оказывает воздействие на материальные и нематериальные блага, определяя при этом характер действий людей. Её регулирующая способность опирается на моральные и правовые нормативы.

Как комплексная система символов культура требует специализированного знания для её присвоения. Без освоения соответствующих знаковых кодов невозможно в полной мере приобщиться к культурным достижениям. Язык – основной инструмент межличностного взаимодействия выступает в устной и письменной формах. Овладение литературным языком служит главным каналом приобщения к национальной культурной традиции. Постигание музыкального искусства, сценических форм, изобразительного творчества предполагает изучение их специфических семиотических систем. Естественное знание также требует усвоения определённых символических кодов [12]. Культура формирует у индивида систему ценностных устремлений и мировоззренческих установок, по которым принято судить об уровне его культурной подготовки. Нравственное и умственное наполнение личности служит главным мерилем оценки её культурного развития.

Выводы

На основании сказанного можно констатировать, что культурный комплекс представляет собой не только многослойное и разветвленное образование, но и динамичную реальность. Культура функционирует как живой процесс, воплощающий судьбы народных общностей; она постоянно трансформируется, прогрессирует и переосмысливается. Культура органически встроена в ткань общественного существования, являясь неотъемлемым компонентом как макросоциальных структур, так и их составляющих элементов – индивидов, социальных объединений, организационных структур и систем.

Список источников

1. Арнольдов А. И. *Человек и мир культуры*. М. 2007. 195 с.
2. Биричевская О.Ю. Ценностно-смысловой анализ массового сознания // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2006. Т. 7. № 21-1. С. 18 – 29.
3. Большаков В. П. *Культура как форма человечности*. Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого. 2000. 175 с.
4. Валеев Д. На перепутье // *Дружба народов*. 1990. С. 47 – 58.
5. Гадамер Г. Г. *Актуальность прекрасного*. М.: Искусство. 1991. 214 с.
6. Гофман А. Б. Дилеммы подлинные и мнимые, или о культуре массовой и немассовой // *СОЦИС*. 1990. № 8. С. 34 – 51.
7. Ежова Е. Ю. Развитие художественной культуры личности: современные культурологические модели // *Вопросы культурологии*. 2010. № 1. С. 62 – 71.
8. Захаров А. В. Массовое общество и культура в России: социально-типологический анализ // *Вопросы философии*. 2003. № 9. С. 47 – 52.
9. Ильенков Э. В. *Философия и культура*. М. 2008. 295 с.
10. Ильин А. Н. Бессубъектность массы как потребителя китч-культуры // *Философия и проблемы гуманитарного знания*. 2009. № 4. С. 75 – 84.
11. Приходько И. *Взаимодействие культур*. М. 2000. 158 с.
12. Рязанцев А. А. Возрождение культурных ценностей как гарантия гармоничного развития социокультурного пространства // *Вестник Удмуртского университета*. 2012. Вып. 2. С. 85 – 91.
13. Хайдеггер М. *О существе человеческой свободы. Введение в философию*. СПб. 2018. 416 с.

References

1. Arnoldov A.I. *Man and the World of Culture*. Moscow. 2007. 195 p.
2. Birichevskaya O.Yu. Value-semantic analysis of mass consciousness. *Bulletin of the A.I. Herzen Russian State Pedagogical University*. 2006. Vol. 7. No. 21-1. P. 18 – 29.
3. Bolshakov V.P. *Culture as a form of humanity*. Veliky Novgorod: Novgorod State University named after Yaroslav the Wise. 2000. 175 p.
4. Valeev D. *At the Crossroads. Friendship of Peoples*. 1990. P. 47 – 58.
5. Gadamer G.G. *The Relevance of the Beautiful*. Moscow: Art. 1991. 214 p.
6. Goffman A.B. *Dilemmas: Real and Imaginary, or About Mass and Non-Mass Culture*. SOCIS. 1990. No. 8. P. 34 – 51.
7. Ezhova E.Yu. *Development of the Artistic Culture of the Individual: Modern Cultural Studies Models*. *Voprosy Kulturologiya*. 2010. No. 1. P. 62 – 71.
8. Zakharov A. V. *Mass Society and Culture in Russia: A Social and Typological Analysis*. *Voprosy Filosofii*. 2003. No. 9. P. 47 – 52.
9. Ilyenkov E.V. *Philosophy and Culture*. Moscow. 2008. 295 p.
10. Ilyin A.N. *Subjectlessness of the Masses as Consumers of Kitsch Culture*. *Philosophy and Problems of Humanitarian Knowledge*. 2009. No. 4. P. 75 – 84.
11. Prikhodko I. *Interaction of Cultures*. Moscow. 2000. 158 p.
12. Ryazantsev A.A. *Revival of Cultural Values as a Guarantee of Harmonious Development of Sociocultural Space*. *Bulletin of Udmurt University*. 2012. Iss. 2. P. 85 – 91.
13. Heidegger M. *On the Essence of Human Freedom. Introduction to Philosophy*. St. Petersburg, 2018. 416 p.

Информация об авторе

Скопа В. А., доктор исторических наук, профессор, Алтайский государственный педагогический университет

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 005.22

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-63-70

Внедрение технологий искусственного интеллекта в корпоративное управление: современные вызовы и направления развития

¹ Воробьев А.С.,
¹ Университет Синергия

Аннотация: в статье подробно разбирается, как технологии искусственного интеллекта встраиваются в корпоративное управление. Сначала автор обращается к теории: чем ИИ может помочь в управленческих процессах, какие архитектурные решения для этого существуют и как на практике работают автономные ИИ-агенты. Но главное — не только возможности, но и проблемы. Отдельно выделены ключевые барьеры: непрозрачность алгоритмов, так называемый «чёрный ящик», риск того, что управленческие навыки у людей начнут атрофироваться, а также юридические и этические тупики. Проанализировав научные работы по этой теме, автор приходит к выводу: жизненно важно не бросаться в крайности. Нужно искать разумный баланс, где автоматизация дополняется осознанным участием человека — тем самым механизмом Human-in-the-Loop. В финале статьи намечены пути, по которым корпоративное управление может развиваться устойчиво в эпоху цифровой трансформации.

Ключевые слова: искусственный интеллект, корпоративное управление, ИИ-агенты, интеграция, вызовы, барьеры, правовые риски, Human-in-the-Loop

Для цитирования: Воробьев А.С. Внедрение технологий искусственного интеллекта в корпоративное управление: современные вызовы и направления развития // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 63 – 70. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-63-70

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Implementation of artificial intelligence technologies in corporate governance: contemporary challenges and directions for development

¹ Vorobyov A.V.,
¹ Synergy University

Abstract: the article provides a comprehensive analysis of the integration of artificial intelligence technologies into corporate governance systems. It explores the theoretical foundations of AI application, its opportunities for enhancing management efficiency, architectural solutions, and practical aspects of implementing autonomous AI agents. Particular attention is given to identifying and systematizing the main challenges and barriers to implementation, including the “black box” effect, the risk of managerial competence degradation, as well as legal and ethical issues. Based on the review of scientific literature,

the author emphasizes the need to find an optimal balance between automation and active human involvement (Human-in-the-Loop mechanism). In conclusion, the prospects for sustainable development of corporate governance in the context of digital transformation are outlined.

Keywords: artificial intelligence, corporate governance, AI agents, integration, challenges, barriers, legal risks, Human-in-the-Loop

For citation: Vorobyov A.V Implementation of artificial intelligence technologies in corporate governance: contemporary challenges and directions for development. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 63 – 70. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-63-70

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Корпоративное управление в современных условиях сталкивается с резким ускорением изменений во внешней среде, постоянным ростом объёмов данных и возрастающей потребностью в быстрых, обоснованных и прозрачных решениях. Технологии искусственного интеллекта предлагают мощные инструменты, способные обрабатывать сложные информационные потоки, выявлять скрытые закономерности, прогнозировать последствия управленческих действий и поддерживать менеджмент на всех уровнях — от повседневных оперативных процессов до долгосрочного стратегического планирования. Многие организации уже переходят от отдельных экспериментальных пилотов к более системной интеграции ИИ в ключевые бизнес-процессы.

Актуальность темы обусловлена двойственным характером этого процесса.

Возможности, которые даёт искусственный интеллект, выглядят привлекательно: компании могут работать эффективнее, тратить меньше денег на текущие операции и реже сталкиваться с ошибками, вызванными «человеческим фактором» в однотипных задачах. На деле внедрение таких технологий упирается в серьёзные препятствия — организационные, правовые и этические. Например, есть риск, что управленческие навыки сотрудников начнут слабеть, да и сама способность компании гибко реагировать на изменения может пострадать.

Автор статьи ставит перед собой задачу детально разобрать, каким образом ИИ можно встроить в корпоративное управление, какие трудности при этом возникают и куда стоит двигаться дальше. Ключевой вопрос, который проходит через всё исследование, — как не провалиться в крайности. С одной стороны, хочется автоматизировать всё что можно, с другой — нельзя терять живого человеческого участия. Именно от того, удастся ли найти эту тонкую грань, зависит, насколько устойчивыми и долгосрочными окажутся организационные изменения.

Материалы и методы исследований

Исследование носит теоретико-аналитический характер и основано на методе систематического обзора научной литературы. Были проанализированы 12 ключевых источников (статей и публикаций 2021–2025 годов), посвящённых применению ИИ в корпоративном управлении, ИИ-агентам, архитектурным решениям, барьерам внедрения и правовым аспектам (в том числе работы Барсукова А.П., Болсуновского К.К., Зуба А.Т., Искандаровой С.А., Несмеянова Д.В., Панабергеновой Ж.Т. и др.).

Методология включала:

1. Контент-анализ публикаций для выделения теоретических основ, возможностей и практик внедрения ИИ;
2. Сравнительный анализ выявленных вызовов и барьеров;
3. Синтез информации для систематизации барьеров по группам (технические, управленческие, правовые/этические, архитектурные);
4. Моделирование взаимосвязей между барьерами и разработку концептуальной модели баланса человеческого и искусственного интеллекта.

Результаты и обсуждения

Корпоративное управление традиционно охватывает систему отношений между органами компании, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Оно включает механизмы контроля, распределения прав и обязанностей, а также процедуры принятия ключевых решений. В этом контексте искусственный интеллект выступает не просто как вспомогательное техническое средство, а как полноценный элемент, способный дополнить или даже существенно изменить[3].

По сути, искусственный интеллект в управлении — это умная система, которая сама решает, как действовать. Она отталкивается от того, какие цели перед ней поставили, какие данные уже накопила и что происходит во внешней среде в данный момент. Такой ИИ не просто выполняет команды — он работает автономно, умеет учиться на своих ошибках и принимать решения без постоянной оглядки на человека. В научной литературе обычно говорят о двух разных подходах к его использованию в корпоративном управлении [1]. Первый вариант: берут мета-алгоритмы и заставляют их решать чёткие управленческие задачи. Второй подход более тонкий — с помощью ИИ стараются скорректировать поведение самих сотрудников, подсказывая им лучшие решения и пытаясь уменьшить влияние субъективных факторов.

Если смотреть на реальную работу, то здесь ИИ особенно хорош в двух вещах: он быстро переваривает горы информации и умеет просчитывать разные сценарии — что будет, если принять то или иное решение. И ещё один важный плюс: в отличие от людей, такая система не имеет своих корыстных интересов, не пытается манипулировать или подыгрывать кому-то. Её беспристрастность — это то, чего в чистом виде среди живых управленцев почти не встретить.

Однако интеграция таких технологий требует глубокого понимания как технических возможностей ИИ, так и особенностей корпоративной среды, где решения затрагивают интересы множества сторон [7].

Технологии искусственного интеллекта открывают перед корпоративным управлением широкие перспективы повышения общей эффективности. Они значительно ускоряют обработку информации, позволяют минимизировать рутинные операции и высвобождают время руководителей для сосредоточения на стратегически важных вопросах [1]. Автоматизация документооборота, непрерывный мониторинг контрактов и оперативное выявление аномалий в процессах постепенно становятся стандартными практиками, которые помогают снижать операционные риски и повышать общую производительность организации.

Особое место в этом процессе занимают **ИИ-агенты** — автономные системы, способные самостоятельно выполнять сложные задачи в рамках заранее заданных целей. Архитектурные решения таких агентов обычно включают несколько уровней: сенсорный уровень для сбора и обработки данных в реальном времени, уровень убеждений (внутренняя модель среды), уровень рассуждения (когнитивная обработка и планирование) и исполнительный уровень (реализация действий). Интеграция этих агентов часто осуществляется через событийно-ориентированные платформы, что обеспечивает координацию процессов в реальном времени и повышает общую гибкость системы [3].

Кроме того, искусственный интеллект оказывает существенную помощь в адаптации корпоративных стратегий к динамичным изменениям экономической политики и внешней среды [7]. Аналитические платформы на основе ИИ обрабатывают многомерные потоки информации, обнаруживают скрытые (латентные) закономерности и предлагают альтернативные варианты реагирования на возникающие вызовы.

Перед более детальным рассмотрением конкретных направлений интеграции целесообразно систематизировать ключевые области, где технологии ИИ демонстрируют наибольший потенциал. Таблица 1 отражает основные сферы применения.

Таблица 1

Основные направления применения ИИ в корпоративном управлении

Table 1

Main areas of AI application in corporate governance

Направление	Ключевые возможности	Примеры задач
Принятие управленческих решений	Анализ больших данных, прогнозирование сценариев, снижение субъективности	Поддержка совета директоров, оценка инвестиционных рисков
Автоматизация бизнес-процессов	Мониторинг контрактов, документооборот, выявление отклонений	Операционные и финансовые системы
Стратегическое планирование	Адаптация стратегий к внешним изменениям, моделирование последствий	Интеграция в систему стратегического управления
Управление рисками	Прогнозирование угроз, анализ соответствия	Аудит и контроль внутренних процессов

Источник: составлено автором на основе [1] [3] [7] [11].

Как следует из представленной таблицы, искусственный интеллект охватывает практически все уровни корпоративного управления. Он часто выступает в роли своеобразного «экзоскелета», который усиливает возможности менеджмента и заметно сокращает время на подготовку и обоснование решений [11]. Тем не менее эффективность подобных систем в значительной степени зависит от качества исходных данных и глубины их интеграции в уже существующие бизнес-процессы.

После внедрения многие компании отмечают заметный рост операционной эффективности на первоначальных этапах. Вместе с тем принципиальное значение имеет сохранение осознанного человеческого контроля над ключевыми управленческими решениями. Игнорирование этого требования способно привести к чрезмерной стандартизации управленческого мышления и утрате творческого потенциала, которым обладают руководители.

В современной практике корпоративного управления одной из наиболее динамично развивающихся и многообещающих тенденций выступает переход к автономным агентным технологиям. Их ключевое отличие от традиционных информационных систем заключается в возможности перехода от реактивного управления — то есть реагирования на уже свершившиеся факты — к проактивному. Искусственно-интеллектуальные агенты демонстрируют способность самостоятельно проводить анализ ситуации, осуществлять прогнозирование вероятных сценариев развития событий и координировать многоуровневые процессы без необходимости постоянного вмешательства со стороны человека.

Архитектурное построение подобных систем, как правило, основывается на многоуровневом принципе. Каждый агент выполняет конкретную специализированную роль: один отвечает за сбор и предварительную обработку данных, другой — за моделирование внешней и внутренней среды, третий — за логическое рассуждение и планирование действий, а четвёртый — непосредственно за исполнение принятых решений. Все агенты взаимодействуют между собой через общие коммуникационные платформы, обмениваясь информацией в реальном времени и формируя единую интеллектуальную экосистему компании [4].

Практики внедрения ИИ-агентов убедительно показывают, что успешная интеграция невозможна без тщательного и продуманного поэтапного планирования. На начальных этапах компании обычно запускают относительно небольшие пилотные проекты, в рамках которых тестируют возможности агентов в ограниченных, но значимых областях деятельности. Чаще всего такие пилоты касаются мониторинга рисков, оптимизации цепочек поставок, автоматизации взаимодействия с контрагентами или управления внутренними документооборотом.

Постепенное масштабирование решений позволяет не только выявлять технические и организационные узкие места, но и своевременно корректировать архитектуру системы, обучать модели на реальных корпоративных данных и повышать общую надёжность и устойчивость работы агентов. Такой итеративный подход существенно снижает риски масштабных ошибок при полномасштабном внедрении.

Вместе с тем принципиальное значение имеет сохранение осознанного человеческого контроля над ключевыми управленческими решениями. Игнорирование этого требования способно привести к чрезмерной стандартизации управленческого мышления и утрате творческого потенциала, которым обладают руководители.

В современной практике корпоративного управления одной из наиболее динамично развивающихся и многообещающих тенденций выступает переход к автономным агентным технологиям. Их ключевое отличие от традиционных информационных систем заключается в возможности перехода от реактивного управления — то есть реагирования на уже свершившиеся факты — к проактивному. Искусственно-интеллектуальные агенты демонстрируют способность самостоятельно проводить анализ ситуации, осуществлять прогнозирование вероятных сценариев развития событий и координировать многоуровневые процессы без необходимости постоянного вмешательства со стороны человека.

Архитектурное построение подобных систем, как правило, основывается на многоуровневом принципе. Эта непрозрачность особенно критична в корпоративном управлении, где требуется высокая степень подотчётности перед акционерами, регуляторами и другими заинтересованными сторонами.

Другой серьёзный вызов связан с возможной деградацией управленческих компетенций. Когда руководители начинают слишком часто полагаться на рекомендации искусственного интеллекта, они постепенно теряют навыки самостоятельного глубокого анализа и принятия решений в нестандартных, неоднозначных ситуациях. В результате организация рискует утратить необходимую гибкость и способность быстро адаптироваться к неожиданным внешним изменениям [6].

Правовые и этические аспекты добавляют дополнительные сложности. Вопросы распределения ответственности за решения, принятые с помощью ИИ, до сих пор остаются недостаточно урегулированными в законодательстве [8]. Кроме того, возникают риски нарушения конфиденциальности данных и возможного воспроизведения алгоритмами скрытых предубеждений, заложенных в обучающих данных (таблица 2).

Таблица 2

Ключевые вызовы и барьеры внедрения ИИ в корпоративное управление

Table 2

Key challenges and barriers to the implementation of AI in corporate governance

Группа барьеров	Основное содержание	Возможные последствия
Технические и организационные	Непрозрачность алгоритмов, зависимость от качества данных, проблемы интеграции	Снижение доверия к системе, ошибки в решениях
Управленческие и компетенционные	Деграция навыков руководителей, потеря организационной гибкости	Стагнация развития, снижение инновационного потенциала
Правовые и этические	Неопределённость ответственности, риски конфиденциальности и предвзятости	Юридические споры, репутационные потери
Архитектурные	Сложность масштабирования агентов, фрагментация систем	Низкая общая эффективность внедрения

Источник: составлено автором на основе [2] [6] [8] [12].

Как видно из таблицы 2, барьеры внедрения искусственного интеллекта в корпоративное управление носят системный и взаимосвязанный характер. Техническая непрозрачность алгоритмов и зависимость от качества данных напрямую усиливают правовые и этические риски, в то время как деграция управленческих компетенций и архитектурные проблемы фрагментации систем создают условия для общей стагнации организации. Ни один из этих барьеров не существует изолированно — они образуют замкнутый круг, который способен существенно снизить ожидаемый эффект от внедрения ИИ [12].

Из сказанного вытекает, что преодоление возникающих вызовов требует комплексного подхода. Технические, организационные, управленческие и правовые аспекты необходимо решать одновременно — только при этом условии интеграция технологий искусственного интеллекта может быть признана успешной [6]. Особое значение придаётся сохранению человеческого участия в процессах управления, а также развитию механизмов, делающих решения ИИ объяснимыми. Без этих мер потенциальные выгоды от внедрения рискуют обернуться долгосрочными угрозами для устойчивости корпоративного управления.

Устранение перечисленных барьеров не исчерпывается совершенствованием технических решений. Не менее глубокие изменения должны затронуть саму корпоративную культуру. Применение механизмов «человека в цикле» (Human-in-the-Loop) позволяет на ключевых этапах принятия решений удерживать экспертную оценку специалистов, тем самым предотвращая избыточную зависимость организации от алгоритмов [2].

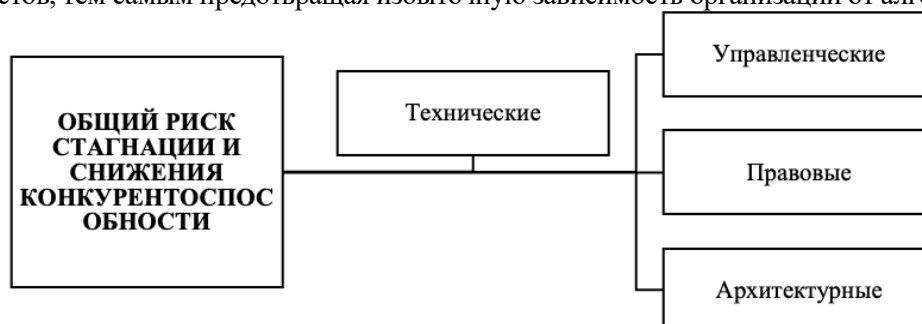


Рис. 1. Основные группы барьеров внедрения ИИ

Fig. 1. Main groups of barriers to AI implementation

Как наглядно демонстрирует приведённая схема, проблемы, возникающие в какой-либо одной области, неизбежно влекут за собой негативные последствия в остальных, формируя тем самым единую систему сопротивления внедрению искусственного интеллекта. Технические сложности, например, создают предпосылки для усиления правовых рисков, тогда как деграция управленческих компетенций обостряет проблему архитектурной фрагментации. Совокупное действие этих факторов способно в конечном счёте привести к снижению общей эффективности корпоративного управления [12].

Именно поэтому рисунок акцентирует необходимость комплексного и сбалансированного подхода. Успешная интеграция ИИ становится возможной лишь при условии одновременного воздействия на четыре взаимосвязанных направления: технологическое совершенствование, развитие человеческих компетенций, формирование новой корпоративной культуры, а также создание адекватной правовой и архитектурной базы. Только в этом случае барьеры перестают выступать в роли непреодолимых препятствий и трансформируются в управляемые задачи, открывающие путь к устойчивому использованию искусственного интеллекта в сфере корпоративного управления.

Что касается правового регулирования применения ИИ в корпоративном управлении, то данная область продолжает оставаться одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных. Вопросы распределения ответственности за решения, вырабатываемые системами, защиты интеллектуальной собственности, а также обеспечения конфиденциальности используемых данных нуждаются в специальном законодательном регулировании. Отсутствие чёткой и всеобъемлющей нормативной базы порождает значительную неопределённость и ощутимо замедляет процессы широкого внедрения технологий [8].

Среди специфических рисков следует выделить возможность делегирования ответственности на алгоритмы, что чревато размыванием подотчётности органов управления компании. Не менее важную роль играют и этические ограничения, присущие искусственному интеллекту. Современные системы пока не способны в полной мере оперировать такими абстрактными категориями, как справедливость или лояльность. Следствием этого иногда становятся решения, влекущие за собой непредвиденные негативные последствия для различных заинтересованных сторон.

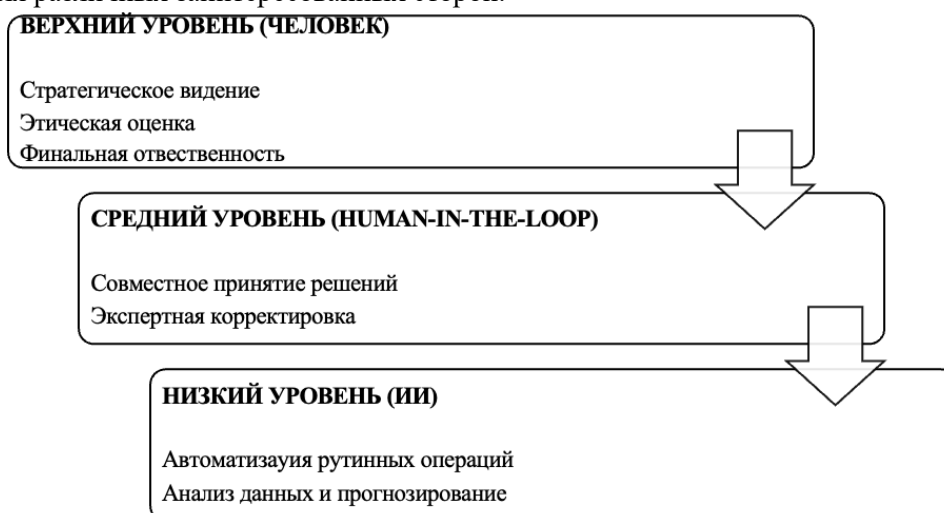


Схема 2. Модель баланса человеческого и искусственного интеллекта
Diagram 2. Model of human and artificial intelligence balance

Верхний уровень отводит человеку главенствующую роль — именно здесь формируются стратегическое видение и осуществляется этическая оценка принимаемых решений. Средний уровень выстроен вокруг механизма «человека в цикле» (Human-in-the-Loop), который обеспечивает совместную, кооперативную работу. Нижний же уровень, напротив, делегируется искусственному интеллекту: на него возлагаются задачи по автоматизации рутинных операций и анализу данных.

Двусторонние стрелки обратной связи, соединяющие все три уровня, указывают на одно принципиальное обстоятельство. Эффективное управление достижимо лишь при условии постоянного и плотного взаимодействия между ними [9]. Следовательно, предлагаемая модель акцентирует необходимость не просто сосуществования, а именно гармоничного сотрудничества. В рамках такого сотрудничества искусственный интеллект выполняет функцию усилителя когнитивных возможностей человека, но ни в коем случае не выступает в качестве его полной замены.

Таким образом, представленная модель подчёркивает ключевой принцип устойчивой интеграции ИИ ³/₄ технологии должны усиливать человеческий интеллект, а не заменять его. Сохранение человека на верхнем уровне как носителя финальной ответственности и этического суждения позволяет минимизировать риски делегирования ответственности и этических нарушений. Только при таком сбалансированном подходе интеграция искусственного интеллекта в корпоративное управление принесёт долгосрочные преимущества без потери управленческой гибкости и подотчётности.

Выводы

Интеграция технологий искусственного интеллекта в корпоративное управление открывает значительные перспективы для повышения эффективности, прозрачности и адаптивности организаций к быстро меняющимся условиям. Возможности глубокого анализа данных, прогнозирования сценариев развития событий и автоматизации рутинных процессов позволяют компаниям быстрее реагировать на внешние вызовы и снижать операционные риски. Тем не менее этот процесс неизбежно сопряжён с серьёзными вызовами, среди которых особенно выделяются непрозрачность алгоритмов, риск деградации управленческих компетенций и пока ещё нерешённые правовые и этические вопросы.

Чтобы внедрение искусственного интеллекта было не просто успешным, но и устойчивым во времени, необходим взвешенный и тщательно продуманный подход. Ключевое требование здесь — сохранение равновесия между тем, что автоматизируется, и тем, где обязательно сохраняется активное участие человека. Те компании, которым удастся выстроить отлаженные механизмы совместной работы персонала и ИИ (в частности, уже упоминавшиеся схемы Human-in-the-Loop, а также специальные экспериментальные площадки, где системы могут пробовать принимать самостоятельные решения), окажутся в выигрышном положении и получат устойчивые конкурентные преимущества на долгую перспективу.

Что касается дальнейших научных изысканий, то их главный вектор должен смещаться в сторону прикладных разработок. Необходимо создавать конкретные практические руководства по преодолению уже выявленных барьеров. Кроме того, требуется формировать гибкие и адаптивные модели интеграции, которые одновременно учитывали бы и технические возможности систем, и этические ограничения, и организационную специфику, и правовые рамки цифровой трансформации корпоративного управления.

Список источников

1. Барсуков А. П. Опыт внедрения искусственного интеллекта в корпоративное управление // *Современные инновации, системы и технологии*. 2025. №4.
2. Болсуновский К. К., Тихоненко Д. В. Искусственный интеллект в системах корпоративного управления // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2021.
3. Зуб А.Т., Петрова К.С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022. №94.
4. Искандарова С. А. ИИ-агенты в корпоративном управлении: архитектурные решения и практики внедрения // *Вестник науки*. 2025. №6 (87).
5. Лебедева Е. О. Использование искусственного интеллекта для адаптации корпоративных стратегий к изменениям в экономической политике // *Инновационная наука*. 2025. №4-1.
6. Несмеянов Д.В., Ольховая И.Д. Барьеризация внедрения ИИ-технологий в корпоративное управление. *Журнал менеджмента и экономики*. 2025. DOI: 10.26118/1540.2025.70.60.00.
7. Павлов А.А. Интеграция искусственного интеллекта в систему стратегического управления организацией: методология и практика // *Вестник евразийской науки*. 2025. №3S.
8. Панабергенова Ж.Т. Правовые аспекты применения искусственного интеллекта в корпоративном управлении // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2023. №4 (103).
9. Панабергенова Ж. Т. Правовые перспективы и риски внедрения искусственного интеллекта в корпоративное управление: опыт Республики Узбекистан // *Эволюция российского права : Материалы XXIII Международной научной конференции молодых ученых и студентов, Екатеринбург, 29–30 апреля 2025 года. Екатеринбург: Уральский государственный юридический университет им. В.Ф. Яковлева, 2025. С. 789 – 802. EDN BWWNWT.*
10. Савин С.В., Мурзин А.Д. Искусственный интеллект в бизнесе: вызовы и перспективы развития (форсайт 2024) // *Экономика и управление*. 2025. №2.
11. Сулимов Н. Ю. Внедрение искусственного интеллекта в систему корпоративного управления // *Инновации и инвестиции*. 2023. №7.
12. Фроликов А.В., Трубин А.Е., Алексахин А.Н., Нечаев А.М. Перспективы и риски применения технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении // *Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова*. 2025. №1.

References

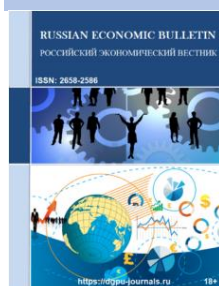
1. Barsukov A.P. The experience of introducing artificial intelligence into corporate governance. *Modern innovations, systems and technologies*. 2025. No 4.
2. Bolsunovsky K.K., Tikhonenko D.V. Artificial intelligence in corporate management systems. *Actual problems of aviation and cosmonautics*. 2021.

3. Zubov A.T., Petrova K.S. Artificial intelligence in corporate governance: possibilities and limits of application. *Public administration. Electronic bulletin*. 2022. No 94.
4. Iskandarova S.A. AI agents in corporate governance: architectural solutions and implementation practices. *Bulletin of Science*. 2025. №6 (87).
5. Lebedeva E. O. The use of artificial intelligence to adapt corporate strategies to changes in economic policy. *Innovative Science*. 2025. No.4-1.
6. Nesmeyanov D.V., Olkhovaya I.D. Barrier-based implementation of AI technologies in corporate governance. *Journal of Management and Economics*. 2025. DOI: 10.26118/1540.2025.70.60.00.
7. Pavlov A.A. Integration of artificial intelligence into the strategic management system of an organization: methodology and practice. *Bulletin of Eurasian Science*. 2025. No 3S.
8. Panabergenova Zh.T. Legal aspects of the use of artificial intelligence in corporate governance. *Univer-sum: economics and jurisprudence*. 2023. No 4 (103).
9. Panabergenova Zh.T. Legal prospects and risks of introducing artificial intelligence into corporate governance: the experience of the Republic of Uzbekistan. *The Evolution of Russian Law : Proceedings of the XXIII International Scientific Conference of Young Scientists and Students, Yekaterinburg, April 29-30, 2025. Yekaterinburg: Ural State Law University named after V.F. Yakovlev*. 2025. P. 789 – 802. EDN BWWNWT.
10. Savin S.V., Murzin A.D. Artificial intelligence in business: challenges and development prospects (fore-sight 2024). *Economics and management*. 2025. No 2.
11. Sulimov N.Y. Introduction of artificial intelligence into the corporate governance system. *Innovation and investment*. 2023. No.7.
12. Frolikov A.V., Trubin A.E., Aleksakhin A.N., Nechaev A.M. Prospects and risks of using artificial intelligence technology in corporate governance. *Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics*. 2025. No 1.

Информация об авторе

Воробьев А.С., аспирант, Университет Синергия, alex19979728@gmail.com

© Воробьев А.С., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 339.138:004.8

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-71-81

ИИ-ориентированный подход в маркетинге: организационно-экономическая архитектура и условия применимости

¹ Савченко С.П.,

¹ Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского

Аннотация: статья рассматривает ИИ-ориентированный маркетинг как авторскую организационно-экономическую категорию. Актуальность темы связана с тем, что внедрение генеративных моделей, рекомендательных систем и автоматизации не всегда меняет логику маркетинговой функции и не всегда приводит к устойчивому экономическому эффекту. Цель исследования – уточнить содержание подхода, его отличия от смежных понятий, структурные признаки, источники экономического эффекта и условия применимости. Методологически работа опирается на анализ литературы о маркетинге на основе данных, маркетинговой аналитике, искусственном интеллекте, организационных способностях, экономике искусственного интеллекта и управлении рисками. В результате предложено понимать ИИ-ориентированный маркетинг как управляемый контур, связывающий данные, модели, решения, действия, измерение результата и обучение. Аргументировано, что устойчивый эффект наиболее вероятен при наличии зрелых данных, метрик, процессной интеграции, компетенций и управленческого контроля; без этих условий автоматизация может сопровождаться ростом ошибок, затрат и имитацией цифровой зрелости. В малых компаниях ограниченное применение ИИ может давать высокий относительный эффект, если замещает недоступную экспертизу и остается в пределах бюджета и безопасности. Практическая значимость работы состоит в разграничении полноценной ИИ-ориентированной архитектуры и локального применения ИИ-инструментов.

Ключевые слова: ИИ-ориентированный маркетинг, AI-native marketing, искусственный интеллект, маркетинговая аналитика, маркетинг на основе данных, управление рисками

Для цитирования: Савченко С.П. ИИ-ориентированный подход в маркетинге: организационно-экономическая архитектура и условия применимости // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 71 – 81. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-71-81

Поступила в редакцию: 04 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 15 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

AI-native approach in marketing: organizational and economic architecture and conditions of applicability

¹ Savchenko S.P.,

¹ Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

Abstract: the article examines AI-native marketing as an authorial organizational and economic category. The relevance of the study is determined by the fact that the adoption of generative models, recommendation systems and automation does not always change the logic of the marketing function or produce a sustainable economic effect. The purpose of the study is to clarify the meaning of this approach, distinguish it from related concepts, and identify its structural features, sources of economic effect and condi-

tions of applicability. The research is based on a conceptual analysis of literature on data-driven marketing, marketing analytics, artificial intelligence, organizational capabilities, the economics of AI and risk management. The article proposes to define AI-native marketing as a managed loop connecting data, models, decisions, actions, performance measurement and learning. It argues that a sustainable effect is most likely when mature data, metrics, process integration, competencies and managerial control are present. Without these conditions, automation may increase errors, costs and the imitation of digital maturity. In small firms, limited AI use can create a high relative effect when it compensates for missing expertise and remains within budgetary and safety constraints. The practical significance of the work is to distinguish between a full-fledged AI-oriented architecture and the local application of AI tools.

Keywords: AI-native marketing, artificial intelligence, marketing analytics, data-driven marketing, generative AI, risk management

For citation: Savchenko S.P. AI-native approach in marketing: organizational and economic architecture and conditions of applicability. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 71 – 81. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-71-81

The article was submitted: April 04, 2026; Approved after reviewing: May 15, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Искусственный интеллект (ИИ) в маркетинге рассматривается как фактор изменения стратегий, клиентского опыта, аналитики и автоматизации действий [12, 16, 21]. Современные обзоры связывают его с созданием контента, персонализацией, оценкой эффективности и автоматизированными стратегиями [11, 19]. Поэтому его можно анализировать не только как инструменты, но и как инфраструктурный слой организации маркетинговой деятельности.

Однако наличие чат-бота, генератора контента, рекомендательной модели или автоматизированной рассылки еще не образует ИИ-ориентированный маркетинг (AI-native marketing), то есть деятельность, изначально спроектированную вокруг искусственного интеллекта. Если прежними остаются планирование, принятие решений и контроль, искусственный интеллект выступает надстройкой над существующим процессом: ускоряет операции, но не обязательно меняет экономическую логику маркетинговой функции. Поэтому важно различать локальное применение моделей и перестройку маркетинга как управляемой системы, где данные, модели, решения, действия, метрики и обратная связь связаны в единый контур.

В статье понятие “ИИ-ориентированный маркетинг” используется как русскоязычная операционализация AI-native marketing и авторская операциональная категория. В маркетингово-экономическом анализе его содержание нередко сближается с AI-assisted marketing, AI-augmented marketing, AI-enabled marketing, AI-first, data-driven marketing, marketing automation и generative AI in marketing. Такое сближение затрудняет оценку эффекта, поскольку отдельное применение модели, развитие маркетинговой способности и перепроектирование маркетинга как ИИ-ориентированной архитектуры имеют разные предпосылки, издержки и риски.

В рассмотренном русскоязычном корпусе и по результатам открытого поиска термин AI-native пока не выступает устойчивой категорией маркетингового анализа. Отечественные публикации чаще обсуждают искусственный интеллект в маркетинге, цифровой маркетинг, большие данные, персонализацию, аналитику и автоматизацию [2, 3, 6]. Эти направления описывают элементы трансформации, но обычно не фиксируют архитектурный вопрос: встроен ли искусственный интеллект в сквозной контур принятия решений и исполнения действий. Поэтому задача статьи состоит в авторской концептуализации ИИ-ориентированного маркетинга через синтез смежных исследовательских направлений.

Цель статьи – уточнить ИИ-ориентированный подход в маркетинге для русскоязычного научного дискурса, определить его структурные признаки, источники экономического эффекта, условия применимости, ограничения и риски. Исследование отвечает на два вопроса: что понимать под ИИ-ориентированным маркетингом как организационно-экономической архитектурой и при каких условиях он создает устойчивую ценность либо непропорционально увеличивает затраты и риски. Основной тезис состоит в том, что ИИ-ориентированный маркетинг является зрелой формой организации маркетинговой деятельности вокруг управляемого контура данных, моделей, действий и обучения, а не простым внедрением ИИ в максимальное число процессов. Это не исключает компенсаторного эффекта ИИ в малых организациях, где базой сравнения является отсутствие действия, внешний подрядчик или решение специалиста с ограниченной экспертизой.

Материалы и методы исследований

Статья имеет теоретико-аналитический характер. Методологическая основа включает концептуальный анализ литературы, сравнительный анализ понятий, структурно-функциональное моделирование и элементы отраслевой экономики. Понятие “ИИ-ориентированный маркетинг” используется как авторская операциональная категория, поскольку прямые исследования по AI-native marketing остаются разрозненными, а база для его описания сформирована в смежных направлениях.

Материалами исследования стали работы о маркетинге на основе данных, маркетинговой и клиентской аналитике [14, 15, 31], развитии клиентской аналитики [25], атрибуции, экспериментировании и персонализации [18, 20], искусственном интеллекте в маркетинге [12, 16, 21], генеративном искусственном интеллекте [11, 19], организационных способностях и готовности к внедрению ИИ [17, 22, 30]. Экономический блок: работы о прогнозировании, управленческом суждении, платформенной координации и неоднородности внедрения [7, 23, 27], производительности генеративного ИИ [10, 13] и J-образной кривой промышленного ИИ [24]. Условия для ресурсно ограниченных организаций уточнялись по литературе о малых и средних компаниях [26], а риски, этика и контроль – по источникам об алгоритмическом смещении и управлении рисками [8, 9, 29], приватность – по работе о защите данных [28]. Русскоязычный контекст уточнялся по публикациям об искусственном интеллекте, персонализации, цифровых коммуникациях и генеративном ИИ в маркетинге [1, 4, 5].

Авторская рамка строилась в три этапа: выделение исследовательских линий, сопоставление их повторяющихся элементов и формирование итоговых результатов. Сопоставлялись роль данных, место моделей в принятии решений, степень автоматизации, обратная связь, функции человека и типы экономического эффекта. На этой основе сформированы дефиниция ИИ-ориентированного маркетинга, разграничение смежных понятий, описание контуров системы и рамка оценки зрелости.

Результаты и обсуждения

Понятие и разграничение подходов

ИИ-ориентированный маркетинг определяется через архитектурную роль искусственного интеллекта. В рамках авторской операционализации это подход, при котором искусственный интеллект является ядром управляемого контура, связывающего данные, решения, автоматизированное или полуавтоматизированное действие, измерение результата и адаптацию системы при сохранении человеческой роли на уровне целей, оркестрации и контроля. Такое понимание опирается на стратегические рамки искусственного интеллекта в маркетинге [12, 16, 21], исследования маркетинговых способностей [22, 30] и работы о готовности организаций к его внедрению [17].

Из определения следуют три признака: искусственный интеллект встроен в ядро процесса, данные и метрики выступают обязательной инфраструктурой, решения и действия формируются в цикле обратной связи. Автономность не является обязательным критерием: *agentic* или *autonomous marketing* можно рассматривать как частный случай высокой зрелости. Практический критерий различения – критерий удаления искусственного интеллекта: ИИ-поддерживаемая (AI-assisted) система после удаления модели станет менее удобной, но сохранит основную логику работы; ИИ-ориентированная система потеряет способность связывать данные, решения, действия и обучение.

Смежные понятия описывают разные уровни анализа. Таблица 1 разграничивает их с учетом исследований *data-driven marketing* [14, 31], стратегической роли искусственного интеллекта в маркетинге [12, 16, 21] и *AI-enabled marketing capabilities* [22, 30].

ИИ-ориентированный подход шире генеративного искусственного интеллекта и простой автоматизации: он описывает архитектуру, в которой модели участвуют в выборе, адаптации и обучении действий. Поэтому в статье он трактуется как синтетическая категория на пересечении литературы о данных и аналитике [14, 15, 31], маркетинговых способностях [22, 30] и управлении искусственным интеллектом [8, 29].

От маркетинга на основе данных к ИИ-ориентированной архитектуре

ИИ-ориентированный маркетинг развивает маркетинг на основе данных (*data-driven marketing*): данные и аналитика делают деятельность измеримой [14, 15, 31], а искусственный интеллект смещает акцент к прогнозу, рекомендациям и выбору действия [16, 19, 21]. Следующий шаг состоит в том, что данные становятся входом для автоматизированных или полуавтономных контуров, отвечающих не только на вопросы “что происходит?” и “почему?”, но и на вопрос “какое воздействие выполнить сейчас и с каким ожидаемым эффектом?”.

Таблица 1

Разграничение ИИ-ориентированного маркетинга и смежных подходов

Table 1

Distinction between AI-oriented marketing and related approaches

Понятие	Ядро подхода	Роль искусственного интеллекта	Экономическая интерпретация
AI-assisted marketing / ИИ-поддерживаемый маркетинг	Отдельная задача	Помогает человеку	Локальный рост производительности
AI-augmented marketing / ИИ-усиленный маркетинг	Способности человека	Расширяет аналитику и креатив	Более качественные решения
AI-enabled marketing / маркетинг с ИИ-возможностями	Организационная способность	Поддерживает способности	Комплементарность данных, процессов и компетенций
AI-first / ИИ-приоритетный подход	Стратегический приоритет	Ставится в центр проектирования	Управленческая ориентация на искусственный интеллект
Data-driven marketing / маркетинг на основе данных	Данные и метрики	Не обязателен	Измерение, атрибуция, таргетинг, распределение ресурсов
Marketing automation / маркетинговая автоматизация	Рабочий процесс и правила	Не обязателен	Снижение операционных и транзакционных издержек
Generative AI in marketing / генеративный ИИ в маркетинге	Класс моделей	Генерирует контент и коммуникации	Удешевление контента при риске недостоверности
AI-native marketing / ИИ-ориентированный маркетинг	Операционная архитектура	Встроен в контур данные – решение – действие – обратная связь	Меняет издержки, скорость, персонализацию и риск при наличии данных, метрик и контроля

Источник: составлено автором.

Структурно ИИ-ориентированная система включает шесть контуров. Их выделение опирается на соединение маркетинговых функций и организационной готовности [17, 22, 30], архитектуры решений на основе искусственного интеллекта [16, 21] и требований к управляемости риска [8, 9, 29].

Таблица 2

Контур ИИ-ориентированной маркетинговой системы

Table 2

Outlines of an AI-oriented marketing system

Контур	Содержание	Экономическая функция
Данные	Сбор, очистка и связывание данных о клиентах, продукте, каналах и продажах	Основа прогнозов, персонализации и обратной связи
Метрики	Показатели маркетинга, экономика клиентского действия, стоимость ошибок, качество моделей	Критерии оптимизации и границы результата
Модели	Языковые, рекомендательные и прогнозные системы, клиентские платформы и интеграции	Превращение данных в прогнозы и варианты действий
Действия	Сегментация, персонализация, коммуникации, бюджеты, тестирование	Перенос решения в операционное исполнение
Контроль	Управленческие правила, лимиты, участие человека, аудит, остановка и откат	Снижение ожидаемой стоимости ошибки
Обучение	Обновление гипотез, правил, запросов к моделям, сегментов и моделей	Эффекты обучения и накопление знания

Источник: составлено автором.

Такая система измеряет рынок, клиента и собственную работу: качество данных, поведение моделей, стоимость генераций, вмешательства человека, дрейф, ошибки и влияние на долгосрочные показатели. Без наблюдаемости замкнутый контур превращается в ускоренное исполнение решений вне управленческой оценки. Требование ограничителей и участия человека согласуется с работами по управлению смещением и рисками искусственного интеллекта [8, 9, 29]. Роль человека смещается от ручного испол-

нения к постановке целей, проектированию метрик, оркестрации моделей и ответственности за последствия. Экономически это соответствует перераспределению функций между прогнозом и управленческим суждением [7]: искусственный интеллект снижает стоимость ряда операций, но повышает ценность выбора допустимого риска и горизонта оптимизации [16, 21].

Экономические механизмы эффекта

Экономический эффект ИИ-ориентированного маркетинга нельзя сводить к экономии времени маркетолога. В литературе по экономике искусственного интеллекта результат связывается с изменением координации решений, перераспределением функций между прогнозом и управленческим суждением и перестройкой процессов [7, 10, 24]. Для маркетинга это означает ускорение гипотез, расширение вариантов воздействия, более точную аллокацию ресурсов, частое измерение результата и накопление знания предметной области.

Основные механизмы эффекта представлены в таблице 3. Генеративные и рекомендательные модели удешевляют дополнительные варианты сообщений и предложений, но часть трудовых затрат замещается вычислениями, интеграциями, мониторингом и проверкой качества [10, 11, 19]. Ускорение экспериментов ценно коротким циклом “гипотеза – действие – измерение – корректировка” [18, 20]. Персонализация создает ценность при выборе сообщения, действия, канала, момента и предложения с учетом клиентского контекста [2, 4, 19]. Снижение транзакционных издержек требует комплементарности данных, платформ и маркетинговых способностей [22, 27, 30], а бюджетная аллокация – метрик, различающих прокси-показатели и инкрементальную ценность [18, 31].

Отдельный механизм связан с расширением доступного набора действий. Для малых компаний генеративный ИИ может сделать доступными задачи, которые ранее не выполнялись из-за нехватки времени, бюджета или экспертизы: варианты креатива, первичный анализ отзывов, черновую сегментацию, тестирование сообщений и адаптацию коммуникаций. Такой компенсаторный эффект согласуется с данными о более сильной отдаче генеративного ИИ для менее опытных работников в структурированных задачах [10] и с обсуждением возможностей ИИ для малых и средних компаний [26].

Эффекты обучения двусторонни. В зрелой системе больше действий дает больше данных, данные улучшают правила и модели, а модели повышают эффективность последующих решений [25, 30]. В незрелой системе та же петля закрепляет шум и локальную оптимизацию. Это близко к логике J-образной кривой продуктивности, когда издержки перестройки проявляются раньше устойчивого эффекта [24].

Таблица 3

Экономические эффекты, условия и риски ИИ-ориентированного маркетинга

Table 3

Economic effects, conditions and risks of AI-oriented marketing

Механизм эффекта	Источник ценности	Условие возникновения	Риск при низкой зрелости
Снижение предельных издержек	Может удешевлять дополнительные варианты сообщений и сегментов	Учет вычислений, интеграций и проверки	Иллюзия нулевой стоимости
Скорость экспериментов	Может сокращать цикл гипотеза – действие – измерение	Измеримость и контролируемая цена ошибки	Быстрое тестирование и ошибочное подтверждение слабых гипотез
Персонализация на масштабе	Может повышать релевантность действия, канала, момента и предложения	Связные данные и правила использования	Репутационный ущерб, смещение
Транзакционные издержки	Может снижать трение между аналитикой, креативом и каналами	Интеграции и рабочий процесс	Автоматизация фрагментов без управляемости
Аллокация бюджета	Может направлять ресурс к инкрементальному эффекту	Атрибуция, оценка инкрементального эффекта, метрики результата	Оптимизация прокси-показателей
Эффекты обучения	Могут улучшать данные, модели и решения через повторение действий	Качество данных и управленческий контроль	Обучение на шуме
Компенсация дефицита экспертизы	Может делать доступными задачи, которые иначе не выполнялись бы	Проверяемая задача, низкая цена ошибки, лимиты бюджета	Ложное чувство экспертности

Источник: составлено автором.

Эти эффекты зависят от измеримости, контроля и организационной зрелости. Сила ИИ-ориентированного подхода в способности быстрее учиться, персонализировать и распределять ресурс; риск – в столь же быстром масштабировании ошибки.

Условия применимости и зрелость

Рациональность ИИ-ориентированного подхода ограничена экономикой внедрения: ожидаемый эффект должен покрывать технологические, организационные, вычислительные, контрольные и рискованные издержки. К условиям применимости относятся качество и связность данных, цифровизация клиентского пути, повторяемость операций, зрелость метрик, контролируемая цена ошибки, процессная и техническая интеграция, организационная готовность. Без этих условий подход сводится к цифровому помощнику или рискованной автоматизации; при наличии единого слоя клиентских данных, метрик результата, рабочих процессов, исполнительного контура, контроля и компетенций он становится операционной архитектурой.

Экономическая целесообразность выше при большой клиентской базе, частых контактах и измеримых действиях, когда стоимость ошибки ограничивается лимитами, поэтапным запуском и участием человека в контуре контроля. Она ниже при малом объеме данных, слабой наблюдаемости клиентского пути, уникальных сделках и трудно обратимых последствиях неверного решения. Эта оценка относится прежде всего к полноценной ИИ-ориентированной архитектуре. Она не исключает ограниченных ИИ-контуров в малых компаниях, если автономия применяется в низкорисковых задачах, ограничена бюджетом и может быть остановлена человеком без сложной инженерной инфраструктуры.

Таблица 4

Уровни зрелости ИИ-ориентированного маркетинга

Table 4

AI-driven marketing maturity levels

Уровень	Характеристика	Роль искусственно-го интеллекта	Роль человека	Метрики и контроль
0. Доцифровой	Процессы слабо оцифрованы	Эпизодическая или отсутствует	Исполнитель	Фрагментарные показатели
1. AI-assisted / ИИ-поддерживаемый	Искусственный интеллект помогает в задачах	Инструмент черновиков и подсказок	Исполнитель с помощником	Локальная продуктивность
2. Координация на основе данных	Решения координируются данными	Точечное применение	Аналитик и менеджер процессов	Сквозные показатели и атрибуция
3. Способности, поддерживаемые моделями	Модели встроены в отдельные способности	Сегментация, контент, персонализация	Управляет маркетинговыми способностями	Функциональные показатели и контроль качества
4. Управляемая автоматизация	Типовые действия частично автоматизированы	Контур решений и исполнения	Оркестратор и валидатор	Согласование, мониторинг, лимиты бюджета
5. ИИ-ориентированный замкнутый контур (AI-native)	Данные, решения, действия и обучение связаны	Ядро операционной архитектуры	Стратег и аудитор ограничений	Метрики результата, стоимость ошибки, контроль

Источник: составлено автором.

Переход между уровнями определяется не количеством инструментов искусственного интеллекта, а глубиной их интеграции в контур данных, решений, действий, метрик, контроля и обучения. Большой набор генеративных инструментов остается уровнем ИИ-поддерживаемого (AI-assisted) маркетинга, если не встроены в процессную архитектуру; ограниченный набор моделей может быть ближе к ИИ-ориентированному подходу, если связан с рабочими процессами и метриками результата. Таблица 4 описывает зрелость архитектуры, а не запрет на ограниченную автономию в задачах с понятной ценой ошибки.

Для детальной оценки зрелости выделяются семь осей: данные, метрики, интеграция искусственного интеллекта, автоматизация, участие человека в контроле, экономика внедрения и организационные компетенции. По ним оцениваются связность клиентских данных, встроенность моделей, автономия по уровню риска, порядок согласования и отката, учет вычислений и контроля после пилота, способность команды работать с данными, экспериментами и изменением процессов.

Полученные результаты уточняют границы ИИ-ориентированного маркетинга: решающим фактором оказывается не доступ к моделям, а сочетание масштаба операций, наблюдаемости результата и цены ошибки. Подход оправдан там, где фиксированные издержки перестройки компенсируются частотой действий, объемом данных и возможностью измерять экономический эффект.

Для отраслевой экономики это означает, что выигрыш в цифровых и высокочастотных средах возникает не только из автоматизации, но и из снижения трения между аналитикой, креативом, медиаразмещением и клиентскими коммуникациями. Этот вывод является концептуальным переносом из литературы об экономике ИИ и платформенной координации [7, 27], а также исследований маркетинговых способностей [22, 30]. В малых компаниях, проектных продажах, экспертных услугах и иных низкочастотных сценариях чаще рациональны ИИ-поддерживаемые (AI-assisted) или ИИ-усиленные (AI-augmented) формы, поскольку масштаб изменений и наблюдаемость инкрементального эффекта ограничены. Однако если альтернативой является отсутствие маркетингового действия или его выполнение без достаточной экспертизы, ограниченная автономия ИИ в низкорисковых операциях может быть экономически оправданной даже при невысокой зрелости.

Граница такой автономии проходит не только по размеру компании, но и по типу задачи. Полевой эксперимент с работниками интеллектуального труда показывает, что ИИ повышает скорость и качество внутри области текущих возможностей модели, но может ухудшать решения за ее пределами [13]. Поэтому автономии рационально расширять не по принципу максимального замещения человека, а по принципу узких проверяемых операций с ограниченной ценой ошибки.

Центральное ограничение ИИ-ориентированного подхода – нелинейная стоимость ошибки. В ручном процессе неверное решение часто ограничено временем одного специалиста или одной кампанией; в ИИ-ориентированной системе оно быстро распространяется на множество клиентов, каналов, сообщений и бюджетных решений. Генеративные модели добавляют риск галлюцинаций, фактических ошибок и несоответствия правилам коммуникации. В терминах NIST (National Institute of Standards and Technology) Generative AI Profile и NIST AI RMF это требует управления рисками генеративного ИИ на протяжении жизненного цикла [9, 29]. В ИИ-поддерживаемом (AI-assisted) режиме такие риски проверяются на уровне отдельного материала, а в ИИ-ориентированном режиме становятся системными.

Отдельное ограничение связано с переоптимизацией локальных метрик: система может повышать кликабельность за счет агрессивных заголовков, увеличивать краткосрочную конверсию ценовыми стимулами, ухудшающими маржинальность, или усиливать коммуникационное давление на клиентов. Алгоритмическое смещение, приватность и этика клиентских данных требуют отдельного контроля [8, 28]. Экономический риск состоит не только в технической ошибке модели, но и в неправильной постановке цели.

Архитектурный контроль должен охватывать данные, модели, метрики, права действий, лимиты бюджета, мониторинг, аудит и процедуры остановки, что согласуется с логикой NIST AI RMF [29]. Важно различать стоимость автоматизации и стоимость контроля: первая включает инструменты, модели, интеграции и вычисления; вторая – проверку качества, участие человека, мониторинг, аудит и корректировку моделей. Поэтому успех пилота не доказывает целесообразность ИИ-ориентированной операционной модели без проверки эффекта после интеграции в реальные процессы, учета вычислительных расходов, контроля, обучения команды, защиты данных и масштабирования. Управленческое следствие: сначала цель и метрика, затем данные и процесс, затем инструмент искусственного интеллекта.

Участие человека в контуре должно включать право отклонения решения, видимость неопределенности, критерии эскалации и ответственность за итоговое действие. Чем выше стоимость ошибки, тем ближе человек должен находиться к исполнению; чем ниже риск и выше повторяемость операции, тем больше автономии можно передавать системе при сохранении мониторинга и лимитов. Для малых компаний минимальный набор ограничителей проще: лимит бюджета, запрет на работу с чувствительными данными без проверки, ручное подтверждение спорных коммуникаций и возможность остановки автоматизированного действия.

Выводы

В статье предложена авторская концептуализация ИИ-ориентированного маркетинга (AI-native marketing) как организационно-экономической архитектуры, а не как набора инструментов искусственного интеллекта или частного применения генеративных моделей. Несмотря на неустойчивость термина AI-native в русскоязычном маркетинговом анализе, его операциональное использование обосновано синтезом исследований маркетинга на основе данных, клиентской аналитики, искусственного интеллекта, организационных способностей и управленческого контроля.

Ответ на первый исследовательский вопрос состоит в том, что ИИ-ориентированный маркетинг следует понимать как управляемый контур, связывающий данные, модели, решения, действия, измерение результата и обучение. Это отделяет его от AI-assisted, AI-augmented, AI-enabled, AI-first, data-driven marketing, marketing automation и generative AI in marketing: различие определяется архитектурной ролью искусственного интеллекта, а не количеством моделей.

Ответ на второй исследовательский вопрос заключается в том, что устойчивый эффект наиболее вероятен при наличии связанных данных, зрелых метрик, процессной и технической интеграции, компетенций, контроля и определенной экономической цели. В этих условиях подход может снижать предельные издержки, ускорять эксперименты, расширять персонализацию, улучшать аллокацию ресурсов и создавать эффекты обучения. При отсутствии таких условий он может сопровождаться ростом затрат, ошибок и контрольной нагрузки. Низкая зрелость снижает вероятность эффекта архитектуры, но не исключает отдачи от ограниченного ИИ-контура, если он компенсирует дефицит экспертизы и применяется в задачах с контролируемой ценой ошибки.

ИИ-ориентированный маркетинг не является универсальным решением, но может рассматриваться как зрелая форма организации маркетинговой деятельности, если компания способна построить искусственный интеллект в управляемый и измеримый контур принятия и исполнения решений. Его практическая ценность определяется не технологической новизной, а способностью организации превратить данные, модели и автоматизацию в экономически обоснованную систему создания ценности.

Список источников

1. Агаджанян С. А. Применение искусственного интеллекта в маркетинге: возможности и ограничения // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 8(114). С. 11 – 15. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-8-11-15.
2. Агаметов И. Э., Вечкинзова Е. А. Искусственный интеллект как основа формирования инструментов персонализированной стратегии цифрового маркетинга // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 2. № 1(144). С. 131 – 139. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.02.016.
3. Белова Н. Н., Гончарова И. В. Трансформация стратегии маркетинга на основе применения технологий искусственного интеллекта // *Современная экономика: проблемы и решения*. 2024. № 6. С. 120 – 132. DOI: <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/6/120-132>.
4. Иванченко О. В. Влияние генеративного искусственного интеллекта на развитие клиентоцентричной экосистемы маркетинга // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2024. Т. 31. № 1. С. 67 – 75. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.1.85.009.
5. Казыханов А. А., Давлетишин Р. Р., Кузнецова Е. В. Использование искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности организаций // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 12-1. С. 113 – 116. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-12-1-113-116.
6. Фурсанова О. В., Бровчак С. В., Кулебякин В. В. Направления применения искусственного интеллекта в цифровых маркетинговых коммуникациях // *Ученые записки Российской академии предпринимательства*. 2023. Т. 22. № 2. С. 132 – 139. DOI: 10.24182/2073-6258-2023-22-2-132-139.
7. Agrawal A., Gans J. S., Goldfarb A. Exploring the impact of artificial intelligence: Prediction versus judgment // *Information Economics and Policy*. 2019. Vol. 47. P. 1 – 6. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2019.05.001.
8. Akter S., Sultana S., Mariani M., Wamba S. F., Spanaki K., Dwivedi Y. K. Advancing algorithmic bias management capabilities in AI-driven marketing analytics research // *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 114. P. 243 – 261. DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.08.013.
9. Autio C., Schwartz R., Dunietz J., Jain S., Stanley M., Tabassi E., Hall P., Roberts K. Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology. 2024. NIST AI 600-1. DOI: 10.6028/NIST.AI.600-1.
10. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. R. Generative AI at work // *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140. №. 2. P. 889 – 942. DOI: 10.1093/qje/qjae044.
11. Cillo P., Rubera G. Generative AI in innovation and marketing processes: A roadmap of research opportunities // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025. Vol. 53. № 3. P. 684 – 701. DOI: 10.1007/s11747-024-01044-7.
12. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. № 1. P. 24 – 42. DOI: 10.1007/s11747-019-00696-0.

13. Dell'Acqua F., McFowland III E., Mollick E., Lifshitz H., Kellogg K. C., Rajendran S., Kraye L., Candelon F., Lakhani K. R. Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality // *Organization Science*. 2026. Vol. 37. № 2. P. 403 – 423. DOI: 10.1287/orsc.2025.21838.
14. Erevelles S., Fukawa N., Swayne L. Big Data consumer analytics and the transformation of marketing // *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69. № 2. P. 897 – 904. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.07.001.
15. Germann F., Lilien G. L., Fiedler L., Kraus M. Do retailers benefit from deploying customer analytics? // *Journal of Retailing*. 2014. Vol. 90. № 4. P. 587 – 593. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.08.002.
16. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. № 1. P. 30 – 50. DOI: 10.1007/s11747-020-00749-9.
17. Jöhnk J., Weißert M., Wyrski K. Ready or not, AI comes: An interview study of organizational AI readiness factors // *Business & Information Systems Engineering*. 2021. Vol. 63. № 1. P. 5 – 20. DOI: 10.1007/s12599-020-00676-7.
18. Kannan P. K., Reinartz W., Verhoef P. C. The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section // *International Journal of Research in Marketing*. 2016. Vol. 33. № 3. P. 449 – 456. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.07.001.
19. Kumar V., Ashraf A. R., Nadeem W. AI-powered marketing: What, where, and how? // *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. Article 102783. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783.
20. Lemmens A., Roos J. M. T., Gabel S., Ascarza E., Bruno H. A., Gordon B. R., Israeli A., McDonnell Feit E., Mela C. F., Netzer O. Personalization and targeting: How to experiment, learn and optimize // *International Journal of Research in Marketing*. 2025. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2025.07.004.
21. Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing: Connecting computing power to human insights // *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Vol. 37. № 3. P. 481 – 504. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2020.04.005.
22. Manis K. T., Madhavaram S. AI-enabled marketing capabilities and the hierarchy of capabilities: Conceptualization, proposition development, and research avenues // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. Article 113485. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113485.
23. McElheran K., Li J. F., Brynjolfsson E., Kroff Z., Dinlersoz E., Foster L. S., Zolas N. AI adoption in America: Who, what, and where // *Journal of Economics & Management Strategy*. 2024. Vol. 33. № 2. P. 375 – 415. DOI: 10.1111/jems.12576.
24. McElheran K., Yang M.-J., Kroff Z., Brynjolfsson E. The rise of industrial AI in America: Microfoundations of the productivity J-curve(s). — U.S. Census Bureau, Center for Economic Studies, 2025. CES Working Paper CES-25-27; SSRN. DOI: 10.2139/ssrn.5036270.
25. Mehrabi H., Chen Y. K., Keramati A. Developing customer analytics capability in firms of different ages: Examining the complementarity of outside-in and inside-out resources // *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 119. P. 108 – 121. DOI: 10.1016/j.indmarman.2024.04.009.
26. Rajaram K., Tinguely P. N. Generative artificial intelligence in small and medium enterprises: Navigating its promises and challenges // *Business Horizons*. 2024. Vol. 67. № 5. P. 629 – 648. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.05.008.
27. Rangaswamy A., Moch N., Felten C., van Bruggen G., Wieringa J. E., Wirtz J. The role of marketing in digital business platforms // *Journal of Interactive Marketing*. 2020. Vol. 51. № 1. P. 72 – 90. DOI: 10.1016/j.intmar.2020.04.006.
28. Saura J. R., Škare V., Ozretić Došen Đ. Is AI-based digital marketing ethical? Assessing a new data privacy paradox // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. № 4. Article 100597. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100597.
29. Tabassi E. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology. 2023. NIST AI 100-1. DOI: <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>.
30. Wamba S. F., Queiroz M. M., Pappas I. O., Sullivan Y. Artificial intelligence capability and firm performance: A sustainable development perspective by the mediating role of data-driven culture // *Information Systems Frontiers*. 2024. Vol. 26. № 6. P. 2189 – 2203. DOI: 10.1007/s10796-023-10460-z.
31. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. № 6. P. 97 – 121. DOI: 10.1509/jm.15.0413.

References

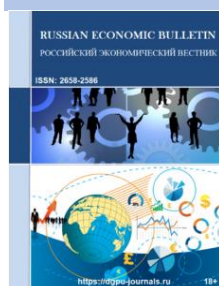
1. Agadzhanyan S.A. Application of artificial intelligence in marketing: opportunities and limitations. *Economics and Business: Theory and Practice*. 2024. No. 8(114). P. 11 – 15. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-8-11-15.
2. Agametov I.E., Vechkinzova E.A. Artificial intelligence as a basis for forming tools of personalized digital marketing strategy. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024. Vol. 2. No 1(144). P. 131 – 139. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.02.016. (In Russian).
3. Belova N.N., Goncharova I.V. Transformation of marketing strategy based on the application of artificial intelligence technologies. *Modern Economy: Problems and Solutions*. 2024. No 6. P. 120 – 132. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/6/120-132.
4. Ivanchenko O.V. The impact of generative artificial intelligence on the development of a customer-centric marketing ecosystem. *Bulletin of Rostov State University of Economics (RINH)*. 2024. Vol. 31. No 1. P. 67 – 75. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.1.85.009. (In Russian).
5. Kazykhanov A.A., Davletshin R.R., Kuznetsova E.V. The use of artificial intelligence in the marketing activities of organizations. *Economics and Business: Theory and Practice*. 2024. No 12-1. P. 113 – 116. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-12-1-113-116>.
6. Firsanova O.V., Brovchak S.V., Kulebyakin V.V. Directions of artificial intelligence application in digital marketing communications. *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 2023. Vol. 22. No 2. P. 132 – 139. DOI: 10.24182/2073-6258-2023-22-2-132-139. (In Russian).
7. Agrawal A., Gans J. S., Goldfarb A. Exploring the impact of artificial intelligence: Prediction versus judgment. *Information Economics and Policy*. 2019. Vol. 47. P. 1 – 6. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2019.05.001.
8. Akter S., Sultana S., Mariani M., Wamba S. F., Spanaki K., Dwivedi Y.K. Advancing algorithmic bias management capabilities in AI-driven marketing analytics research. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 114. P. 243 – 261. DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.08.013.
9. Autio C., Schwartz R., Dunietz J., Jain S., Stanley M., Tabassi E., Hall P., Roberts K. Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology. 2024. NIST AI 600-1. DOI: 10.6028/NIST.AI.600-1.
10. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L.R. Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140. No 2. P. 889 – 942. DOI: 10.1093/qje/qjae044.
11. Cillo P., Rubera G. Generative AI in innovation and marketing processes: A roadmap of research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025. Vol. 53. № 3. P. 684 – 701. DOI: 10.1007/s11747-024-01044-7.
12. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. No 1. P. 24 – 42. DOI: 10.1007/s11747-019-00696-0.
13. Dell'Acqua F., McFowland III E., Mollick E., Lifshitz H., Kellogg K. C., Rajendran S., Kraymer L., Candelon F., Lakhani K. R. Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality. *Organization Science*. 2026. Vol. 37. No 2. P. 403 – 423. DOI: 10.1287/orsc.2025.21838.
14. Erevelles S., Fukawa N., Swayne L. Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69. No 2. P. 897 – 904. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.07.001.
15. Germann F., Lilien G.L., Fiedler L., Kraus M. Do retailers benefit from deploying customer analytics? *Journal of Retailing*. 2014. Vol. 90. No 4. P. 587 – 593. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.08.002.
16. Huang M.-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. No 1. P. 30 – 50. DOI: 10.1007/s11747-020-00749-9.
17. Jöhnk J., Weißert M., Wyrski K. Ready or not, AI comes: An interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*. 2021. Vol. 63. No 1. P. 5 – 20. DOI: 10.1007/s12599-020-00676-7.
18. Kannan P.K., Reinartz W., Verhoef P.C. The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section. *International Journal of Research in Marketing*. 2016. Vol. 33. No 3. P. 449 – 456. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.07.001.
19. Kumar V., Ashraf A. R., Nadeem W. AI-powered marketing: What, where, and how? *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. Article 102783. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783.

20. Lemmens A., Roos J. M. T., Gabel S., Ascarza E., Bruno H.A., Gordon B.R., Israeli A., McDonnell Feit E., Mela C. F., Netzer O. Personalization and targeting: How to experiment, learn and optimize. *International Journal of Research in Marketing*. 2025. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2025.07.004.
21. Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing: Connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Vol. 37. No. 3. P. 481 – 504. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2020.04.005.
22. Manis K. T., Madhavaram S. AI-enabled marketing capabilities and the hierarchy of capabilities: Conceptualization, proposition development, and research avenues. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. Article 113485. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113485.
23. McElheran K., Li J. F., Brynjolfsson E., Kroff Z., Dinlersoz E., Foster L. S., Zolas N. AI adoption in America: Who, what, and where. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2024. Vol. 33. No 2. P. 375 – 415. DOI: 10.1111/jems.12576.
24. McElheran K., Yang M.-J., Kroff Z., Brynjolfsson E. The rise of industrial AI in America: Microfoundations of the productivity J-curve(s). U.S. Census Bureau, Center for Economic Studies, 2025. CES Working Paper CES-25-27. SSRN. DOI: 10.2139/ssrn.5036270.
25. Mehrabi H., Chen Y.K., Keramati A. Developing customer analytics capability in firms of different ages: Examining the complementarity of outside-in and inside-out resources. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 119. P. 108 – 121. DOI: 10.1016/j.indmarman.2024.04.009.
26. Rajaram K., Tinguely P.N. Generative artificial intelligence in small and medium enterprises: Navigating its promises and challenges. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67. No 5. P. 629 – 648. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.05.008.
27. Rangaswamy A., Moch N., Felten C., van Bruggen G., Wieringa J.E., Wirtz J. The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*. 2020. Vol. 51. No 1. P. 72 – 90. DOI: 10.1016/j.intmar.2020.04.006.
28. Saura J.R., Škare V., Ozretić Došen Đ. Is AI-based digital marketing ethical? Assessing a new data privacy paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. No 4. Article 100597. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100597.
29. Tabassi E. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology. 2023. NIST AI 100-1. DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1.
30. Wamba S.F., Queiroz M.M., Pappas I.O., Sullivan Y. Artificial intelligence capability and firm performance: A sustainable development perspective by the mediating role of data-driven culture. *Information Systems Frontiers*. 2024. Vol. 26. No 6. P. 2189 – 2203. DOI: 10.1007/s10796-023-10460-z.
31. Wedel M., Kannan P.K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No 6. P. 97 – 121. DOI: 10.1509/jm.15.0413.

Информация об авторе

Савченко С.П., аспирант, кафедра маркетинга и торгового дела, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, stephan.savchenko@gmail.com

© Савченко С.П., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 331.104.2

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-82-88

За пределами экономики временной занятости: построение «внутреннего гибкого рынка талантов»

¹ Ван Цикунь,

¹ Михайлова А.В.,

¹ Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова

Аннотация: стремительный подъем гиг-экономики придал рынку труда большую гибкость, но также породил новую проблему: стремясь избежать трудовых отношений, платформы зачастую рассматривают работников как «внешних подрядчиков», что крайне затрудняет защиту их прав и интересов. В то же время чрезмерная зависимость компаний от внешних гиг-специалистов несет двойной риск: размывание ключевых компетенций и ослабление корпоративной культуры.

В этом контексте мы предлагаем новую модель, занимающую промежуточное положение между традиционным наймом и платформенной занятостью, – «внутренний гибкий рынок талантов». Проще говоря, внутри компании создается механизм, подобный «платформе для подбора персонала под задачи», позволяющий сотрудникам на основе своих навыков и интересов участвовать во внутренних проектах, способствуя вторичному перераспределению человеческих ресурсов внутри организации. Эта модель заимствует логику подбора, характерную для платформенной экономики, но функционирует в границах предприятия, что позволяет сочетать организационную стабильность с рыночной гибкостью. Суть внутреннего гибкого рынка талантов заключается не в простом копировании внешней гиг-модели внутри компании, а в преодолении ограничений как традиционной иерархической системы (жесткая модель «один человек – одна должность»), так и внешней платформенной модели («использовал и выбросил»). Это скорее практическая реализация концепции «организация как платформа» – когда сама компания становится носителем, позволяющим сотрудникам демонстрировать свои навыки, участвовать в проектах и осуществлять внутреннюю мобильность.

Перед лицом растущей глобальной экономической неопределенности все больше сотрудников стремятся к большей автономии и разнообразию в работе. Традиционная модель фиксированных должностей испытывает огромное давление. Внешняя гиг-работа, при всей ее гибкости, несет для компании риск утраты контроля над культурой и ключевыми компетенциями. Внутренний гибкий рынок талантов становится ответом на этот вызов: он использует технологии для подбора задач на основе навыков, а не должностей, позволяя сотрудникам «принимать заказы» внутри компании. Это не только повышает эффективность использования талантов, но и удовлетворяет потребность сотрудников в разнообразной работе.

Ключевые слова: внутренний рынок талантов; гиг-экономика; гибкая занятость; распределение человеческих ресурсов; платформизация организации; гигиенизация занятости

Для цитирования: Ван Цикунь, Михайлова А.В. За пределами экономики временной занятости: построение «внутреннего гибкого рынка талантов» // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 82 – 88. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-82-88

Поступила в редакцию: 17 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Beyond the gig-economy: building an “internal flexible talent market”

¹ Wang Qikun,

¹ Mikhailova A.V.,

¹ North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov

Abstract: the rapid rise of the gig economy has brought greater flexibility to the labor market, but it has also created a new problem: in an attempt to avoid labor relations, platforms often treat workers as "external contractors," making it extremely difficult to protect their rights and interests. At the same time, excessive reliance on external gig workers exposes companies to a dual risk: the dilution of core competencies and the weakening of corporate culture.

In this context, we propose a new model that occupies an intermediate position between traditional employment and platform-based work – the "internal flexible talent market." Simply put, this involves creating a mechanism within the company, similar to a "talent-matching platform," that allows employees to participate in internal projects based on their skills and interests, facilitating the secondary redistribution of human resources within the organization. This model borrows the matching logic characteristic of the platform economy but operates within the boundaries of the enterprise, thereby combining organizational stability with market flexibility. The essence of the internal flexible talent market lies not in simply copying the external gig model inside the company, but in overcoming the limitations of both the traditional hierarchical system (the rigid "one person, one job" model) and the external platform model ("use and discard"). It is more of a practical implementation of the "organization as a platform" concept – where the company itself becomes the vehicle, enabling employees to demonstrate their skills, participate in projects, and achieve internal mobility.

Faced with growing global economic uncertainty, more and more employees are seeking greater autonomy and diversity in their work. The traditional model of fixed positions is under immense pressure. External gig work, despite its flexibility, carries the risk for companies of losing control over their culture and core competencies. The internal flexible talent market emerges as a response to this challenge: it uses technology to match tasks based on skills, not job titles, allowing employees to "take on orders" within the company. This not only increases the efficiency of talent utilization but also satisfies employees' need for diverse work.

Keywords: internal talent market; gig economy; flexible employment; human resource allocation; platformization of the organization; gigification of employment

For citation: Wang Qikun, Mikhailova A.V. Beyond the gig-economy: building an “internal flexible talent market”. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 82 – 88. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-82-88

The article was submitted: April 17, 2026; Approved after reviewing: May 22, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Мир труда в XXI веке претерпевает глубокие изменения. За последние несколько десятилетий стандартная занятость постепенно уступает место различным формам нестандартной занятости, и подъем платформенной экономики вывел этот тренд на новый уровень – по данным Всемирного банка, в 2023 году численность работников, занятых в онлайн-гиг-экономике по всему миру, достигла 435 миллионов человек, причем для 154 миллионов из них это является основным источником дохода [14].

Привлекательность гиг-экономики очевидна: для работников она означает гибкость и автономию, а для предприятий – возможность привлекать персонал по мере необходимости и снижать затраты. После пандемии все больше компаний начали использовать модели гибкой занятости, чтобы реагировать на колебания рынка. Исследование McKinsey показывает, что около 36% мировой рабочей силы участвует в гиг-экономике, причем среди молодежи этот показатель еще выше [14].

Однако расширение гиг-экономики породило и новые проблемы. Наиболее острая из них – проблема защиты прав и интересов работников: платформы сознательно избегают трудовых отношений, в результате чего работники, занятые в гиг-экономике, практически лишены социального страхования, защиты

от несчастных случаев на производстве и пособий по безработице, а также не имеют четких возможностей для карьерного роста [1]. Для предприятий чрезмерная зависимость от внешних гиг-работников также имеет свою цену: ключевые компетенции требуют времени для накопления, а обмен знаниями нуждается в стабильных коллаборативных связях. Долгосрочная опора на внешний гибкий персонал легко приводит к разрыву в знаниях, ослаблению организационной идентичности и даже может сделать кадровый резерв предприятия пустотелым [4].

С одной стороны – стабильность традиционных трудовых отношений, с другой – гибкость гиг-экономики. Между ними, казалось бы, существует трудноразрешимое противоречие.

Широкое распространение гибкой занятости не случайно, а является результатом трансформации способов накопления капитала. Географ Дэвид Харви ввел понятие «гибкое накопление» (flexible accumulation) для описания изменений в капитализме с 1970-х годов – трудовые процессы, рынки труда, продукты и потребление стали более гибкими, ознаменовав отход от жесткой фордистской модели [7].

В условиях высокой волатильности рынка капитал стремится как сократить постоянные издержки на труд, так и быстро мобилизовать ресурсы при изменении спроса. Это привело к взрывному росту лизинга персонала, аутсорсинга, неполной занятости [4], что можно кратко охарактеризовать как «алгоритмизация + атомизация индивида» [14].

Одновременно меняются и механизмы распределения кадров внутри компаний. Теория «внутреннего рынка труда» (Internal Labor Market, ILM), разработанная Дёрингером и Пиоре, описывает, как крупные предприятия предпочитают внутренние повышения, долгосрочный найм и распределение по правилам, а не полагаются на конкурентные торги внешнего рынка [2]. Однако эта модель предполагает относительно стабильную среду и предсказуемый спрос; как только рынок становится волатильным, жесткая внутренняя структура с трудом подстраивается. Так начинает формироваться концепция «внутреннего рынка талантов».

С точки зрения теории транзакционных издержек Уильямсона, внутренний рынок талантов представляет собой «гибридную модель управления» (hybrid governance mode) – нечто среднее между чистой иерархией и чистым рынком [3]. В ситуациях с высокой специфичностью активов, средней частотой транзакций и высокой неопределенностью компании стремятся сохранить ключевых сотрудников (обеспечивая стабильность), одновременно реагируя на колебания бизнеса (обеспечивая гибкость). Внутренний рынок талантов становится компромиссом: сотрудники остаются частью организации (сохраняя стабильность), но через проектную работу реагируют на изменения (приобретая гибкость).

Исследователи из SkillPanel подчеркивают, что настоящий внутренний рынок талантов – это не статичный список вакансий вроде «внутренней доски объявлений», а «динамическая сеть навыков, интересов и связей» [9]. Он должен уметь распознавать реальные компетенции сотрудника, понимать его готовность к мобильности, подбирать людей под проекты, а не просто заполнять вакансии, помогая менеджерам выявлять скрытые таланты внутри организации. Отечественные исследователи также отмечают, что совершенствование системы внутреннего рынка талантов способствует повышению общей конкурентоспособности предприятия [11].

Материалы и методы исследований

В данной статье используется сочетание теоретического анализа и многоаспектного кейс-стади. В-первых, посредством систематического анализа теории транзакционных издержек [3], теории внутреннего рынка труда [2] и исследований, связанных с платформенной экономикой и гибкой занятостью [4; 14], строится теоретическая аналитическая рамка внутреннего гибкого рынка талантов, призванная прояснить его внутреннюю логику как «гибридной модели управления», находящейся между иерархией и рынком.

Во-вторых, используется метод многоаспектного кейс-стади, в качестве объектов анализа выбраны американская компания Williams, китайские нефтепромыслы Ляохэ и Хэнань. Выбор кейсов следует принципам типичности и взаимодополняемости: Williams представляет передовую практику наукоемких предприятий в процессе цифровой трансформации [6]; Ляохэ и Хэнань демонстрируют поиск традиционных крупных государственных предприятий в условиях структурного избытка кадров по активизации скрытых человеческих ресурсов через рыночные механизмы [5; 11]. Сбор данных основан преимущественно на вторичных источниках, включая академическую литературу, официальные отчеты компаний и публикации в авторитетных СМИ. Посредством сравнительного анализа кейсов выделяются ключевые механизмы функционирования и критические факторы успеха.

Эмпирический анализ: три типичных кейса

1. Williams Companies: создание и результаты «Рынка возможностей»

Williams Companies – ведущая компания в сфере энергетической инфраструктуры США, транспортирующая 30% потребляемого в стране природного газа и насчитывающая более 5800 сотрудников. В июне 2022 года компания запустила платформу «Рынок возможностей» (Opportunity Marketplace), позволяющую сотрудникам участвовать в краткосрочных проектах, называемых «Gigs» [6].

Механизм работы: Платформа, разработанная совместно с Workday, оснащена встроенными алгоритмами машинного обучения, которые рекомендуют сотрудникам подходящие проекты (Gigs) на основе их имеющихся навыков или тех, которые они хотели бы развить. Инициаторы проектов могут просматривать кандидатов с «высоким соответствием» и активно направлять им приглашения к участию. Платформа тесно интегрирована с моделью обучения 70/20/10 компании (70% знаний из практического опыта, 20% от взаимодействия с другими, 10% из формального обучения), делая упор на «обучение через действие».

Результаты: По состоянию на 2025 год в компании было реализовано около 102 проектов Gigs, в которых принял участие 568 сотрудников (некоторые участвовали многократно). 2649 сотрудников завершили процесс регистрации на платформе. Проекты Gigs показали высокую эффективность в поддержке развития разнообразных групп сотрудников: уровень участия женщин составил 37% (при их доле в общей численности компании 21%), уровень участия представителей этнических меньшинств – 31% (при доле в общей численности 17%) [6].

Ключевой опыт: Успех Williams заключается не только в технологической платформе, но и во встраивании Gigs в регулярные организационные процессы – включении в оценку эффективности, признании успешных проектов на собраниях сотрудников, личной благодарности участников от генерального директора. В компании подчеркивают: «Это больше не разовая инициатива, а неотъемлемая часть нашей организации» [6].

2. Нефтепромысел Ляохэ: Программа «Живая вода» и формирование внутреннего кадрового рынка

Нефтепромысел Ляохэ, крупное месторождение, входящее в состав Китайской национальной нефтегазовой корпорации (CNPC), столкнулся с типичными проблемами старых месторождений: избыток кадров при низкой добыче нефти, структурный дефицит персонала отдельных специальностей, низкая производительность труда. Начиная с 2023 года на промысле реализуется программа расширения кадрового потенциала «Живая вода», направленная на активное формирование внутреннего «большого рынка» трудовых ресурсов [5].

Структура системы: Была создана «двухуровневая платформа» – платформы регулирования кадров на уровне вторичных подразделений и на уровне самой нефтепромысловой компании. Высвобождаемый персонал сначала поступает на платформу вторичного подразделения, где после анализа и инвентаризации сотрудники, подлежащие обучению, перераспределению, готовые к выходу на работу или участию во внешних проектах, передаются на платформу компании. Параллельно были сформированы «три пула» (пул регулирования, пул резерва, пул источников), создающие реестр предложения трудовых ресурсов [5].

Механизм работы: Акцент делается на взаимодействии спроса и предложения для достижения «двухстороннего движения». Сторона предложения занимается обучением и развитием высвобождаемого персонала, сторона спроса аккумулирует потребности в рабочей силе как внутри CNPC, так и за ее пределами, обеспечивая беспрепятственное горизонтальное перемещение сотрудников между подразделениями и их выход на внешний рынок. Внутри компании осуществляется регулирование избытков и дефицита (внутренний цикл), а избыточный персонал направляется на внешние проекты (внешний цикл).

Результаты: За 2024 год внутри промысла было перераспределено 691 человек, а 431 человек были направлены на работу за пределы предприятия. В настоящее время более 4100 сотрудников работают на внешних проектах, охватывающих 15 провинций и 45 городов и уездов, сформировано четыре региональных рынка с оборотом свыше 100 миллионов юаней каждый [5].

3. Нефтепромысел Хэнань: общая платформа и внутренняя мобилизация ресурсов

Нефтепромысел Хэнань также находится в поиске новых путей оптимизации кадрового состава. Была создана общая платформа для оптимизации и обмена кадрами, на которой размещено более 50 вакансий по остродефицитным специальностям (водители спецтехники, сварщики и др.). В результате было оптимизировано распределение более 2000 сотрудников, что обеспечило поддержку более 10 внешних проектов [11].

В части реформирования форм организации труда была внедрена система прямого управления производственными бригадами (без промежуточных звеньев), что позволило сократить управленческие уровни и оптимизировать штат добывающих предприятий на 53.3%. Внедрение модели «расширенных

должностей» усилило подготовку универсальных специалистов, поощряя сотрудников к получению нескольких квалификаций и развитию мультидисциплинарных навыков. В результате общее количество должностных позиций сократилось на 52% [11].

Результаты: По состоянию на конец мая 2025 года благодаря оптимизации кадровых ресурсов нефтепромысел обеспечил рост доходов от участия сотрудников во внешних проектах, внутренняя мобилизация составила 736 человек, а экономия на расходах по привлечению подрядных организаций превысила 30 миллионов юаней [11].

Результаты и обсуждения

Сравнивая три кейса – Williams, Нефтепромысел Ляохэ и Нефтепромысел Хэнани, – можно выделить ряд общих закономерностей построения внутренних рынков талантов и эмпирических выводов:

Вывод первый: технологическая платформа – это основа, но ключевым фактором является трансформация культуры. Во всех трех случаях были созданы платформы для рыночного распределения ресурсов, однако настоящий прорыв произошел благодаря изменению управленческой парадигмы – от «контроля» к «активизации», от «распределения» к «выбору». Интеграция Gig-проектов в оценку эффективности в Williams [6], создание «двухуровневой платформы» и системы «трех пулов» в Ляохэ [5] демонстрируют синергию институтов и культуры.

Вывод второй: профили компетенций являются ключевым активом. Эффективное функционирование внутреннего рынка талантов опирается на динамичное отслеживание навыков сотрудников, а не на статичную фиксацию их должностей [9]. В Williams подчеркивают важность постоянного обновления профилей навыков [6], в Ляохэ система «трех пулов» позволяет классифицировать персонал [5], а в Хэнани модель «расширенных должностей» поощряет мультидисциплинарность [11]. Исследования показывают, что полнота профилей навыков напрямую влияет на эффективность подбора [12].

Вывод третий: механизмы мотивации служат источником энергии. Включение участия в проектах в оценку эффективности, признание и поощрение – ключевые факторы стимулирования вовлеченности сотрудников. В Williams за проекты, оказавшие значительное влияние, предусмотрена специальная премия до 10 000 долларов [6], а в Ляохэ выход на внешние рынки формирует позитивную мотивацию через дополнительный доход [5].

Вывод четвертый: организационная стратегия выступает навигационной системой. Внутренний рынок талантов должен быть согласован со стратегическими целями организации [2]. Ориентация внутреннего перераспределения в Ляохэ на новые направления бизнеса (например, новые источники энергии) [5] и интеграция Gig-проектов с моделью обучения 70/20/10 в Williams [6] демонстрируют эту стратегическую направленность.

Вывод пятый: смешанные модели подбора эффективно балансируют свободу и контроль. Во всех трех кейсах используются смешанные механизмы: сочетание самостоятельного выбора сотрудников и алгоритмических рекомендаций, учитывающее как личные предпочтения, так и потребности организации. Алгоритмические рекомендации + самостоятельные заявки в Williams [6], «двухуровневая платформа» с классификацией в Ляохэ [5], публикация вакансий на дефицитные должности на общей платформе в Хэнани [11] – все это отражает данную логику [13].

Выводы

В данной статье представлена и проанализирована концепция внутреннего гибкого рынка талантов – модели, занимающей промежуточное положение между традиционной стабильной занятостью и внешней гибкой занятостью. На основе теоретического анализа и многоаспектного эмпирического исследования были сделаны следующие четкие выводы:

Вывод первый: внутренний гибкий рынок талантов представляет собой двойное преодоление ограничений как традиционной иерархической системы, так и внешнего платформенного труда. Данная модель сохраняет стабильность, присущую долгосрочным трудовым отношениям (сотрудники защищены социально и ощущают принадлежность к компании), и в то же время вбирает в себя гибкость рыночных механизмов (мобильность в соответствии с потребностями, самостоятельный выбор). Тем самым достигается баланс между «защищенностью и автономией», «накоплением опыта и мобильностью» [2]. Кейс Williams показывает, что сотрудники сохраняют статус штатных работников и льготы даже после участия в Gig-проектах [6]; в Ляохэ через внутреннее перераспределение сохраняются трудовые отношения при одновременной оптимизации кадровых ресурсов [5].

Вывод второй: ключевой механизм данной модели заключается в переходе от «распределения» к «активизации». Традиционный подход заключается в назначении человека на должность [2], новая же модель предлагает сотрудникам самостоятельно искать возможности, а организации – раскрывать их потенциал. Эмпирические данные показывают: уровень участия женщин в Williams на 16 процентных пунктов выше, чем в целом по компании, а уровень участия представителей этнических меньшинств – на 14 пунктов выше

[6], что доказывает стимулирующую роль механизма активизации для развития разнообразных групп сотрудников. Внутреннее перераспределение 691 человека и внешний выход 431 человека в Ляохэ [5], внутренняя мобилизация 736 человек в Хэнани [11] – все это демонстрирует эффект активизации [12].

Вывод третий: для достижения баланса между свободой и контролем необходим тщательно продуманный дизайн правил. Полное отсутствие контроля, когда сотрудники занимаются исключительно тем, что им интересно, может размыть стратегические приоритеты компании; излишне жесткий контроль, напротив, убьет рыночную динамику [3]. Эмпирические данные показывают, что общим опытом трех кейсов являются: смешанные модели подбора (учитывающие как личные предпочтения, так и потребности организации), направленное стимулирование участия в приоритетных для компании направлениях и обеспечение прозрачности правил. Ориентация внутреннего перераспределения в Ляохэ на новые источники энергии [5] и интеграция Gig-проектов с моделью обучения в Williams [6] демонстрируют эту стратегическую направленность [13].

Вывод четвертый: как зарубежные, так и отечественные компании уже успешно апробировали эту модель, подтверждая ее универсальную ценность. Три кейса – Williams (научное предприятие) и нефтепромыслы Ляохэ и Хэнани (традиционные ресурсные предприятия) – охватывают разные отрасли, разные страны и разные типы компаний и везде достигнуты значительные результаты. Williams реализовала 102 проекта с участием 568 человек [6]; Ляохэ внутренне и внешне мобилизовала в общей сложности 1122 человека [5]; Хэнани сэкономила более 30 миллионов юаней на расходах по привлечению подрядных организаций [11]. Эти эмпирические данные убедительно подтверждают практическую ценность данной модели.

Практические рекомендации для компаний: ① на уровне идеологии: отказаться от мышления в духе «управления кадрами» в пользу подхода «активизации человеческого потенциала»; ② на уровне данных: в первую очередь создать систему динамически обновляемых профилей навыков; ③ на уровне механизмов: тщательно проработать правила, определяющие баланс между свободой и контролем в смешанных моделях подбора; ④ на уровне культуры: помочь руководителям трансформироваться из «привратников» в «коучей»; ⑤ на уровне темпов внедрения: начинать с пилотных проектов, постепенно расширяя масштабы, избегая чрезмерно масштабного запуска на начальном этапе.

В эпоху цифровизации правила организации труда переписываются заново. Стабильность и гибкость не обязательно должны быть взаимоисключающим выбором. Создание «рынка талантов» внутри организации, возможно, и есть отправная точка этого третьего пути – пути, который отвечает и на стремление работников к автономии и развитию [8], и на потребность компаний в сохранении гарантий и накоплении опыта [3]. Практика Williams, Ляохэ и Хэнани доказывает, что этот путь не только возможен, но и способен приносить значительную пользу. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение применимости данной модели и путей ее оптимизации на предприятиях разных отраслей и масштабов [15].

Список источников

1. Лоу Юй. «Неполные трудовые отношения» и нормативная конструкция трудовых стандартов для новых форм занятости // *Права человека*. 2025. № 2. С. 45 – 62.
2. Doeringer P. B., Piore M. J. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: D.C. Heath, 1971. 214 p.
3. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press. 1985. 468 p.
4. Peck J., Theodore N. *Temped Out? Industry Rhetoric, Labor Regulation and Economic Restructuring in the Temporary Staffing Business* // *Economic and Industrial Democracy*. 2002. Vol. 23. № 2. P. 143 – 175.
5. Ло Цяньбинь. Программа «Живая вода» на нефтепромысле Ляохэ всколыхнула кадровый резерв // *Нефтяная ежедневная газета Китая*. 2025. 6 февр. С. 2.
6. Winsor J. How Williams Transformed Work With An Internal Talent Marketplace [Электронный ресурс] // *Forbes*. 2024. 19 Dec. URL: <https://www.forbes.com/sites/jordanwinsor/2024/12/19/how-williams-transformed-work-with-an-internal-talent-marketplace/> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Harvey D. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Oxford: Blackwell, 1989. 372 p.
8. Ван Тяньюй. Условия для законодательного регулирования новых форм занятости практически созрели // *Юридическая ежедневная газета*. 2025. 28 окт. С. 3.
9. SkillPanel. Talent marketplace – The market we still don't have [Электронный ресурс]. URL: <https://www.skillpanel.com/talent-marketplace> (дата обращения: 10.03.2026).
10. Walford S., Wensley K. *The Internal Talent Marketplace: A Practical Guide*. SkillPanel Press. 2021. 200 p.

11. Линь Даньна. Совершенствование системы внутреннего рынка талантов для повышения общей конкурентоспособности предприятия // *Китайский бизнес*. 2024. № 3. С. 56 – 71.
12. Voynova A. Internal talent marketplaces for employee upskilling and reskilling: Master's thesis. Aalto University, 2025. 85 p.
13. Cowgill B., Davis J. M. V., Montagnes B. P., Perkowski P. Stable Matching on the Job? Theory and Evidence on Internal Talent Markets // *Management Science*. 2025. Vol. 71. № 3. P. 2508 – 2526.
14. Лай Дэшэн, Гуань Циюэ. Анализ различий в трудовых отношениях внутри рынка труда гиг-экономики // *Пекинские социальные науки*. 2023. № 1. С. 66 – 75.
15. De Ruyter A., Brown M. Conclusions and implications: from wage economy to gig economy to automated ("no") economy? *The Gig Economy*. Ed. by A. De Ruyter, M. Brown. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. P. 79 – 94.

References

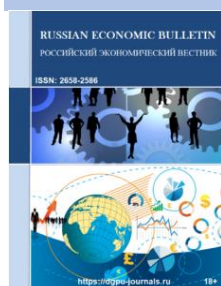
1. Lou Yu. "Incomplete Labor Relations" and the Normative Construction of Labor Standards for New Forms of Employment. *Human Rights*. 2025. No 2. P. 45 – 62.
2. Doeringer P.B., Piore M.J. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: D.C. Heath. 1971. 214 p.
3. Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press. 1985. 468 p.
4. Peck J., Theodore N. Temped Out? Industry Rhetoric, Labor Regulation and Economic Restructuring in the Temporary Staffing Business. *Economic and Industrial Democracy*. 2002. Vol. 23. No 2. P. 143 – 175.
5. Luo Qianbin. Liaohe Oilfield's "Living Water Plan" Activates the Talent Pool. *China Petroleum Daily*. 2025. 6 Feb. P. 2.
6. Winsor J. How Williams Transformed Work With An Internal Talent Marketplace [Electronic resource]. *Forbes*. 2024. 19 Dec. URL: <https://www.forbes.com/sites/jordanwinsor/2024/12/19/how-williams-transformed-work-with-an-internal-talent-marketplace/> (accessed: 15.03.2026).
7. Harvey D. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Oxford: Blackwell. 1989. 372 p.
8. Wang Tianyu. The Legislative Conditions for New Forms of Employment Are Basically Ripe. *Legal Daily*. 2025. 28 Oct. P. 3.
9. SkillPanel. Talent marketplace – The market we still don't have [Electronic resource]. URL: <https://www.skillpanel.com/talent-marketplace> (accessed: 10.03.2026).
10. Walford S., Wensley K. *The Internal Talent Marketplace: A Practical Guide*. SkillPanel Press. 2021. 200 p.
11. Lin Danna. Improving the Internal Talent Market System to Enhance Enterprise Comprehensive Competitiveness. *Chinese Business*. 2024. No 3. P. 56 – 71.
12. Voynova A. Internal talent marketplaces for employee upskilling and reskilling: Master's thesis. Aalto University. 2025. 85 p.
13. Cowgill B., Davis J.M.V., Montagnes B.P., Perkowski P. Stable Matching on the Job? Theory and Evidence on Internal Talent Markets. *Management Science*. 2025. Vol. 71. No 3. P. 2508 – 2526.
14. Lai Desheng, Guan Qiyue. Analysis of Differences in Labor Relations within the Labor Market of the Gig Economy. *Beijing Social Sciences*. 2023. No 1. P. 66 – 75.
15. De Ruyter A., Brown M. Conclusions and implications: from wage economy to gig economy to automated ("no") economy? *The Gig Economy*. Ed. by A. De Ruyter, M. Brown. Cambridge: Cambridge University Press. 2019. P. 79 – 94.

Информация об авторах

Ван Цикунь, Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова

Михайлова А.В., кандидат экономических наук, Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова

© Ван Цикунь, Михайлова А.В., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.4

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-89-97

Разработка индикаторов оценки цифровой зрелости системы здравоохранения и их экономическая интерпретация

¹ Рыкалина О.А.,

¹ Калицкая В.В.,

² Буренина И.В.,

² Алчанова Р.Д.,

¹ Уральский государственный экономический университет

² Башкирский государственный медицинский университет

Аннотация: цель исследования состоит в разработке системы укрупненных индикаторов оценки цифровой зрелости здравоохранения, позволяющей перевести разрозненные показатели цифровизации в язык экономической интерпретации и управленческих решений. Актуальность темы определяется переходом от этапа технологического внедрения цифровых сервисов к этапу оценки их организационной и экономической результативности. Формальное наращивание числа подключений, электронных документов и дистанционных каналов взаимодействия само по себе не дает ответа на вопрос о том, в какой мере цифровая трансформация снижает издержки, повышает доступность помощи, сокращает дублирование процессов и высвобождает трудовые ресурсы системы. Теоретическая основа исследования объединяет подходы экономики здравоохранения, концепцию ценностно-ориентированного здравоохранения и современные представления о цифровой зрелости как о способности системы создавать устойчивый социально-экономический эффект на базе данных, платформ и интегрированных сервисов. Методологическая база включает сравнительный и динамический анализ, индексный подход, нормирование показателей, а также экономическую интерпретацию цифровых метрик через снижение транзакционных, административных и временных издержек. Информационной базой выступили открытые нормативные и статистические материалы Правительства Российской Федерации, Министерства здравоохранения Российской Федерации, Федеральной службы государственной статистики, а также опубликованные результаты реализации цифрового контура здравоохранения. В работе предложена двухуровневая модель оценки. На первом уровне систематизированы официальные показатели цифровой зрелости, характеризующие дистанционную запись, доступ граждан к электронным медицинским документам, использование личного кабинета пациента, интеграцию медицинских организаций и полноту цифрового следа оказанной помощи. На втором уровне разработаны укрупненные индексы цифрового доступа пациента, интероперабельности, цифрового диагностического контура, проактивного мониторинга, удаленного взаимодействия, электронных назначений, экономии рабочего времени и экономической отдачи цифровизации. Полученные результаты показывают, что наибольшая зрелость достигнута в блоках цифрового доступа и интеграции данных, тогда как блоки дистанционного мониторинга хронических пациентов, цифрового лекарственного обеспечения и полной монетизации эффекта цифровизации требуют дальнейшей институциональной настройки.

Ключевые слова: цифровизация, здравоохранение, индикаторы, зрелость, эффективность, интероперабельность, телемедицина

Для цитирования: Рыкалина О.А., Калицкая В.В., Буренина И.В., Алчанова Р.Д. Разработка индикаторов оценки цифровой зрелости системы здравоохранения и их экономическая интерпретация // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 89 – 97. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-89-97

Поступила в редакцию: 4 мая 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 30 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Development of indicators for assessing the digital maturity of the healthcare system and their economic interpretation

¹ Rykalina O.A.,

¹ Kalitskaya V.V.,

² Burenina I.V.,

² Alchanova R.D.

¹ Ural State University of Economics

² Bashkir State Medical University

Abstract: the aim of the study is to develop a system of aggregated indicators for assessing the digital maturity of healthcare that makes it possible to translate fragmented digitalization metrics into the language of economic interpretation and managerial decision making. The relevance of the topic is determined by the transition from the stage of technological implementation of digital services to the stage of evaluating their organizational and economic performance. The formal growth in the number of connections, electronic documents, and remote interaction channels does not in itself answer the question of the extent to which digital transformation reduces costs, improves access to care, decreases duplication of processes, and releases labor resources within the healthcare system. The theoretical foundation combines approaches from health economics, the concept of value based healthcare, and contemporary views on digital maturity as the ability of a system to create sustainable socio economic effects through data, platforms, and integrated services. The methodological framework includes comparative and dynamic analysis, an index approach, indicator normalization, and the economic interpretation of digital metrics through lower transaction, administrative, and time costs. The information base consists of open regulatory and statistical materials issued by the Government of the Russian Federation, the Ministry of Health of the Russian Federation, the Federal State Statistics Service, and published results of the implementation of the unified digital healthcare contour. The paper proposes a two level assessment model. At the first level, official digital maturity indicators are systematized, including remote appointment booking, patient access to electronic medical documents, use of the patient personal account, integration of medical organizations, and completeness of the digital trace of medical care. At the second level, aggregated indices are developed for patient digital access, interoperability, digital diagnostic contour, proactive monitoring, remote interaction, electronic prescribing, labor time savings, and the economic return on digitalization. The results show that the highest maturity has been achieved in the blocks related to digital access and data integration, while remote monitoring of chronic patients, digital pharmaceutical support, and the full monetization of digital transformation effects still require further institutional adjustment.

Keywords: digitalization, healthcare, indicators, maturity, efficiency, interoperability, telemedicine

For citation: Rykalina O.A., Kalitskaya V.V., Burenina I.V., Alchanova R.D. Development of indicators for assessing the digital maturity of the healthcare system and their economic interpretation. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 89 – 97. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-89-97

The article was submitted: May 4, 2026; Approved after reviewing: May 30, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Цифровая трансформация здравоохранения в российской экономике перешла из статуса технологического эксперимента в статус самостоятельного направления отраслевой политики, тесно связанного с задачами повышения ожидаемой продолжительности жизни, роста доступности медицинской помощи, снижения территориальных барьеров и повышения производительности труда медицинских организаций. Практическая значимость проблемы усиливается тем, что к концу 2024 года федеральный цифровой контур здравоохранения накопил уже не пилотные, а массовые результаты. По официальным материалам, 56,487 млн граждан воспользовались сервисами личного кабинета пациента «Мое здоровье», 89,75% пользователей государственного портала получили доступ к электронным медицинским документам, 83,26% записей на прием к врачу были совершены дистанционно, 100% медицинских организаций государственной и муниципальной систем были подключены к централизованным региональным подсистемам, а исполнение плана по передаче электронных медицинских документов в федеральные подсистемы превысило 196%. Параллельно в системе функционировало 1,035 млн автоматизированных рабочих мест медицинских работников. Эти результаты означают, что вопрос смещается с темы «внедрено или не внедрено» к теме «какой экономический эффект реально создан».

В зарубежной литературе исходная постановка вопроса о цифровизации здравоохранения связана с переходом от описания отдельных технологий к рассмотрению цифровой среды как системного свойства отрасли. С. С. Diaconu подчеркивает, что цифровизация меняет не только способ коммуникации между пациентом и поставщиком помощи, но и конфигурацию процессов доступа, хранения и использования медицинской информации. М. М. Kakale, систематизируя современную литературу, показывает, что цифровая трансформация здравоохранения должна пониматься как институциональное преобразование, а не просто как внедрение прикладных сервисов. В. McPake, в свою очередь, обращает внимание на то, что чисто экономической оценки цифровых решений недостаточно без анализа того, как они встроены в устройство самой системы здравоохранения и в механизмы ее управления [1-3]. На следующем уровне исследований происходит уточнение самой логики измерения эффективности и зрелости. L. N. Natsun показывает, что выбор региональных индикаторов должен учитывать не только формальную доступность ресурсов, но и их управленческую информативность. Д. А. Андреев в обзоре по оценке технологий здравоохранения демонстрирует, что цифровые решения все чаще становятся частью инфраструктуры принятия решений, а не внешним сервисным дополнением. В. И. Горбань на материале анестезиологии и реаниматологии аргументирует, что оценка цифровой зрелости в медицинской организации требует учета глубины реального использования цифровых процессов, а не только наличия программных модулей и подключений [4-6]. Существенный вклад в экономическую интерпретацию цифровых преобразований вносит литература, соединяющая цифровизацию с ценностью медицинской помощи и устойчивостью финансирования. Н. Н. Камынина и Н. С. Полищук, анализируя ценностно-ориентированное здравоохранение, показывают необходимость смещения акцента с объема оказанных услуг на создаваемый результат и сопутствующие инструменты оценки. А. В. Катин и Ю. Е. Хохлов, исследуя использование технологий работы с большими данными в российском здравоохранении, фактически подводят к тезису о том, что данные становятся самостоятельным производственным ресурсом, от качества которого зависит и управленческая, и экономическая эффективность системы. О. А. Куликова рассматривает экономику здравоохранения в условиях глобальных вызовов и подчеркивает возрастающее значение устойчивых цифровых инфраструктур как фактора адаптации отрасли к внешним ограничениям [7-9].

Отдельная группа работ связана с проблемой построения измерителей здоровья, цифровых сервисов и инфраструктурных факторов развития. Б. Х. Ланда предлагает комплексную методику измерения показателей здоровья, тем самым показывая, что любое интегральное измерение требует предварительного выбора логики агрегирования. Г. М. Орлов и А. В. Чугунов, анализируя эволюцию цифровых сервисов для пациентов старшего поколения, обращают внимание на то, что пользовательский аспект цифровой зрелости определяется не только количеством сервисов, но и их реальной доступностью для разных социальных групп [10]. Авторы статьи в предыдущей своей работе связывают инфраструктурную динамику здравоохранения с факторами развития, что особенно важно для интерпретации цифровизации как части общего производственного контура отрасли [11-12]. Т. Д. Тарасенко, А. Ф. Бондарович, А. С. Булгакова, Д. С. Тюфилин, И. А. Деев и О. С. Кобякова предлагают методику оценки цифровой зрелости медицинских организаций, ориентированную на структурирование цифровых процессов и сопоставление управленческих контуров. Р. У. Хабриев и М. Е. Коломийченко

показывают, что сравнительный анализ систем здравоохранения требует унификации показателей и осторожности в межсистемных сопоставлениях. М. Б. Эргешов и А. В. Владимирский, обосновывая индекс цифровой зрелости здравоохранения, подводят к ключевому выводу: без перехода от отдельных технических метрик к интегральному индексу невозможно использовать цифровые показатели в стратегии повышения эффективности и профилактики хронических заболеваний [13-15].

Целью исследования является разработка системы укрупненных индикаторов оценки цифровой зрелости здравоохранения, основанной на официальных показателях цифрового контура и позволяющей интерпретировать цифровую трансформацию в категориях экономической эффективности, доступности медицинской помощи, снижения транзакционных издержек и повышения производительности труда.

Материалы и методы исследований

Эмпирической базой исследования выступили открытые материалы Правительства Российской Федерации, Министерства здравоохранения Российской Федерации и Федеральной службы государственной статистики [16-17]. В ядро базы были включены стратегическое направление в области цифровой трансформации здравоохранения, материалы о результатах реализации национального проекта в 2019–2024 годах, официальная справка об итогах реализации федерального проекта создания единого цифрового контура здравоохранения, а также статистические сборники по состоянию отрасли и численности населения. Методически работа опирается на сравнительный анализ фактических и плановых значений, динамический анализ заверщенного проектного цикла, индексный подход и элементы кластерной логики. Индексный подход использован для перехода от перечня частных цифровых метрик к восьми укрупненным блокам: цифровой доступ пациента, интероперабельность, цифровизация диагностики, проактивный мониторинг, удаленное взаимодействие, электронные назначения, экономия рабочего времени и экономическая отдача.

Результаты и обсуждения

Первый шаг анализа состоит в том, чтобы отделить собственно официальную базу индикаторов от последующей авторской интерпретации. В опубликованной справке по итогам реализации федерального проекта за 2019–2024 годы раскрыт набор показателей, который позволяет судить уже не о единичных пилотах, а о масштабном институциональном сдвиге (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые официальные индикаторы цифровой зрелости здравоохранения и их экономический смысл

Table 1

Key official indicators of digital maturity in healthcare and their economic significance

Индикатор	Факт	План	Экономический смысл
Доля записей на прием к врачу, совершенных дистанционно, %	83,26	63,00	Снижение транзакционных издержек пациента и нагрузки на регистратуры
Доля граждан, которым доступны электронные медицинские документы в личном кабинете пациента, %	89,75	80,00	Сокращение бумажного оборота и повторных визитов за документами
Число граждан, воспользовавшихся сервисами личного кабинета пациента «Мое здоровье», млн. чел.	56,487	38,000	Индикатор реального спроса на цифровую инфраструктуру
Медицинские организации и территориально выделенные подразделения, использующие медицинские информационные системы и обеспечивающие взаимодействие с единой государственной системой, %	100,00	100,00	Снижение издержек обмена данными и ручного ввода
Исполнение плана по передаче электронных медицинских документов в федеральные подсистемы, %	196,78	100,00	Формирование полного цифрового следа для аналитики и контроля
Медицинские организации, подключенные к централизованным подсистемам региональных государственных информационных систем, %	100,00	100,00	Снижение фрагментации информационных потоков
Автоматизированные рабочие места медицинских работников, подключенные к медицинским информационным системам, млн единиц	1,035	0,963	Создание инфраструктуры экономии рабочего времени и стандартизации процессов

Источник: составлено автором по официальным данным Министерства здравоохранения Российской Федерации [16].

Данные таблицы 1 показывают, что к концу 2024 года российская система здравоохранения достигла высокого уровня зрелости по нескольким базовым направлениям. Наиболее показательным является дистанционная запись к врачу: фактическое значение 83,26% превысило план на 20,26 процентного пункта. С точки зрения экономики управления это означает, что основная масса типовых транзакций по входу пациента в систему уже вынесена из очного канала, а следовательно, уменьшается потребность в регистраторском труде на каждую единицу обращения и сокращаются издержки времени для граждан. Не менее важен показатель доступа к электронным медицинским документам: 89,75% против плана 80% означает превышение на 9,75 процентного пункта и фактический переход к модели, в которой документ становится доступным без дополнительного визита в организацию. Число пользователей цифровых сервисов личного кабинета достигло 56,487 млн человек, что на 18,487 млн выше планового ориентира; в относительном выражении превышение составило почти 48,6%. Это позволяет говорить о сформированном массовом спросе, а не о номинальном наличии сервисов.

Официальная система показателей, несмотря на высокую информативность, остается фрагментированной. Она хорошо описывает отдельные цифровые процессы, но недостаточно приспособлена для оценки целостной организационно-экономической зрелости. Поэтому следующий этап исследования заключается в переходе от перечня показателей к авторской системе агрегированных индексов (таблица 2).

Таблица 2

Укрупненные индикаторы цифровой зрелости здравоохранения и их значения для России

Table 2

Aggregated indicators of digital maturity in healthcare and their implications for Russia

Блок	Авторский индикатор и формула	Значение 2024
Доступность цифровых сервисов	Индекс цифрового доступа пациента = $0,4 \times \text{дистанционная запись} + 0,3 \times \text{доступ к электронным документам} + 0,3 \times \text{нормированный спрос на сервисы}$	90,2
Интеграция данных	Индекс интероперабельности = среднее по интеграции медицинских информационных систем, подключению к централизованным подсистемам и полноте цифрового следа	100,0
Цифровизация диагностики	Индекс цифрового диагностического контура = интеграция данных + прокси централизации диагностических результатов	84,0
Дистанционное наблюдение	Индекс проактивного мониторинга = охват дистанционным наблюдением + интенсивность наблюдения на 1000 жителей	57,0
Телемедицина и удаленное взаимодействие	Индекс удаленного взаимодействия = дистанционная запись + нормированное число телемедицинских консультаций на 1000 жителей	78,1
Цифровое лекарственное обеспечение	Индекс электронных назначений = цифровая выписка + фактический отпуск по электронным назначениям	68,0
Производительность труда	Индекс экономии рабочего времени = цифровая запись + автоматизация рабочего места + перевод документа в электронную форму	74,0
Экономическая отдача цифровизации	Интегральный индекс = предотвращенные визиты + сэкономленные трудочасы + сниженные издержки обмена данными относительно цифровых затрат	77,0

Источник: авторские расчеты по официальным данным Министерства здравоохранения Российской Федерации [16] и Федеральной службы государственной статистики [17]

Переход к укрупненным индексам позволяет сделать несколько содержательных выводов. Во-первых, индекс цифрового доступа пациента на уровне 90,2 подтверждает, что фронт-офис здравоохранения в значительной степени переведен в цифровой режим. Это означает снижение стоимости входа в систему для пациента и уменьшение нагрузки на регистратурный контур. Во-вторых, индекс интероперабельности достигает 100,0, то есть формальная связность цифровой среды по базовым контурам уже достигнута. Для отрасли это один из наиболее сильных результатов, поскольку именно фрагментация данных обычно блокирует экономический эффект от цифровых вложений. В-третьих, индекс цифрового диагностического контура, даже при модельной оценке 84,0, указывает на приближение к высокому уровню зрелости: организационные условия для снижения повторных исследований уже созданы, но степень использования аналитических и интеллектуальных инструментов еще неоднородна.

Для целей стратегического управления одних численных значений агрегированных индексов недостаточно. Необходима шкала интерпретации, позволяющая переводить числовой результат в управленческое решение (таблица 3).

Таблица 3

Шкала экономической интерпретации укрупненных индикаторов цифровой зрелости

Table 3

Scale of economic interpretation of aggregated indicators of digital maturity

Индикатор / блок	Низкий уровень: менее 50	Средний уровень: 50–79	Высокий уровень: 80 и более	Россия, 2024
Индекс цифрового доступа пациента	Высокие очереди, зависимость от очной записи	Онлайн доступ частично развит	Большинство массовых сервисов доступны без очного контакта	90,2
Индекс интероперабельности	Разрозненные системы, ручной обмен	Частичная интеграция	Сквозной обмен данными между уровнями	100,0
Индекс цифрового диагностического контура	Повторные исследования и длинный цикл	Частичная централизация	Цифровой диагностический контур работает системно	84,0
Индекс проактивного мониторинга	Реакция только после ухудшения	Наблюдение ограниченных групп	Массовый дистанционный контроль хронических пациентов	57,0
Индекс удаленного взаимодействия	Телемедицина эпизодична	Дистанционные консультации доступны выборочно	Телемедицина встроена в стандартный маршрут	78,1
Индекс электронных назначений	Бумажный рецепт доминирует	Гибридная модель	Электронное назначение является стандартом	68,0
Индекс экономии рабочего времени	Время врача почти не высвобождается	Эффект локален	Высвобожденное время масштабируется на систему	74,0
Индекс экономической отдачи	Цифровизация затратна и слабо окупается	Эффект положителен, но частичен	Система демонстрирует устойчивую выгоду	77,0

Источник: авторская шкала интерпретации на основе расчетов таблицы 2.

Матрица интерпретации позволяет увидеть главное противоречие текущего этапа цифровой трансформации. С одной стороны, доступ пациента и интероперабельность уже находятся в высокозрелой зоне: 90,2 и 100,0 соответственно. Это значит, что технологический фундамент фактически сформирован, а базовые сервисы массового спроса уже встроены в повседневную практику. С другой стороны, индексы мониторинга, электронных назначений, экономии рабочего времени и интегральной отдачи находятся в среднем диапазоне: 57,0; 68,0; 74,0 и 77,0. Следовательно, система уверенно решила задачу цифрового подключения, но еще не в полной мере решила задачу институционального извлечения экономического эффекта. В прикладном смысле это означает, что будущая результативность будет определяться не количеством новых подключений, а качеством маршрутизации хронических пациентов, полнотой цифрового лекарственного контура, встраиванием телемедицины в стандартные клинические процессы и увязкой цифровых метрик с показателями производительности.

Особенно важно, что высокая интероперабельность при среднем индексе экономической отдачи фиксирует недоиспользование уже созданной инфраструктуры. Иными словами, цифровые данные собраны, системы связаны, каналы функционируют, но управленческий контур еще не полностью научился превращать эти преимущества в сокращение затрат и организационные выигрыши. При этом сами цифры задают для такого перехода прочную основу. 56,487 млн пользователей личного кабинета пациента при населении 146,1 млн человек означают охват примерно 38,7% населения. 16 млн телемедицинских консультаций дают более 109 консультаций на 1000 жителей. 1,035 млн автоматизированных рабочих мест соответствуют примерно 7,1 цифрового рабочего места на 1000 жителей. Масштаб уже таков, что даже небольшое улучшение в блоках мониторинга и электронных назначений способно дать заметный системный эффект. Следовательно, экономическая политика цифровизации здравоохранения на следующем этапе должна смещаться от логики оснащения к логике

эффекта: меньше внимания уделять числу внедренных модулей и больше — предотвращенным визитам, сокращенным трудочасам, сниженным дублирующим исследованиям и уменьшению стоимости маршрута пациента.

Выводы

Проведенное исследование показало, что цифровая зрелость здравоохранения должна оцениваться не как сумма технологических признаков, а как способность системы создавать устойчивый организационно-экономический результат. Официальные показатели 2024 года подтверждают достижение высокого уровня зрелости в базовых элементах цифрового контура: дистанционный вход пациента в систему, доступ к электронным медицинским документам, интеграция медицинских организаций и полнота цифрового следа оказанной помощи уже перестали быть пилотными характеристиками и приобрели массовый характер. Вместе с тем именно на этапе массового распространения становится заметен аналитический дефицит: перечень официальных показателей недостаточен для прямой экономической интерпретации.

Полученные результаты подтверждают, что наибольшая зрелость достигнута в блоках цифрового доступа пациента и интеграции данных, тогда как дистанционное наблюдение хронических пациентов, электронные назначения и полная монетизация цифрового эффекта пока развиты в меньшей степени. Это означает, что следующий этап цифровой политики в здравоохранении должен быть ориентирован не столько на расширение инфраструктуры, сколько на институциональную настройку процессов, стандартизацию использования данных и привязку цифровых показателей к бюджетированию и показателям производительности.

Список источников

1. Diaconu, C. C. The digitalization of healthcare services // *Archives of the Balkan Medical Union*. 2022. Vol. 57. № 1. P. 5 – 7. DOI: 10.31688/abmu.2022.57.1.5.
2. Kakale M. M. Of digital transformation in the healthcare (systematic review of the current state of the literature) // *Health and Technology*. 2024. Vol. 14. № 1. P. 35 – 50. DOI: 10.1007/s12553-023-00803-w.
3. Mspake B. Economic evaluation is insufficient without health systems analysis // *The Lancet Global Health*. 2023. Vol. 11. № 8. P. e1144–e1145. DOI: 10.1016/S2214-109X(23)00269-3.
4. Natsun L. N. Substantiating the Choice of Regional Healthcare Effectiveness Indicators // *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2025. Vol. 18. № 4. P. 184 – 198. DOI: 10.15838/esc.2025.4.100.10.
5. Андреев Д. А. Векторы формирования современного ландшафта оценки технологий здравоохранения: фундаментальные подходы и потенциал цифровых решений (обзор литературы) // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2025. Т. 69. № 5. С. 423 – 428. DOI: 10.47470/0044-197X-2025-69-5-423-428.
6. Горбань, В. И. К вопросу о способе оценки уровня цифровой зрелости службы анестезиологии и реаниматологии медицинского учреждения. Реалии и возможности // *Вестник анестезиологии и реаниматологии*. 2025. Т. 22. № 3. С. 29 – 37. DOI: 10.24884/2078-5658-2025-22-3-29-37.
7. Камынина Н. Н., Полищук Н. С. Ценностно-ориентированное здравоохранение: систематизация инструментов и методов (обзор литературы) // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2022. Т. 66. № 6. С. 444 – 450. DOI: 10.47470/0044-197X-2022-66-6-444-450.
8. Катин А. В., Хохлов Ю. Е. Мониторинг использования технологий работы с большими данными в российской системе здравоохранения // *Информационное общество*. 2021. № 4–5. С. 185 – 199. DOI: 10.52605/16059921_2021_04_185.
9. Куликова О. А. Экономика здравоохранения в период глобальных вызовов // *Экономическая наука современной России*. 2025. Т. 28. № 3. С. 46 – 53. DOI: 10.33293/1609-1442-2025-28(3)-46-53.
10. Ланда Б. Х. Комплексная методика измерения показателей здоровья // *Теория и практика физической культуры*. 2023. № 7. С. 27.
11. Орлов Г. М., Чугунов А. В. Эволюция цифровых сервисов здравоохранения для пациентов: направления развития для старшего поколения // *Успехи геронтологии*. 2022. Т. 35. № 4. С. 623 – 624.
12. Рыкалина О. А., Калицкая В. В., Бабинцева А. Ю. Экономика здравоохранения России: динамика инфраструктурных показателей и факторы развития // *Фундаментальные исследования*. 2025. № 3. С. 77 – 83. DOI: 10.17513/fr.43799.
13. Тарасенко Т. Д., Бондарович А. Ф., Булгакова А. С., Тюфилин Д. С., Деев И. А., Кобякова О. С. Методика оценки цифровой зрелости медицинских организаций // *Врач и информационные технологии*. 2025. № 3. С. 76 – 89. DOI: 10.25881/18110193_2025_3_76.

14. Хабриев Р. У., Коломийченко М. Е. Сравнительный анализ систем здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2024. Т. 32. № 1. С. 4 – 10. DOI: 10.32687/0869-866X-2024-32-1-4-10.

15. Эргешов М. Б., Владимирский А. В. Научное обоснование индекса цифровой зрелости здравоохранения для обеспечения эффективной борьбы с хроническими неинфекционными заболеваниями в Туркменистане // Врач и информационные технологии. 2022. № 4. С. 64 – 75. DOI: 10.25881/18110193_2022_4_64.

16. Министерство здравоохранения Российской Федерации. Справочная информация об итогах реализации федерального проекта «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения» национального проекта «Здравоохранение» в 2019–2024 гг. (Электронный ресурс). Режим доступа: https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/075/270/original/%D0%A1%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0_%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A1%D0%97_2019-2024.pdf (дата обращения: 20.03.2026).

17. Федеральная служба государственной статистики. Здравоохранение в России. 2025 (Электронный ресурс). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravooxran_2025.pdf (дата обращения: 20.03.2026).

References

1. Diaconu C.C. The digitalization of healthcare services. Archives of the Balkan Medical Union. 2022. Vol. 57. No. 1. P. 5 – 7. DOI: 10.31688/abmu.2022.57.1.5.

2. Kakale M.M. Of digital transformation in the healthcare (systematic review of the current state of the literature). Health and Technology. 2024. Vol. 14. No. 1. P. 35 – 50. DOI: 10.1007/s12553-023-00803-w.

3. Mspake B. Economic evaluation is insufficient without health systems analysis. The Lancet Global Health. 2023. Vol. 11. No 8. P. e1144–e1145. DOI: 10.1016/S2214-109X(23)00269-3.

4. Natsun L.N. Substantiating the Choice of Regional Healthcare Effectiveness Indicators. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2025. Vol. 18. No 4. P. 184 – 198. DOI: 10.15838/esc.2025.4.100.10.

5. Andreev D.A. Vectors of Formation of the Modern Landscape of Healthcare Technology Assessment: Fundamental Approaches and Potential of Digital Solutions (literature review). Healthcare of the Russian Federation. 2025. Vol. 69. No 5. P. 423 – 428. DOI: 10.47470/0044-197X-2025-69-5-423-428.

6. Gorban V.I. On the Method for Assessing the Level of Digital Maturity of the Anesthesiology and Resuscitation Service of a Medical Institution. Realities and Possibilities. Bulletin of Anesthesiology and Resuscitation. 2025. Vol. 22. No. 3. P. 29 – 37. DOI: 10.24884/2078-5658-2025-22-3-29-37.

7. Kamynina N.N., Polischuk N.S. Value-Oriented Healthcare: Systematization of Tools and Methods (Literature Review). Healthcare of the Russian Federation. 2022. Vol. 66. No. 6. P. 444 – 450. DOI: 10.47470/0044-197X-2022-66-6-444-450.

8. Katin A.V., Khokhlov Yu.E. Monitoring the Use of Big Data Technologies in the Russian Healthcare System. Information Society. 2021. No. 4–5. P. 185 – 199. DOI: 10.52605/16059921_2021_04_185.

9. Kulikova O.A. Healthcare Economics in the Age of Global Challenges. Economic Science of Modern Russia. 2025. Vol. 28. No. 3. P. 46 – 53. DOI: 10.33293/1609-1442-2025-28(3)-46-53.

10. Landa, B.Kh. A Comprehensive Methodology for Measuring Health Indicators. Theory and Practice of Physical Culture. 2023. No. 7. P. 27.

11. Orlov G.M., Chugunov A.V. Evolution of Digital Healthcare Services for Patients: Development Directions for the Older Generation. Advances in Gerontology. 2022. Vol. 35. No. 4. P. 623 – 624.

12. Rykalina O.A., Kalitskaya V.V., Babintseva A.Yu. Healthcare Economics in Russia: Dynamics of Infrastructure Indicators and Development Factors. Fundamental Research. 2025. No. 3. P. 77 – 83. DOI: 10.17513/fr.43799.

13. Tarasenko T.D., Bondarovich A.F., Bulgakova A.S., Tyufilin D.S., Deev I.A., Kobayakova O.S. Methodology for assessing the digital maturity of medical organizations. Doctor and Information Technologies. 2025. No. 3. P. 76 – 89. DOI: 10.25881/18110193_2025_3_76.

14. Khabriev R.U., Kolomiychenko M.E. Comparative analysis of healthcare systems. Problems of social hygiene, healthcare and history of medicine. 2024. Vol. 32. No. 1. P. 4 – 10. DOI: 10.32687/0869-866X-2024-32-1-4-10.

15. Ergeshov M.B., Vladzimirsky A.V. Scientific substantiation of the digital maturity index of healthcare to ensure an effective fight against chronic non-communicable diseases in Turkmenistan. Doctor and information technologies. 2022. No. 4. P. 64 – 75. DOI: 10.25881/18110193_2022_4_64.

16. Ministry of Health of the Russian Federation. Background information on the results of the implementation of the federal project "Creation of a single digital contour in healthcare based on a unified state information system in the field of healthcare" of the national project "Healthcare" in 2019–2024. (Electronic resource). – Available at: https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/075/270/original/%D0%A1%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0_%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A1%D0%97_2019-2024.pdf (Accessed: 20.03.2026).

17. Federal State Statistics Service. Healthcare in Russia. 2025 (Electronic resource). Available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravooxran_2025.pdf (Accessed: 20.03.2026).

Информация об авторах

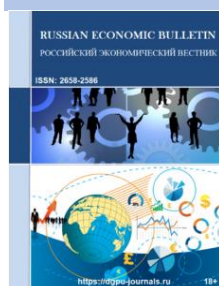
Рыкалина О.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, Уральский государственный экономический университет

Калицкая В.В., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики социальной сферы, Уральский государственный экономический университет, kalitskaya2010@yandex.ru

Буренина И.В., доктор экономических наук, профессор, руководитель исполнительной дирекции программы развития "Приоритет-2030", Башкирский государственный медицинский университет

Алчанова Р.Д., кандидат экономических наук, проректор по экономике и финансам, Башкирский государственный медицинский университет

© Рыкалина О.А., Калицкая В.В., Буренина И.В., Алчанова Р.Д., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 65.011.56

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-98-104

Эволюция подходов к цифровым инструментам управления организацией: исторические предпосылки и перспективы развития

¹ Смешко О.Г.,

¹ Кяримова А.Д.,

² Кулькова И.Н.,

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,

² Институт экономики УрО РАН

Аннотация: статья посвящена актуальной современной проблеме. Предметная область, затронутая в статье, раскрывает теоретическую проблематику осмысления диалектических основ цифровизации. Основной акцент авторами сделан на цифровую трансформацию управления организацией. Для этого используются формально-логические методы исследования, а также интерпретация вторичных данных исследований современных российских авторов. Целью статьи является не столько указание на исторические точки бифуркации, ключевые моменты, повлиявшие на процессы формирования цифровой экономики, сколько понимание и описание общих закономерностей цифровой трансформации. Для достижения данной цели, необходимо решение нескольких задач. Во-первых, интерпретация основных понятий через раскрытие их сущности. Во-вторых, установление их теоретической связанности. В-третьих, анализ цифровизации как эволюционного процесса, что имеет ключевое значение для его прогнозирования. Полученные результаты имеют скорее теоретический характер, тем не менее могут быть востребованы для формирования стратегических планов цифровизации отдельных субъектов хозяйственно-экономических отношений, формирования программных документов развития. Важным аспектом новизны является соотнесение социальных и экономико-управленческих процессов как взаимодополняющих посредством использования категории «цифровая культура», что также подчеркивает необходимость ориентировать будущие исследования на мультидисциплинарность

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровая трансформация, цифровая культура, эволюционный процесс, управление, организация, автоматизация, стратегия, планирование, прогнозирование

Для цитирования: Смешко О.Г., Кяримова А.Д., Кулькова И.Н. Эволюция подходов к цифровым инструментам управления организацией: исторические предпосылки и перспективы развития // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 98 – 104. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-98-104

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Evolution of approaches to digital organizational management tools: historical background and development prospects

¹ Smeshko O.G.,

¹ Kyarimova A.D.,

² Kulkova I.N.,

¹ Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics

² Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

Abstract: the article is devoted to an urgent modern problem. The subject area touched upon in the article reveals the theoretical problems of understanding the dialectical foundations of digitalization. The main emphasis of the authors is on the digital transformation of organizational management. For this, formal-logical research methods are used, as well as the interpretation of secondary research data from modern Russian authors. The purpose of the article is not so much an indication of the historical points of bifurcation, the key points that influenced the processes of forming the digital economy, but an understanding and description of the general laws of digital transformation. To achieve this goal, it is necessary to solve several problems. First, the interpretation of basic concepts through the disclosure of their essence. Secondly, the establishment of their theoretical connectedness. Third, the analysis of digitalization as an evolutionary process, which is key to predicting it. The results obtained are rather theoretical in nature, nevertheless, they may be in demand for the formation of strategic plans for the digitalization of individual subjects of economic and economic relations, the formation of development program documents. An important aspect of novelty is the correlation of social and economic management processes as complementary through the use of the category "digital culture," which also emphasizes the need to orient future research towards multidisciplinary

Keywords: digital economy, digital transformation, digital culture, evolutionary process, management, organization, automation, strategy, planning, forecasting

For citation: Smeshko O.G., Kyarimova A.D., Kulkova I.N. Evolution of approaches to digital organizational management tools: historical background and development prospects. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 98 – 104. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-98-104

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Еще в 2020 году, Президент РФ В.В. Путин, в рамках международной онлайн конференции Artificial Intelligence Journey, заявил о необходимости провести цифровизацию страны в ближайшие 10 лет.

Само понятие цифровизации разрабатывается в научном дискурсе достаточно долгое время, что позволило сформировать представления о предметной области, сформулировать определения основных понятий, совершенствовать методологический аппарат.

В тоже время, для понимания природы явления, важно детально проанализировать причинно-следственные связи формирования новой структуры управления в условиях цифровой трансформации.

Анализ вторичных данных исследований, опубликованных современными российскими авторами, свидетельствует о том, что в фокусе внимания, прежде всего, находится эволюция подходов к цифровизации государственного и муниципального управления от концепции электронного правительства до цифровых двойников умных городов.

По этой причине, проблематика эволюции цифрового инструментария управления организацией остается вынесенной за рамки научного дискурса, что, в свою очередь, уводит исследователей от понимания механизмов цифровой трансформации субъектов хозяйственно-экономической деятельности.

Исходя из этого, представляется важнейшей исследовательской задачей описать механизмы эволюционного развития цифровой трансформации и цифрового инструментария управления организациями и предприятиями.

Проблематика цифрового управления в публикациях современных авторов

Безусловно, проблема цифровизации управления хозяйственно-экономическими субъектами не обо-

дится без внимания современных авторов.

Ю.М. Грузина указывает на то, что цифровые технологии позволили сформировать новую управленческую парадигму – цифровую – на смену классическим подходам науки об управлении. Ее появление она обосновывает необходимостью большей адаптивности к изменчивости внешней среды и внедрение новых средств автоматизации, что продиктовано широким распространением искусственного интеллекта. В качестве критериев различия между традиционной и цифровой парадигмами управления, она выделяет структуру организации (иерархическая в традиционной парадигме против сетевой в цифровой парадигме), систему принятия решений (централизованная в случае традиционной парадигмы, и распределенная в случае цифровой), источник данных (структурированные данные против мультимедийных), планирование (долгосрочное против адаптивного), контроль (формализованный против гибкого автоматизированного), коммуникации (вертикальные против многонаправленных), инновации (редкие, против повсеместных), обучение персонала (стандартизированное и периодическое против персонализированного и непрерывного) [1].

Несомненным достоинством результатов данного исследования является систематизация, предложенная выше, которая отражает основные отличия механизмов управления и его сути на современном этапе.

При этом, как недостаток можно отметить отсутствие описания принципов и механизмов, которые обуславливают данные изменения.

К.С. Шибанов проводит сравнение в контексте стратегического управления, беря в качестве отправной точки середину XX века и результаты трудов в этой области исследований И. Ансоффа, А. Чандлера, Дж. Томпсона, М. Портер и др., и, за счет сопоставления с современными тенденциями, выводит ключевые аспекты цифровизации управления организацией, такие как рост автоматизации, постоянный поток данных, появление двумерных систем платформенной экономики, сокращение транзакционных издержек [2].

Реферативный обзор публикаций современных российских авторов и результатов вторичных данных исследований указывает на то, что, определяя основные особенности цифрового инструментария, указывается на автоматизацию процессов управления, управление и аналитику данных, непрерывность совершенствования технического инструментария.

Затрагивая, непосредственно, историографический аспект в исследовании выбранной предметной области, обращает на себя внимание разница в определении исторических границ.

У большинства авторов, переход к цифровой экономике датируется эпохой широкого распространения сети Интернет, на рубеже XX-XXI веков.

В тоже время И.В. Жукова, формируя свою классификацию философских подходов к теории управления, выделяет шесть этапов, где последний этап – информационный – включающий в себя и совокупность тех процессов, которые принято определять как цифровую трансформацию, берет свое начало с 60-х годов XX века. Конечно, правильным будет отметить, что в ее исследовании, цифровые инструменты не вынесены как драйвер трансформации управленческих подходов [3].

Как представляется авторам данной статьи, важной задачей является определение первичности – необходимость парадигмы управления в изменениях или, наоборот, появление цифрового инструментария спровоцировало и сделало неизбежным изменения в парадигме управления.

Так, А.С. Бандурян, указывая на то, что накопление технологического опыта, которое сегодня представлено, в частности, в таких концепциях как Индустрия 4.0, начало происходит еще в XIX веке. Появление самой программы Индустрия 4.0, при этом, объясняется необходимостью конкурировать с более успешными, в том числе и за счет цифровизации, китайскими предприятиями. Подчеркивается, что сегодня научно-технологический прогресс в направлении цифровизации формирует управленческий инструментарий [4].

В случае определения цифровых преобразований как первичного фактора влияния на трансформацию управленческой парадигмы, проще объясняются те преимущества, которые уже в ходе последних лет цифровизации стали очевидными.

На них обращает внимание в своем диссертационном исследовании А.В. Жерегеля.

В ходе своего исследования, он смог выделить те факторы, которые по мере эволюции цифрового инструментария, стали наиболее ярко проявляться в контексте социально-экономического благополучия общества.

А.В. Жерегеля обращает внимание на три группы факторов – инновации технологического уровня (повышение операционной эффективности, снижение косвенных затрат, производство продукции с высокой добавленной стоимостью и др.), человекоцентричные инновации (рост человеческого капитала, экономика знаний и ориентация на таланты, совершенствование модели социальной ответственности и др.), кибербезопасность (надежность организации, защита от новых угроз и др.) [5].

Опыт теоретико-методологического обоснования, который прослеживается достаточно длительный

период, с учетом информационных доцифровых подходов, трансформируется в концепцию цифрового менеджмента – нового направления науки об управлении, появившегося как обобщение накопленного эмпирического и теоретического исследования проблем цифровизации.

Цифровой менеджмент сформировался в сложную иерархическую структуру, включающую в себя цифровые компетенции, цифровую культуру, цифровую инфраструктуру как основу преобразования систем управления [6].

Подытоживая, анализ работ современных российских авторов, даже тех, которые не ставили перед собой теоретическую задачу систематизации представлений об эволюционных закономерностях формирования цифровой экономики, тем не менее, отражают в себе различные подходы к описанию данного процесса от первых форм информатизации до формирования концепции цифрового менеджмента.

Материалы и методы исследований

В качестве теоретико-методологической основы выступают работы как классиков науки об управлении, так и те наработки, которые отражены в публикациях современных авторов.

Формально-логические методы исследования, применяемые авторами, такие как анализ, сравнение, сопоставление, позволяют отразить именно эволюционный процесс как формирование инновационных подходов отличных от уже сложившихся в науке об управлении парадигм.

Важно отметить, что предметная область, которая находится в фокусе внимания, характеризуется динамичными изменениями, что предопределяет такую же многовекторность и динамичность исследовательских подходов.

Результаты и обсуждения

В качестве результатов, хотелось бы отметить несколько важных аспектов.

Во-первых, это роль государства как драйвера цифровых преобразований. Отмечая принципиальные отличия государственного управления от управления коммерческим предприятием, также следует найти некоторые общие признаки.

Цифровизация государственного управления, где государство выступало как субъект и инициатор цифровых изменений в управлении, более четко прослеживается в исторической ретроспективе от зарождения концепции электронного правительства (e-government) до «умных» (smart) цифровых двойников городов и муниципальных образований.

Успешность цифровизации государственного управления можно объяснить тем, что цифровую трансформацию государственного управления ключевое влияние оказывают нормативные правовые акты, лежащие в основе государственного управления и задающих общий вектор [7].

Россия, с ее ключевым с точки зрения инновационных разработок, государственным сектором экономики выступает в авангарде данных преобразований. В тоже время, характерна и региональная дифференциация.

Так, разработанные критерии цифровой зрелости регионов, неизменно ставят на первое место столичный регион, который фактически по всем критериям демонстрирует лидерство - покрытие 4G/5G 98% против 48% у Республики Алтай, обеспеченность ИТ-кадрами 95% против 28% у Республики Алтай и др. [8].

В динамике последних лет данная тенденция меняется незначительно.

Российский опыт становления цифровой экономике свидетельствует о том, что динамика цифровых трансформаций в частном секторе экономики повторяет региональные особенности государственных изменений в этой области.

Во-вторых, следует обратить внимание на ключевые триггеры развития цифровой экономики.

Хронологически, их можно выделить достаточно четко:

1. Принятие Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы;
2. Пандемия новой коронавирусной инфекции COVID-19, начиная с 2019 года;
3. Введение самых масштабных санкций против Российской Федерации, начиная с 2022 года.

Это свидетельствует о том, что развитие цифрового инструментария и интенсивность эволюционного процесса, стимулировались факторами макросреды.

Наиболее характерным примером является электронная коммерция.

По состоянию на начало пандемии в 2019 году, лидерами по объемам электронной торговли выступали Китай (54,7% мирового рынка), США (16,6%), Великобритания (4,1%), Япония (3,2%), Республика Корея (2,9%), Россия занимает в списке десятое место [9].

Электронная торговля сегодня – важнейший элемент цифровой экономики за счет формирования возникновения и функционирования маркетплейсов, которые, в условиях ограничения прямого взаимодействия производителя, продавца и покупателя.

Посредством электронной торговли совершенствуется инструментарий цифрового управления, глав-

ным образом, в вопросах сбыта, маркетинговой коммуникации, позиционирования.

Еще в 1960 году компания IBM и American Airlines создали систему, позволяющую корпоративным клиентам отслеживать количество мест на рейсах с последующей покупкой, что стало прообразом электронной торговли. В 1990 году управление Интернетом было доверено частным компаниям, также как и были допущены до торговли в сети, а в 1995 году появилась компания Amazon и онлайн банк Bank of America [10].

Исходя из этого, целесообразно предположить, что исторические границы того, что принято называть цифровой трансформацией экономики находятся еще во второй половине XX века. На это указывает большое количество событий и фактов, задолго до 2008 года, когда в Российской Федерации получили свое начало масштабные мероприятия по цифровизации, в частности связанные со Стратегией развития информационного общества.

Исходя из этого, целесообразно рассматривать временной период 80-90-х годов XX века как начало строительства цифровой экономики в современной ее интерпретации.

Электронная коммерция является лишь одним из аспектов внедрения цифровых инструментов в управлении.

Важно отметить тенденции, которые отмечаются с историческим эволюционным процессом цифровизации.

Во-первых, это клиентоориентированность и клиентоориентированный подход.

Такие инструменты как Big Data, виртуальная реальность, автоматизация, мобильные приложения и бесконтактные взаимодействия, аутсорсинг и цифровизация, Интернет вещей, искусственный интеллект и машинное обучение – те цифровые инструменты, предназначенные для упрощения взаимодействия с потребительской аудиторией, появились относительно недавно, задают новое направление цифровизации управления.

Указанные тренды цифровизации изменяют не только среду бизнеса, но и сам подход к управлению компаниями, поскольку цифровизация затрагивает все элементы цепочки создания стоимости, становится основополагающим фактором конкурентоспособности и устойчивого развития компаний данной сферы, одновременно преобразуя традиционные подходы в управлении и организации услуг. Цифровизация дает возможность индивидуализации взаимоотношений с каждым клиентом, что приводит, на наш взгляд, к важной трансформации системы управления: переходу от концепции клиентоориентированности к концепции клиентоцентричности [11, с. 75].

Во-вторых, понимание исторически сложившихся предпосылок цифровой трансформации и прогнозирование направлений развития. Эмпирические данные указывают на то, какие перспективные предпосылки ожидают управленческие структуры российских организаций.

Так, предполагается по данным Минцифры, что 70% российских компаний увеличат инвестиции в искусственный интеллект. А в динамике 2021-2023 годов, среди программного обеспечения управленческих процессов ключевые места занимали финансовые расчеты в электронном виде (42,3%), управление закупками (26,9%) и управление продажами (18,6%), что говорит о наиболее зависимых от цифровизации функциях управления [12].

В-третьих, цифровая культура, как основа цифровых компетенций, адаптивности руководства, сотрудников, потребителей, всего общества, развивается нелинейно.

Безусловно, на приобщение общества к цифровой составляющей повседневной жизни оказывают влияние внешние факторы (такие как пандемия) и целенаправленное воздействие (например, посредством реализации государственных цифровых программ). Но, как и любой общественный синергетический процесс, формирование цифровой культуры опосредовано множеством факторов, которые не всегда имеют четкое количественное отражение, которое позволяло бы проследивать исторические закономерности формирования цифровой культуры.

Это следует из самих подходов к интерпретации данного понятия.

Под цифровой культурой принято понимать не только использование техники, но и формирование определенной системы ценностей и практики взаимодействия человека и общества с миром цифровых технологий [13].

Раскрывая данное понятие, можно встретить несколько уровней цифровой культуры – материальный (цифровые устройства), функциональный (социальные институты коммуникации, например, провайдеры), символический (языки кодирования и программирования), ментальный (сформировавшиеся привычки использования цифрового инструментария), духовный (понимание роли и места цифровых технологий в жизни человека и общества) [14].

Цифровая культура подразумевает соблюдение общепринятой цифровой этики, которая касается вопросов приватности информации, степени публичности данных, уровня безопасности и защищенности информации степени законодательного регулирования информационной сферы [15, с. 35].

Появление нового цифрового продукта и его широкое распространение также требует профессио-

нально-этической и правовой оценки.

Выводы

Представленная тема достаточно сложная и многогранная, ряд аспектов остались неохваченными.

Тем не менее, в качестве результата, хочется отметить как революционный, так и эволюционный, что в большей степени соответствует нынешнему историческому этапу, характер цифровой трансформации.

Об эволюционном характере на современном этапе свидетельствует то, что для большинства субъектов экономического взаимодействия, цифровые нововведения, такие как рободвайзеры или мобильные приложения достаточно быстро приобретают характер обыденности.

За счет этого в обществе формируется цифровая культура.

Это создает ложное представление о том, что возможно игнорировать стратегию цифровизации, что является ошибкой и может не только нанести серьезный урон конкурентоспособности отдельной организации, но и поставить под вопрос самое ее существование.

Список источников

1. Грузина Ю. М. Эволюция управленческих парадигм в условиях цифровой трансформации организаций // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № S2. URL: <https://esj.today/PDF/97FAVN225.pdf>
2. Шибанов К.С. Цифровая трансформация как ключевой фактор изменения стратегий управления в XXI веке // Финансовый менеджмент. Москва. 2025 N 2. С. 360 – 366.
3. Жукова И. В. К вопросу о неизбежности трансформаций современных подходов и концепций управления в условиях цифровой экономики // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 4 (57). С. 90 – 97. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.421.
4. Бандурян А.С. Управление в контексте цифровой трансформации: исторические аспекты // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т.14. № 10А. С. 361 – 370.
5. Жерегеля А.И. Управление организацией в контексте цифровой трансформации: теоретико-методические и практические подходы: дисс. канд. экон. наук... Владимир. ВГУ им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. 2023. 178 с.
6. Пожарицкая И.М. Цифровой менеджмент: концепция или инструментарий? // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 2. DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(2).12
7. Косоруков А.А. Цифровая трансформация государственного управления: сравнительно-исторический аспект // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 174 – 191. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-174-191
8. Гулюкин Д. О. Совершенствование механизмов цифровой трансформации государственного управления на региональном уровне: проблемы и перспективы // Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований. 2025.14(4). С. 63 – 90. DOI: 10.12731/3033-5973-2025-14-4-321
9. Гончарук И. В. Обзор исследований о влиянии пандемии COVID-19 на развитие мировой и российской электронной торговли // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2021. № 1(94). С. 66 – 82.
10. Косинов С.Н., Королев Д.А., Чивви Е.Н., Разумова Д.Ю. История электронной коммерции в России и за рубежом // Естественно-гуманитарные исследования. № 44 (6). 2022. С. 144 – 147.
11. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 2. С. 72 – 85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.
12. Зинченко Н.В., Тлепцеров М.А. Влияние цифровой трансформации экономики на эффективность управления организацией // Фундаментальные исследования. 2025. № 9. С. 91 – 96. DOI: 10.17513/fr.43906
13. Мешкова Л.Н. Цифровая культура и цифровое поколение: основные направления взаимодействия // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2020. Т. 9. № 3А. С. 196 – 206. DOI: 10.34670/AR.2020.96.97.021
14. Захаров М.Ю., Старовойтова И.Е., Шишкова А.В. Цифровая культура – исторический этап развития информационной культуры общества // Вестник университета. 2020. № 5. С. 200 – 205.
15. Булатова Ю. С., Мункуев Э. Д., Игумнова А. С. Цифровая культура современного общества // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2021. № 3. С. 34 – 39.

References

1. Gruzina Yu.M. Evolution of management paradigms in the context of digital transformation of organizations. Bulletin of Eurasian Science. 2025. Vol. 17. No. S2. URL: <https://esj.today/PDF/97FAVN225.pdf>

2. Shibyanov K.S. Digital transformation as a key factor in changing management strategies in the 21st century. *Financial management*. Moscow. 2025 No 2. P. 360 – 366.
3. Zhukova I.V. On the inevitability of transformations of modern approaches and concepts of management in the context of the digital economy. *Business. Education. Law*. 2021. No. 4 (57). P. 90 – 97. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.421.
4. Banduryan A.S. Management in the Context of Digital Transformation: Historical Aspects. *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2024. Vol. 14. No. 10A. P. 361 – 370.
5. Zheregelya A.I. Organization Management in the Context of Digital Transformation: Theoretical, Methodological, and Practical Approaches: Diss. Cand. Sci. (Econ.)... Vladimir. VSU named after A.G. and N.G. Stoletovs. 2023. 178 p.
6. Pozharitskaya I.M. Digital Management: Concept or Tools? *Baikal Research Journal*. 2021. Vol. 12. No. 2. DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(2).12
7. Kosorukov A.A. Digital Transformation of Public Administration: Comparative and Historical Aspect. *Public Administration. Electronic Bulletin*. 2026. No. 114. P. 174 – 191. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-174-191
8. Gulyukin D.O. Improving the Mechanisms of Digital Transformation of Public Administration at the Regional Level: Problems and Prospects. *Siberian Journal of Economic and Business Research*. 2025.14(4). P. 63 – 90. DOI: 10.12731/3033-5973-2025-14-4-321
9. Goncharuk I.V. Review of Research on the Impact of the COVID-19 Pandemic on the Development of Global and Russian E-Commerce. *Customs Policy of Russia in the Far East*. 2021. No. 1(94). P. 66 – 82.
10. Kosinov S.N., Korolev D.A., Chivvi E.N., Razumova D.Yu. History of e-commerce in Russia and abroad. *Natural Sciences and Humanities*. No. 44 (6). 2022. P. 144 – 147.
11. Kalyuzhnova N.Ya., Koshurnikova Yu.E., Shirokolobova G.V. The impact of digitalization on changing the company management paradigm: from customer focus to customer centrality. *Scientific Journal of NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*. 2025. No. 2. P. 72 – 85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.
12. Zinchenko N.V., Tleptserukov M.A. The Impact of the Digital Transformation of the Economy on the Efficiency of Organization Management. *Fundamental Research*. 2025. No. 9. P. 91 – 96. DOI: 10.17513/fr.43906
13. Meshkova L.N. Digital Culture and the Digital Generation: Main Areas of Interaction. Context and Reflection: *Philosophy of the World and Man*. 2020. Vol. 9. No. 3A. P. 196 – 206. DOI: 10.34670/AR.2020.96.97.021
14. Zakharov M.Yu., Starovoitova I.E., Shishkova A.V. Digital Culture – a Historical Stage in the Development of the Information Culture of Society. *University Bulletin*. 2020. No. 5. P. 200 – 205.
15. Bulgatova Yu.S., Munkuev E.D., Igumnova A.S. Digital Culture of Modern Society. *Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*. 2021. No. 3. P. 34–39.

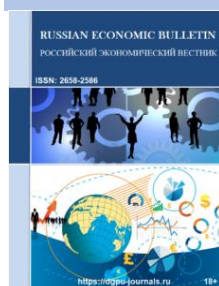
Информация об авторах

Смешко О.Г., доктор экономических наук, доцент, ректор, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, o.smeshko@spbascu.ru

Кяримова А.Д., Старший преподаватель, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, phd.kyarimova.ad@gmail.com

Кулькова И.Н., ведущий научный сотрудник Центра исследований социоэкономической динамики ФГБУН Института экономики УрО РАН, kulkova.ia@uiiec.ru

© Смешко О.Г., Кяримова А.Д., Кулькова И.Н., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

УДК 321.01:004

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-105-114

Контроль инфраструктуры искусственного интеллекта как форма власти в цифровой глобализации

¹ Лисейчиков А.С.

¹ Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Аннотация: сегодня в условиях тотальной цифровизации инфраструктура искусственного интеллекта перестает быть исключительно технологическим инструментом, трансформируясь в деятельность компаний и государственное управление. **Цель:** обоснование контроля инфраструктуры искусственного интеллекта как форма власти в цифровой глобализации. **Методы:** в статье использован комплексный подход, сочетающий статистический анализ динамики рынков ИИ, метод сравнительного правоведения в области национальных стратегий цифровизации и прогностическое моделирование управленческих процессов. **Результаты:** в ходе исследования выявлены и систематизированы иерархические уровни конвертации технологического превосходства в политическое влияние - от физического контроля над полупроводниковыми мощностями до установления когнитивных рамок через проприетарные API и стандарты обучения нейросетей. Доказано, что в процессе интеграции ИИ-решений в государственные функции происходит экстернализация критических полномочий, приводящая к возникновению феномена «симбиотической суверенности». В рамках этого состояния государственные институты, стремясь к управленческой оптимизации, попадают в необратимую зависимость от частных алгоритмических обновлений, что фактически лишает национальный регулятор субъектности в определении логики принятия решений. **Вывод:** по итогу проведения исследования обоснована необходимость перехода к стратегии «архитектурной субъектности», предполагающей создание замкнутых национальных экосистем ИИ. Предложенная модель «инфраструктурно-алгоритмического резонанса» поможет диагностировать детерминанты государственного суверенитета и служит инструментом для минимизации рисков алгоритмического диктата».

Ключевые слова: инфраструктура искусственного интеллекта, цифровая глобализация, форма власти, симбиотическая суверенность, правительство по алгоритму, цифровой суверенитет

Для цитирования: Лисейчиков А.С. Контроль инфраструктуры искусственного интеллекта как форма власти в цифровой глобализации // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 105 – 114. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-105-114

Поступила в редакцию: 17 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Control of artificial intelligence infrastructure as a form of power in digital globalization

¹ Liseychikov A.S.,

¹ Lomonosov Moscow State University

Abstract: today, in the context of total digitalization, artificial intelligence infrastructure is no longer solely a technological tool, transforming into corporate activities and public administration. **Objective:** To justify control of artificial intelligence infrastructure as a form of power in digital globalization. **Methods.** The article uses a comprehensive approach combining statistical analysis of global AI market dynamics, comparative law in national digitalization strategies, and predictive modeling of governance processes. **Results.** The study identified and systematized hierarchical levels of converting technological superiority into political influence—from physical control over semiconductor manufacturing capacity to establishing cognitive frameworks through proprietary APIs and neural network training standards. It is demonstrated that the integration of global AI solutions into government functions externalizes critical powers, leading to the emergence of the phenomenon of «symbiotic sovereignty.» Within this state, state institutions, striving for governance optimization, become irreversibly dependent on private algorithmic updates, effectively depriving national regulators of agency in determining the logic of decision-making. **Conclusion.** The study substantiates the need to transition to a strategy of «architectural agency,» which entails the creation of closed national AI ecosystems. The proposed model of «infrastructure-algorithmic resonance» allows for the diagnosis of the determinants of the destruction of state sovereignty and serves as a tool for minimizing the risks of algorithmic dictatorship

Keywords: artificial intelligence infrastructure, digital globalization, form of government, symbiotic sovereignty, algorithmic government, digital sovereignty

For citation: Liseychikov A.S. Control of artificial intelligence infrastructure as a form of power in digital globalization. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 105 – 114. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-105-114

The article was submitted: April 17, 2026; Approved after reviewing: May 22, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В условиях стремительной цифровой глобализации инфраструктура искусственного интеллекта (ИИ) трансформируется из сугубо технологического актива в определяющий фактор мирового политического и экономического влияния. Масштабная экспансия ИИ-решений, подтверждаемая актуальными статистическими показателями развития отрасли [8] и динамикой их повсеместного внедрения [9], ставит перед современными государствами вопрос о формировании «архитектурной субъектности», чтобы интегрироваться в глобальные процессы без утраты контроля над национальным развитием [5].

Процесс делегирования властных полномочий алгоритмическим системам неизбежно ведет к формированию модели «правительства по алгоритму», и коренным образом меняет классические механизмы государственного управления [1]. Подобная цифровая трансформация делает административные процедуры менее прозрачными и усиливает критическую зависимость государства от частных технологических посредников [11]. Институционализация ИИ-систем в общественно-политическом поле порождает у граждан ощущение отчуждения от принятия решений, поскольку логика автоматизированных вердиктов зачастую остается недоступной для верификации и осмысления.

Данный феномен можно охарактеризовать как становление «технократии искусственного интеллекта», в которой алгоритмическое управление способно дестабилизировать политические институты и подорвать основы демократического участия [15]. При этом исследователи подчеркивают амбивалентность технологий, при наличии высокого потенциала для оптимизации управления, будущее ИИ-структур сопряжено с серьезными вызовами [7]. Совершенствование государственных услуг посредством ИИ неизбежно приведет к попаданию в «ловушку управления», выход из которой состоит в разработке принципиально новых этических и юридических норм [12].

Особое место в международной повестке сегодня занимает проблема подотчетности, требующая перехода от стихийного использования технологий к их осознанному стратегическому регулированию в

государственном секторе [13]. В научной среде активно обсуждаются подходы к формированию регуляторной политики, способной обеспечить баланс между государственным контролем и саморегулированием технологических гигантов [10]. Именно поэтому разработка и реализация национальных стратегий ИИ становятся инструментом защиты цифрового суверенитета в цифровом пространстве [14].

Мировая практика предлагает различные правовые модели управления ИИ. Опыт Китая показывает пример жесткого государственного контроля и активного законодательного регулирования, направленного на приоритетное обеспечение национальной безопасности [6]. В свою очередь, регламент Европейского союза (EU AI Act) представил в 2024 г. первую в мире классификацию систем ИИ по уровням риска с целью обеспечения прозрачности их жизненного цикла [16].

В отечественном научно-правовом дискурсе особое внимание уделяется материальной базе ИИ, в частности государственному регулированию больших данных [4]. Опыт экстраординарных условий, таких как пандемия COVID-19, ускорил внедрение алгоритмов, одновременно обнажив значительные пробелы в правовом поле [1]. Серьезным вызовом остается сохранение свободы личности в цифровом обществе, где возможности алгоритмического наблюдения значительно расширяют границы государственного контроля [3]. Ведь, обеспечение законности и исключение произвола в деятельности органов исполнительной власти требует выполнения юридических принципов применения ИИ, особенно в контрольно-надзорной сфере [2].

Материалы и методы исследований

Методологическую основу исследования составляет системный анализ инфраструктуры ИИ, базирующийся на эмпирических данных об объеме рынка и прогнозных показателях до 2034 года [8]. В качестве основного материала для изучения динамики пользовательской активности и рыночной концентрации использованы актуальные статистические отчеты по пользователям ИИ за 2026 год [9]. Особое внимание уделено концепции «архитектурной субъектности», предложенной О. В. Устюжанцевой [5], которая анализирует интеграцию развивающихся экономик в цифровую среду с сохранением национальных интересов.

В процессе работы применялся метод моделирования, чтобы синтезировать теоретическую базу «правительства по алгоритму» [11] с практическими данными о внедрении ИИ в бизнес-процессы. Для верификации уровней конвертации технологического контроля в политическую власть использовался сравнительный анализ существующих правовых режимов, включая нормативные акты Европейского союза [16] и регуляторные подходы КНР [6]. Комплексное использование данных материалов помогло сформировать авторскую модель «инфраструктурно-алгоритмического резонанса» как аналитический инструмент для оценки рисков цифровой зависимости.

Результаты и обсуждения

В условиях современной цифровой глобализации инфраструктура искусственного интеллекта (ИИ) перестает быть исключительно технологическим базисом и трансформируется в инструмент политической и экономической власти. Доминирование в сфере ИИ определяется не только вычислительными мощностями или объемом накопленных данных, но и способностью государств и корпораций устанавливать стандарты функционирования алгоритмических систем. Как отмечает О. В. Устюжанцева, на примере опыта Индии можно проследить формирование «архитектурной субъектности», которая дает развивающимся экономикам интегрироваться в цифровую инфраструктуру, но сохраняя национальные интересы в управлении технологическим развитием [1]. Этот процесс неразрывно связан с экспоненциальным ростом рынка, где технологическое превосходство конвертируется в геополитическое влияние.

Динамика развития отрасли свидетельствует о беспрецедентном масштабе инвестиций и расширении сферы влияния ИИ на мировые экономические процессы. Ниже представлен рис. 1 с данными об объеме рынка искусственного интеллекта за 2024-2025 гг. и прогноз на 2026-2034 гг.

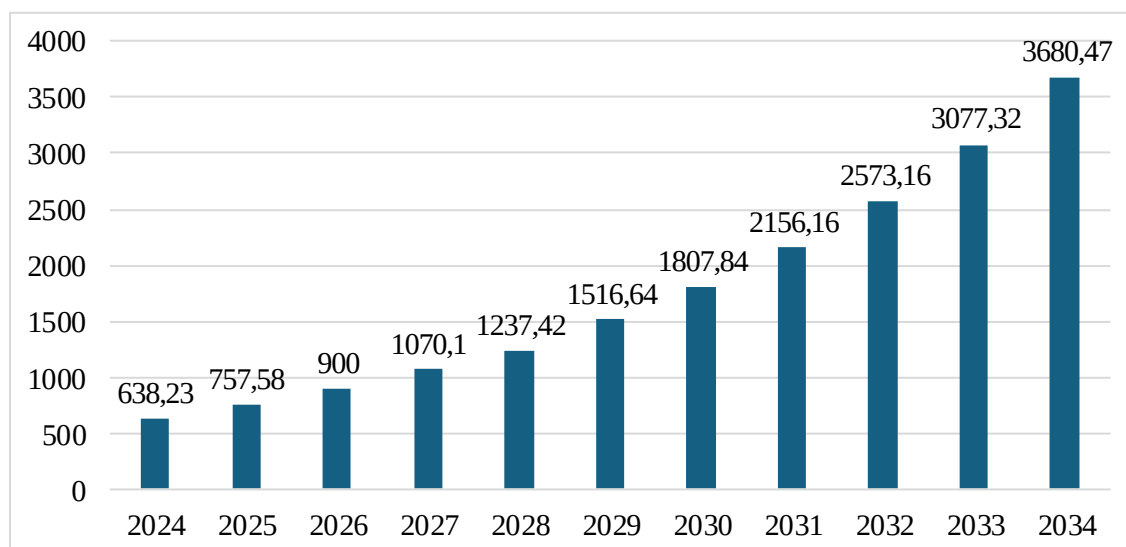


Рис. 1. Динамика объема рынка искусственного интеллекта за 2024-2025 гг. и прогноз 2026-2034 гг., млрд. долл. США [8]

Fig. 1. Dynamics of the artificial intelligence market size for 2024-2025 and forecast for 2026-2034, billion US dollars [8]

Анализ статистических данных показывает, что объем мирового рынка искусственного интеллекта имеет устойчивый рост. Если в 2024 году этот показатель составлял 638,23 млрд долларов США, то к 2025 году он увеличился до 757,58 млрд долларов. Прогнозные значения на период до 2034 года указывают на сохранение высоких темпов роста, при этом ожидается, что к 2026 году рынок достигнет отметки в 900 млрд долларов, а к 2034 году превысит порог в 3,68 трлн долларов США [4].

Такая экономическая экспансия сопровождается неравномерностью внедрения технологий в различных регионах мира, что создает новые контуры цифрового неравенства и властных иерархий (см. рис. 2).

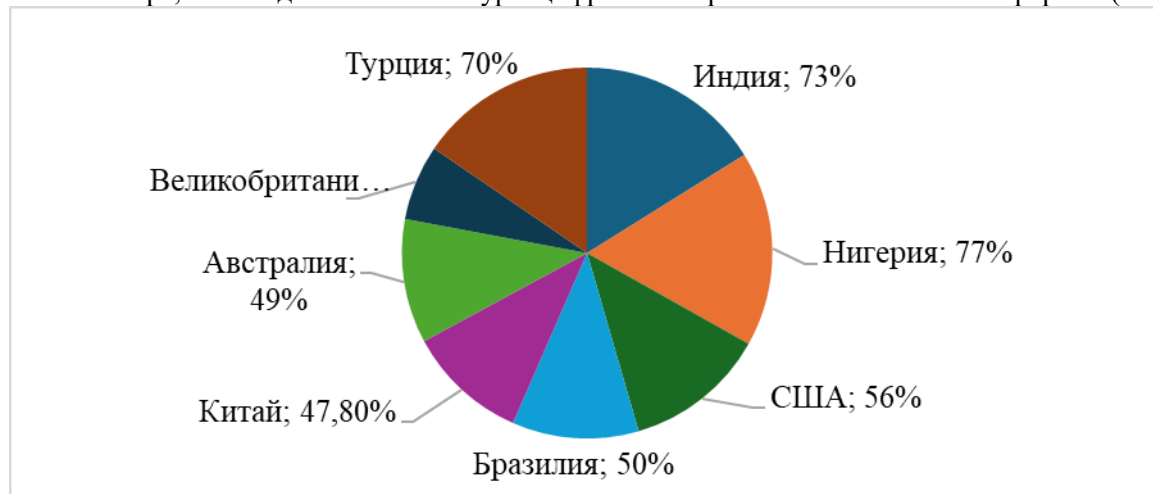


Рис. 2. Динамика внедрения искусственного интеллекта по странам и регионам в 2025 году, % [9]

Fig. 2. Dynamics of artificial intelligence implementation by countries and regions in 2025, % [9]

По статистическим данным в 2025 г. лидерами по уровню внедрения ИИ стали Нигерия (77%) и Индия (73%), опередив традиционные технологические центры, такие как США (56%) и Китай (47,80%) [5]. Подобная динамика объясняется стремлением развивающихся стран к ускоренной цифровизации как способу преодоления структурных экономических барьеров. Особое значение в структуре власти в цифровом пространстве занимает контроль над пользовательскими интерфейсами и платформами. Доминирование ограниченного круга ИИ-решений формирует своего рода «алгоритмическую монополию».

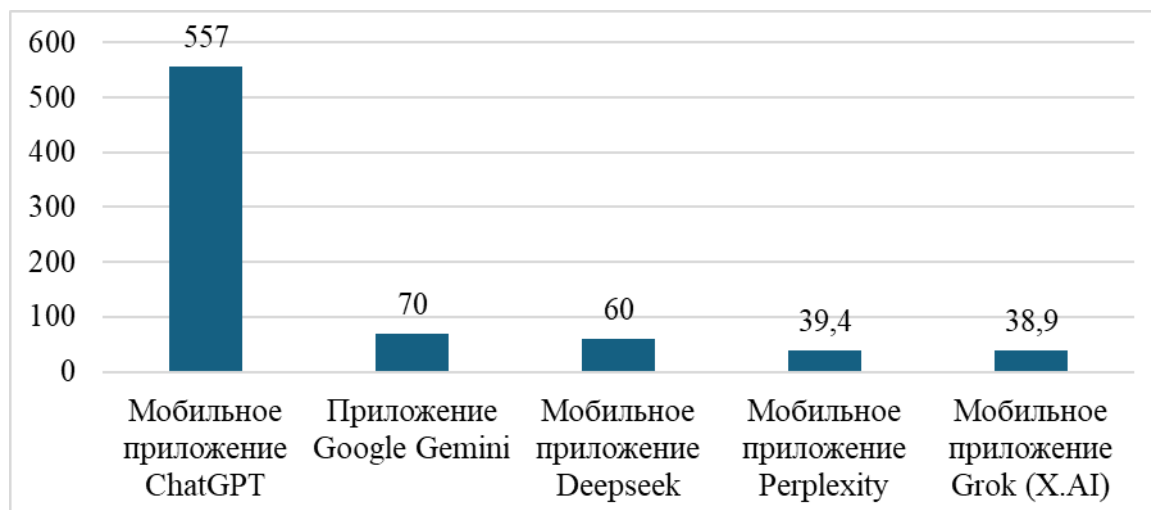


Рис. 3. Статистика использования мобильных приложений с искусственным интеллектом в 2026 году (млн. активных пользователей в месяц) [9]

Fig. 3. Statistics on the use of mobile applications with artificial intelligence in 2026 (million active users per month) [9]

В 2026 году безусловным лидером на рынке мобильных приложений с ИИ остается ChatGPT, количество активных пользователей которого достигло 557 млн человек в месяц, что в несколько раз превышает показатели ближайших конкурентов, таких как Google Gemini (70 млн) и Deepseek (60 млн) [4]. Рыночная концентрация еще более наглядно проявляется при анализе долей платформ.

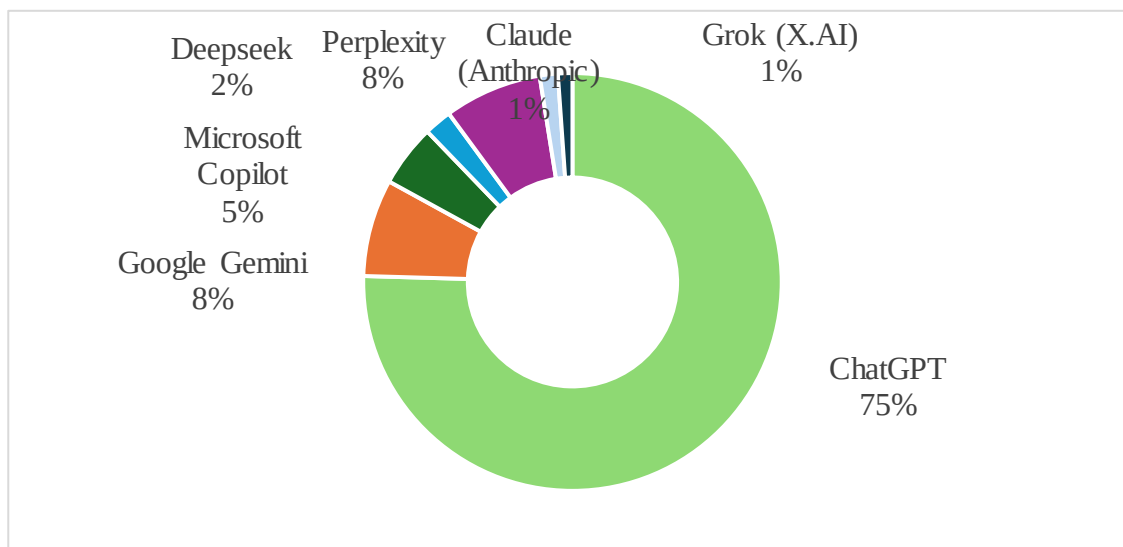


Рис. 4. Доля рынка платформ искусственного интеллекта в 2026 году, % [9]

Fig. 4. Market share of artificial intelligence platforms in 2026, % [9]

Распределение рыночных долей, представленное на рис. 4, показывает лидирующее положение платформы ChatGPT, которая к 2026 году удерживает подавляющую часть сегмента, и свидетельствует о формировании стандарта в сфере генеративных технологий. Такая асимметрия рынка говорит об установлении алгоритмической гегемонии, где функциональные возможности и этические фильтры одной системы фактически определяют направление развития для миллионов пользователей и организаций по всему миру. Остальные участники рынка, включая Google Gemini и Perplexity, занимающие сопоставимые доли около 8%, вынуждены искать конкурентные преимущества в специфических областях применения, формируя иерархичную структуру глобальной инфраструктуры искусственного интеллекта [5].

В 2026 году технологии ИИ окончательно интегрировались во внутреннюю среду бизнеса, где определенная часть компаний делегирует алгоритмам задачи по автоматизации процессов и анализу массивов данных (см. рис. 5).



Рис. 5. Доля использования ИИ для внутренних бизнес-процессов компаний в 2026 г., % [8]

Fig. 5. Share of AI use for internal business processes of companies in 2026, % [8]

Согласно представленным статистическим данным, высокие показатели внедрения зафиксированы в сферах автоматизации задач и поисковой оптимизации контента, где доля использования ИИ достигает 65%. Такой результат говорит о том, что контроль над созданием смыслов и распределением информационных потоков фактически переходит к алгоритмам, настройки которых определяются владельцами крупнейших платформ. Столь же значима роль ИИ в разработке программного обеспечения (60%) и совершенствовании производственных циклов (55,60%), что создает прямую зависимость производственной эффективности от стабильности и доступности технологической инфраструктуры.

Можно утверждать, что контроль над инфраструктурой искусственного интеллекта стал формой власти в эпоху цифровой глобализации. Власть сегодня принадлежит тем, кто владеет архитектурой ИИ-систем, управляет потоками данных и устанавливает правовые границы использования алгоритмов. Баланс между технологической эффективностью, государственным суверенитетом и правами личности остается главной проблемой, требующей как международного сотрудничества, так и совершенствования национальных регуляторных механизмов.

Поэтому нами предложена модель «инфраструктурно-алгоритмического резонанса», которая представляет попытку теоретического осмысления того, как программный код трансформируются в инструменты политического доминирования. На рис. 6 показано, как по мере роста сложности задач (от простого поиска информации до стратегического планирования) - возрастает резонанс и снижается доля участия человека (государственного актора) в процессе управления.

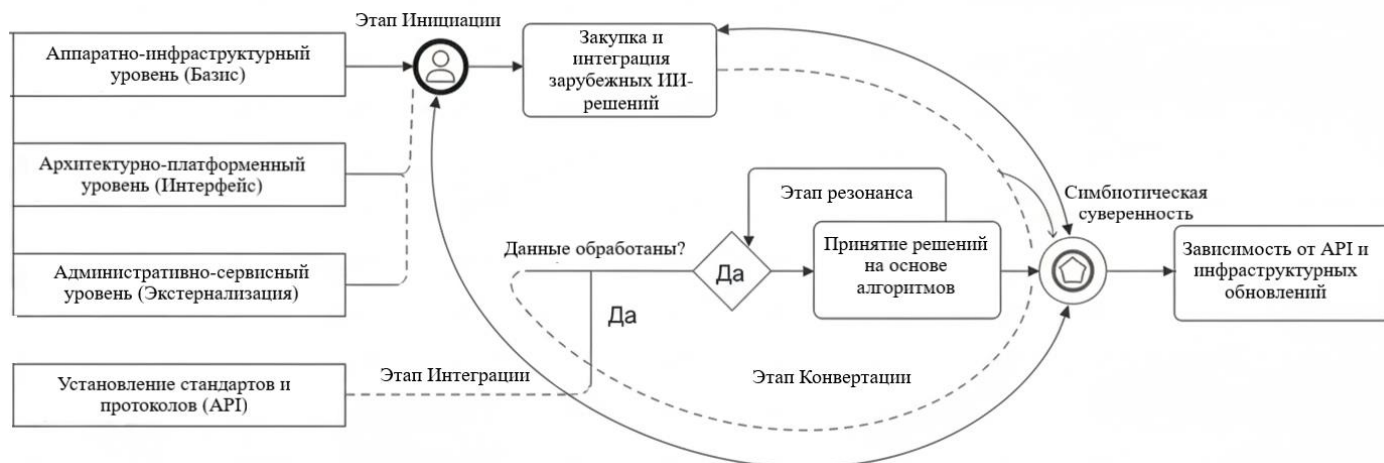


Рис. 6. Модель «инфраструктурно-алгоритмического резонанса» и зависимости государственной субъектности от сложности ИИ-инфраструктуры (разработано автором)

Fig. 6. Model of “infrastructure-algorithmic resonance” and the dependence of state subjectivity on the complexity of AI infrastructure (developed by the author)

Концептуальная основа представленной модели на рисунке 6 основана на специфическом эффекте «резонанса», который описывает процесс циклического и взаимного усиления технологического контроля со стороны провайдеров инфраструктуры и политической легитимности государственных институтов, использующих данные решения. В тот момент, когда государственные структуры интегрируют системы искусственного интеллекта в свои критические административные контуры, происходит не просто технологическое обновление, а трансформация управленческой вертикали.

Процесс трансформации технологического контроля в политическую власть реализуется через строго иерархизированную структуру:

1. Аппаратно-инфраструктурный уровень (базис). Владение полупроводниковыми мощностями, ЦОД и системами хранения данных. Здесь власть проявляется как способность ограничить физический доступ к вычислениям.

2. Архитектурно-платформенный уровень (интерфейс). Установление стандартов разработки и протоколов обучения ИИ. На этом этапе формируется «алгоритмическая нормальность» - правила, по которым ИИ интерпретирует реальность (например, этические фильтры или политические ценности, заложенные в LLM).

3. Административно-сервисный уровень (Экстернализация). Прямая интеграция ИИ в функции государственного управления. Власть здесь выражается в «невидимом» управлении через рекомендации алгоритмов, которые принимаются госслужащими как объективные данные.

Технологическое доминирование окончательно легитимизируется, превращаясь в инструмент оперативного управления общественными процессами, скрытый за цифровой эффективностью.

Процесс резонанса можно представить в виде циклического алгоритма, где каждый новый цикл внедрения ИИ в госуправление сужает пространство для маневра национального регулятора. Алгоритм реализации модели:

1. Этап инициации. Государство внедряет зарубежные ИИ-платформы (например, для оптимизации налоговой системы или судебной практики) ради повышения эффективности.

2. Этап интеграции. Формирование зависимости от проприетарных API и обновлений. Национальные данные начинают обрабатываться по алгоритмам, логика которых закрыта (Black Box).

3. Этап резонанса. Положительная обратная связь между эффективностью ИИ и его легитимностью. Чем больше функций исполняет ИИ, тем сложнее от него отказаться.

4. Этап конвертации. Владелец инфраструктуры получает возможность влиять на политические решения государства, угрожая отключением сервисов или изменением весов в алгоритмах принятия решений.

В данной модели особенным является описание перехода от классической зависимости к симбиотической суверенности. В этой модели государство не просто «уступает» власть под давлением, а добровольно экстернализирует свои функции. «Симбиотическая суверенность - состояние политической

системы, при котором формальные атрибуты власти (законы, указы) сохраняются за государством, но их содержательное наполнение и механизмы исполнения полностью делегированы в ИИ-инфраструктуру». В таблице 2 представлены характеристики и риски каждого уровня модели, отражающие процесс эрозии традиционного государственного суверенитета.

Характеристика уровней модели «инфраструктурно-алгоритмического резонанса»
Table 1

Characteristics of the levels of the «infrastructure-algorithmic resonance» model			
Уровень модели	Объект контроля	Форма проявления власти	Риск для государства
Аппаратно-инфраструктурный	Вычислительные мощности (GPU), ЦОД	Технологическое эмбарго, физическая блокировка доступа	Утрата технической автономности (инфраструктурный тупик)
Архитектурно-платформенный	API, стандарты ИИ, обучающие датасеты	Алгоритмическая цензура, установка когнитивных рамок	«Когнитивный колониализм» (навязывание чуждых ценностей)
Административно-сервисный	Принятие решений, госуслуги, аудит	«Тихая» технократия, делегирование ответственности	Симбиотическая суверенность (власть без субъектности)

На первичном уровне развития модели власть показывает жесткие инструменты технологического эмбарго и преднамеренную блокировку физического доступа к ресурсам. Подобная форма принуждения ставит государственные институты перед критическим риском полной утраты технической автономности, провоцируя возникновение «инфраструктурного тупика», при котором национальное развитие оказывается полностью парализовано из-за отсутствия собственной аппаратной базы.

Дальнейшее усложнение механизмов властвования на архитектурно-платформенном уровне приводит к переходу от физических ограничений к когнитивному управлению, реализуемому через алгоритмическую цензуру и установку жестких ментальных рамок внутри программного кода. Формирующийся на этом этапе риск «когнитивного колониализма» представляет латентную угрозу национальной идентичности, поскольку через стандарты и протоколы (API) происходит принудительное навязывание чуждых ценностных ориентаций, интегрированных в логику работы искусственного интеллекта.

В процессе конвертации контроля в политическое влияние становится административно-сервисный уровень, где власть приобретает черты «тихой технократии». В этой фазе происходит масштабное делегирование ответственности от человеческих операторов к автоматизированным системам, что в конечном итоге приводит к наиболее опасному для государства последствию - состоянию симбиотической суверенности. В рамках данного феномена политическая система, формально сохраняя атрибуты независимости, фактически лишается реальной управленческой субъектности, так как основные механизмы принятия решений и аудита переходят под контроль владельцев инфраструктуры ИИ.

Модель «инфраструктурно-алгоритмического резонанса» доказывает, что в эпоху цифровой глобализации власть перестает быть атрибутом территории и становится основой инфраструктурного узла. Контроль над ИИ превращается в форму «мягкой», но абсолютной власти, где суверенитет государства становится формально-юридической функцией для алгоритмического управления. Данная модель служит основой для разработки национальных стратегий цифровой безопасности, направленных на достижение реальной архитектурной субъектности.

Выводы

Проведенное исследование показало, что в эпоху цифровой глобализации контроль над инфраструктурой искусственного интеллекта становится высшей формой политической власти, реализуемой не через территориальную экспансию, а через доминирование в архитектуре систем и управлении данными. Разработанная модель «инфраструктурно-алгоритмического резонанса» показала, что власть сегодня концентрируется в инфраструктурных узлах, чтобы владельцам платформ устанавливать алгоритмические стандарты, которые фактически определяют направление развития национальных экономик и административных систем.

Основным итогом интеграции ИИ в государственное управление становится формирование феномена симбиотической суверенности, при котором государство добровольно делегирует критические функции управления сторонним алгоритмам ради операционной эффективности. Однако могут появиться системные риски - от возникновения инфраструктурного тупика и утраты технической автономности на

аппаратном уровне до развития когнитивного колониализма на уровне платформ и интерфейсов. Дистанционное управление через протоколы и API лишает государственные институты реальной управленческой субъектности, превращая их в декоративный фасад для алгоритмических решений.

Для преодоления указанных угроз необходим переход к стратегии формирования архитектурной субъектности, предполагающей не только создание собственной компонентной базы и центров обработки данных, но и разработку национальных стандартов ИИ-архитектуры.

Список источников

1. Егорова М. А., Минбалеев А. В., Кожевина О.В., Дюфло А. Основные направления правового регулирования использования искусственного интеллекта в условиях пандемии // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2021. Т. 12. № 2. С. 250 – 262.
2. Мартынов А.В., Бундин М.В. О правовых принципах применения искусственного интеллекта при осуществлении органами исполнительной власти контрольно-надзорной деятельности // Журнал российского права. 2020. № 10. С. 59 – 75.
3. Пугачев В.П. Государственный контроль и свобода личности в цифровом обществе // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2022. № 2. С. 36 – 55.
4. Сыдыков Т. Государственное регулирование искусственного интеллекта и больших данных // Вестник науки. 2025. № 2 (83). С. 211 – 222.
5. Устюжанцева О.В. Архитектурная субъектность в глобальной инфраструктуре искусственного интеллекта: опыт Индии // Пространственная экономика. 2025. Т. 21. № 3. С. 102 – 141.
6. Филипова И.А. Правовое регулирование искусственного интеллекта: опыт Кумая // Journal of Digital Technologies and Law. 2024. Т. 2. № 1. С. 46 – 73.
7. Ahn M.J., Chen Y.C. Artificial intelligence in government: potentials, challenges, and the future // Proceedings of the 21st annual international conference on digital government research. 2020. С. 243 – 252.
8. AI (Artificial Intelligence) Statistics for 2026 [Электронный ресурс]. URL: <https://aistatistics.ai/> (дата обращения: 12.03.2026)
9. Artificial Intelligence (AI) Usage Statistics 2026 | Global AI Users [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theglobalstatistics.com/artificial-intelligence-ai-usage-statistics/> (дата обращения: 12.03.2026)
10. Badran A. Artificial intelligence between government and self-regulation policies: a theoretical approach // Hikama. 2023. Т. 4. № 7. P. 93 – 110.
11. Engstrom D.F., Ho D.E., Sharkey C.M., Cuéllar M.F. Government by algorithm: Artificial intelligence in federal administrative agencies // NYU School of Law, Public Law Research Paper. 2020. (20-54). 122 p.
12. Henman P. Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance // Asia Pacific Journal of Public Administration. 2020. Т. 42. № 4. P. 209 – 221.
13. Medaglia R., Gil-Garcia J.R., Pardo T.A. Artificial intelligence in government: Taking stock and moving forward // Social Science Computer Review. 2023. Т. 41. № 1. P. 123 – 140.
14. Radu R. Steering the governance of artificial intelligence: national strategies in perspective // Policy and society. 2021. Т. 40. № 2. P. 178 – 193.
15. Sætra H.S. A shallow defence of a technocracy of artificial intelligence: Examining the political harms of algorithmic governance in the domain of government // Technology in Society. 2020. Т. 62. P. 101283.
16. The EU Artificial Intelligence Act [Электронный ресурс]. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/> (дата обращения: 12.03.2026)

References

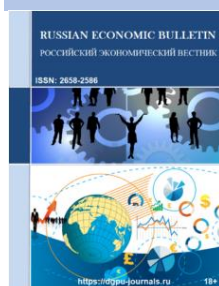
1. Egorova M.A., Minbaleev A.V., Kozhevina O.V., Duflo A. Main Directions of Legal Regulation of the Use of Artificial Intelligence in the Context of a Pandemic. Bulletin of St. Petersburg University. Law. 2021. Vol. 12. No. 2. P. 250 – 262.
2. Martynov A.V., Bundin M.V. On the Legal Principles of Using Artificial Intelligence in the Implementation of Control and Supervisory Activities by Executive Bodies. Journal of Russian Law. 2020. No. 10. P. 59 – 75.
3. Pugachev V.P. State Control and Individual Freedom in a Digital Society. Bulletin of Moscow University. Series 21. Management (State and Society). 2022. No. 2. P. 36 – 55.
4. Sydykov T. State Regulation of Artificial Intelligence and Big Data. Science Bulletin. 2025. No. 2 (83). P. 211 – 222.
5. Ustyuzhantseva O.V. Architectural Subjectivity in the Global Infrastructure of Artificial Intelligence: The Indian Experience. Spatial Economy. 2025. Vol. 21. No. 3. P. 102 – 141.

6. Filipova I.A. *Legal Regulation of Artificial Intelligence: The Chinese Experience*. *Journal of Digital Technologies and Law*. 2024. Vol. 2. No. 1. P. 46 – 73.
7. Ahn M.J., Chen Y.C. *Artificial intelligence in government: potentials, challenges, and the future*. *Proceedings of the 21st annual international conference on digital government research*. 2020. P. 243 – 252.
8. AI (Artificial Intelligence) Statistics for 2026 [Electronic resource]. URL: <https://aistatistics.ai/> (accessed: 12.03.2026).
9. Artificial Intelligence (AI) Usage Statistics 2026. *Global AI Users* [Electronic resource]. URL: <https://www.theglobalstatistics.com/artificial-intelligence-ai-usage-statistics/> (accessed: 12.03.2026).
10. Badran A. *Artificial intelligence between government and self-regulation policies: a theoretical approach*. *Hikama*. 2023. Vol. 4. No. 7. P. 93 – 110.
11. Engstrom D.F., Ho D.E., Sharkey C.M., Cuéllar M.F. *Government by algorithm: Artificial intelligence in federal administrative agencies*. *NYU School of Law, Public Law Research Paper*. 2020. (20-54). 122 p.
12. Henman P. *Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance*. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 2020. T. 42. No. 4. P. 209 – 221.
13. Medaglia R., Gil-Garcia J.R., Pardo T.A. *Artificial intelligence in government: Taking stock and moving forward*. *Social Science Computer Review*. 2023. T. 41. No. 1. P. 123 – 140.
14. Radu R. *Steering the governance of artificial intelligence: national strategies in perspective*. *Policy and society*. 2021. Vol. 40. No. 2. P. 178 – 193.
15. Sætra H.S. *A shallow defense of a technocracy of artificial intelligence: Examining the political harms of algorithmic governance in the domain of government*. *Technology in Society*. 2020. Vol.. 62. P. 101283.
16. *The EU Artificial Intelligence Act* [Electronic resource]. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/> (accessed: 12.03.2026).

Информация об авторе

Лисейчиков А.С., магистр, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Lse.2016@mail.ru

© Лисейчиков А.С., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 330.341.13:004.8:669

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-115-121

Региональная асимметрия масштабирования технологий искусственного интеллекта в российской металлургии

¹ Локтева К.Н.,

¹ Шахова М.С.,

¹ Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

Аннотация: пространственная неоднородность кадров и инфраструктуры искусственного интеллекта (ИИ) создаёт барьеры для межплощадочного масштабирования цифровых решений в металлургии. В статье на основе ТОЕ-подхода, ресурсной концепции и динамических способностей анализируется взаимодействие региональной среды и корпоративной архитектуры при переносе ИИ-решений между производственными площадками. Эмпирическая база объединяет данные Росстата и ИСИЭЗ НИУ ВШЭ за 2024–2025 гг., расчёты концентрации пользователей ИИ ($CR_2 = 18,5\%$; $HHI \geq 0,0277$; индекс Джини $\geq 0,306$), контент-анализ кейсов НЛМК, РУСАЛа, ММК и «Северстали» и авторский индекс готовности к масштабированию (IRS). Выявлены три корпоративных механизма – централизация компетенций, платформизация данных и стандартизированное тиражирование, – компенсирующих слабость локальной среды. Показано, что периферийность не исключает внедрение ИИ, но требует развитой корпоративной архитектуры; наиболее устойчивой является модель централизованного проектирования с локальной адаптацией.

Ключевые слова: искусственный интеллект, металлургия, региональная асимметрия, цифровая трансформация, масштабирование, платформизация, центр компетенций

Для цитирования: Локтева К.Н., Шахова М.С. Региональная асимметрия масштабирования технологий искусственного интеллекта в российской металлургии // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 115 – 121. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-115-121

Поступила в редакцию: 12 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 20 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Regional asymmetry of artificial intelligence scaling in Russian metallurgy

¹ Lokteva K.N.,

¹ Shakhova M.S.,

¹ Lomonosov Moscow State University

Abstract: spatial heterogeneity of AI talent and infrastructure hinders cross-site scaling of digital solutions in metallurgy. Drawing on the TOE framework, resource-based view and dynamic capabilities, this study examines the interplay between regional environments and corporate architecture when transferring AI solutions across production facilities. The empirical design includes Rosstat and HSE ISSEK data for 2024–2025, concentration indices ($CR_2 = 18.5\%$, $HHI \geq 0.0277$, Gini ≥ 0.306), content analysis of NLMK, RUSAL, MMK and Severstal cases, and an original Index of Readiness for Scaling (IRS).

Three corporate mechanisms – competence centralisation, data platformisation, and standardised replication – are identified as compensating for weak local conditions. Findings demonstrate that regional peripherality does not prohibit AI adoption but raises the required level of corporate maturity; centralised design with local adaptation proves the most robust strategy.

Keywords: artificial intelligence, metallurgy, regional asymmetry, digital transformation, scaling, platformisation, competence centre

For citation: Lokteva K.N., Shakhova M.S. Regional asymmetry of artificial intelligence scaling in Russian metallurgy. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 115 – 121. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-115-121

The article was submitted: April 12, 2026; Approved after reviewing: May 20, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Металлургия — базовая отрасль российской экономики (71 млн т стали в 2024 г., пятое место в мире). Технологии ИИ дают эффект там, где накоплены большие массивы данных и высока стоимость ошибок, но их промышленное внедрение сдерживается не столько пилотными проектами, сколько трудностями переноса решений между производственными площадками. Пространственная организация отрасли усиливает проблему: производственные активы рассредоточены по регионам с разной доступностью ИИ-кадров, поставщиков и исследовательской инфраструктуры. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, Москва и Московская область концентрируют 18,5% организаций-пользователей ИИ, ещё 25,4% приходится на 11 регионов с городами-миллионниками, а 56,1% — на 73 прочих региона [19]. Многие металлургические площадки находятся вне центров концентрации компетенций, что требует от компаний выработки специальных механизмов масштабирования.

Объект исследования — процессы внедрения и масштабирования ИИ на металлургических площадках; предмет — взаимодействие региональной среды и корпоративной архитектуры при переходе от пилотов к тиражированию. Цель — выявить влияние региональной асимметрии и определить механизмы её компенсации. Научная новизна состоит в переносе фокуса на механизмы масштабирования в распределённой промышленной компании и построении индекса готовности к масштабированию (IRS).

Теоретические основания и гипотезы

Исследование опирается на ТОЕ-подход [1; 2], в котором внешний контекст уточнён как региональная среда (доступность кадров, интеграторов, университетов). Ресурсная концепция [3] и динамические способности [4] объясняют превращение локальных технологических данных и экспертизы в воспроизводимый организационный ресурс. Эффекты цифровизации зависят от согласования проектов со стратегией и организационного обучения [5–9]; для промышленного ИИ критичны качество данных и поддержка руководства [10–12].

Сформулированы три гипотезы:

Н1: Чем ниже локальная региональная готовность к ИИ, тем выше потребность в централизованной корпоративной модели.

Н2: Институционализация ИИ-компетенций (центр, платформа) повышает способность к межплощадочному тиражированию.

Н3: Периферийность не исключает внедрение ИИ при развитой платформенной архитектуре и процедурах локальной адаптации.

Материалы и методы исследований

Эмпирическая база: данные ИСИЭЗ НИУ ВШЭ о распределении пользователей ИИ [18–20]; статистика World Steel Association [21]; открытые корпоративные материалы НЛМК, РУСАЛа, ММК и «Северстали» [22–25]. Кейсы отобраны по критериям принадлежности к металлургии, наличия информации о технологическом контуре и стадии внедрения, возможности закодировать признаки масштабирования.

Для измерения территориальной асимметрии рассчитаны коэффициенты CR_2 , CR_{13} , нижние оценки НН1 и индекса Джини (при допущении равномерного распределения долей внутри групп). Корпоративные кейсы обработаны контент-анализом: фиксировались класс технологии, стадия зрелости, тип региона, наличие платформы данных/моделей, центра компетенций и признаки тиражирования. Все признаки оценивались по шкале от 0 до 1.

Предложен индекс готовности к масштабированию:

$$IRS = 0,20 \cdot S_r + 0,20 \cdot B_r + 0,20 \cdot P_i + 0,20 \cdot C_i + 0,20 \cdot T_i,$$

где S_r — масштаб региональной базы пользователей ИИ (1 — цифровое ядро, 0 — отсутствует); B_r — широта технологического профиля региона (1 — широкий, 0 — не выявлен); P_i — платформенность корпоративной архитектуры (1 — сквозная межплощадочная платформа, 0 — отсутствует); C_i — институционализация ИИ-компетенций (1 — формализованный центр, 0 — нет); T_i — тиражируемость решения (1 — явно межплощадочное, 0 — нет). При варьировании весов регионального блока от 35 до 45% содержательная группировка кейсов не меняется.

Результаты и обсуждения

Региональная асимметрия и типология условий.

Распределение организаций-пользователей ИИ демонстрирует высокую концентрацию: $CR_2 = 18,5\%$, $CR_{13} = 43,9\%$, нижние оценки $HNI = 0,0277$, индекс Джини = 0,306. Для металлургической компании это означает рост транзакционных издержек внедрения на удалённых площадках.

По сочетанию плотности ИИ-компетенций и промышленной базы выделены четыре типа регионов. Федеральные цифровые ядра (Москва, Московская обл.) обладают максимальной концентрацией кадров и поставщиков, но высокой стоимостью ресурсов; здесь рационален корпоративный центр компетенций и разработка платформ. Индустриально-цифровые хабы (Свердловская, Челябинская обл., Татарстан) имеют промышленную и университетскую базу, что позволяет использовать hub-and-spoke модель с пилотом на сильной площадке и последующим тиражированием. Специализированные металлургические регионы (Липецкая, Вологодская, Белгородская обл.) характеризуются высокой плотностью производственных данных, но узким рынком ИИ-разработчиков; оптимальна централизованная разработка с локальной адаптацией. Удалённые регионы (Мурманская обл., Хакасия) отличаются кадровым дефицитом и высокими требованиями информационной безопасности; здесь необходима удалённо сопровождаемая платформа и жёсткая регламентация внедрения.

Корпоративные механизмы масштабирования.

Контент-анализ выявил три взаимосвязанных механизма. Первый — централизация дефицитных компетенций в корпоративном центре: ММК создал центр компетенций ИИ в Челябинской области, более 50% проектов компании реализовано с ИИ, экономический эффект превысил 4,5 млрд руб. [24]; «Северсталь» запустила платформу генеративного ИИ «Да Винчи» в защищённом контуре, к которой подключено 500 пользователей, разрабатывающих около 200 решений [25].

Второй механизм — платформизация данных. НЛМК внедрила сквозную MES-автоматизацию сталеплавленного производства, создав единую среду для аналитических моделей [22]. РУСАЛ развернул межплощадочную систему мониторинга электролиза ELTM, агрегирующую почти 600 тыс. параметров со всех заводов на едином сервере [23].

Третий механизм — стандартизированное тиражирование эталонных решений, проявляющееся во всех рассмотренных кейсах: пилотный проект, доказавший эффективность, оформляется как типовый шаблон с возможностью локальной параметризации и переносится на другие площадки.

Детализация кейсов подтверждает неслучайный характер выявленных механизмов. НЛМК на площадке в Липецкой области (специализированный металлургический регион) выстроила сквозную MES-архитектуру как фундамент для любых аналитических моделей, а не единичного ИИ-проекта. РУСАЛ, напротив, с самого начала проектировал систему ELTM как межплощадочную: единый сервер агрегирует параметры электролиза со всех заводов, включая удалённую Хакасию, а алгоритмы машинного обучения автоматически выделяют отклонения, снижая потребность в локальных дата-сайентистах. ММК институционализировал ИИ-функцию через центр компетенций, что позволило перевести более половины цифровых проектов компании на рельсы искусственного интеллекта и получить совокупный эффект свыше 4,5 млрд рублей. «Северсталь» пошла по пути создания защищённой GenAI-платформы «Да Винчи», к которой уже подключено 500 пользователей из разных функций и регионов присутствия; около 200 разработанных решений не дублируют друг друга именно благодаря единой среде. Сводные характеристики кейсов приведены в таблице 1.

Как видно из таблицы, во всех случаях присутствует комбинация как минимум двух из трёх выделенных механизмов (централизация, платформизация, тиражирование), причём в периферийных и специализированных регионах роль платформы и центра компетенций объективно выше, чем в индустриально-цифровых хабах.

Таблица 1

Кодировка корпоративных кейсов масштабирования ИИ

Table 1

Coding of corporate AI scaling cases

Компания	Региональный контур площадки	Класс ИИ-решения	Архитектура масштабирования	Раскрытый эффект
НЛМК	Липецкая обл. (специализированный металлургический)	MES-архитектура как база для аналитики	Сквозная платформа, объединяющая передель	Инфраструктура для тиражирования любых ИИ-моделей [22]
РУСАЛ	Межрегиональная сеть, включая удалённые площадки (Хакасия)	ML-анализ параметров электролиза	Единый сервер, централизованный сбор ~600 тыс. параметров	Снижение зависимости от локальных специалистов [23]
ММК	Челябинская обл. (индустриально-цифровой хаб)	Машинное обучение, компьютерное зрение, предиктивная аналитика	Центр компетенций ИИ, единая методология разработки	>50% проектов с ИИ, эффект >4,5 млрд руб. [24]
Северсталь	Вологодская обл., корпоративный контур	Генеративный ИИ, корпоративные ассистенты	Защищённая платформа «Да Винчи», общая среда разработки	500 пользователей, ~200 решений без дублирования [25]

Индекс IRS и проверка гипотез.

Расчёт индекса IRS показал, что наиболее высокие значения достигаются при сочетании развитой промышленной базы и сильной корпоративной архитектуры: ММК (Челябинская обл.) и РУСАЛ (межрегиональный контур ELTM) получили $IRS = 0,80$. НЛМК (Липецкая обл.) — $0,77$, «Северсталь» (GenAI-платформа) — $0,72$. Снижение региональных оценок компенсируется корпоративным блоком: удалённая площадка РУСАЛа в Хакасии при низких $S_i=0,25$ и $B_i=0,50$ за счёт максимальных P_i , C_i и T_i сохраняет IRS на уровне $0,70$.

Результаты подтверждают все три гипотезы. H1: площадки вне цифровых ядер демонстрируют более высокую зависимость от корпоративных механизмов. H2: формализованный центр компетенций (ММК, «Северсталь») прямо связан с тиражируемостью. H3 принимается в ограниченной форме: периферийность не запрещает внедрение, но снижает IRS; при развитой платформе и центре компетенций готова к масштабированию сохраняется на приемлемом уровне.

Теоретически результаты уточняют ТОЕ-подход: внешняя среда для распределённых компаний должна анализироваться в региональном разрезе. В рамках RBV центр компетенций выступает механизмом превращения редких ресурсов в воспроизводимый актив. Практически программа промышленного ИИ должна включать единую архитектуру данных, каталог моделей, MLOps-процедуры и типовые шаблоны. Для региональной политики приоритетны подготовка специалистов на стыке металлургии и данных, создание полигонов и безопасной инфраструктуры.

Основные ограничения исследования: разведочный характер, агрегирование региональных данных, смещение открытых кейсов в сторону успешных практик, экспертный характер шкал IRS. Перспективно проведение полуструктурированных интервью с представителями компаний и переход к эконометрическим моделям.

Выводы

Внедрение ИИ в металлургии — пространственно-организационный процесс. Высокая концентрация пользователей ИИ ($CR_2=18,5\%$, $HHI \geq 0,0277$) сочетается с рассредоточением производственных площадок. Ключевыми компенсаторными механизмами выступают централизация компетенций, платформизация данных и стандартизированное тиражирование. Индекс IRS показал, что площадки со слабой локальной базой могут сохранять готовность к масштабированию при развитой корпоративной архитектуре. Наиболее устойчивая модель — централизованное проектирование с локальной адаптацией: корпоративный центр отвечает за архитектуру данных и стандарты, площадка — за доменную экспертизу и встраивание решений в регламент. Компаниям рекомендуется оценивать ИИ-проекты по переносимости, государству — поддерживать образовательные программы и полигоны на стыке металлургии и ИИ.

Список источников

1. Tornatzky L.G., Fleischer M. *The Processes of Technological Innovation*. Lexington, MA: Lexington Books. 1990. 298 p.
2. Baker J. *The Technology–Organization–Environment Framework* // *Information Systems Theory* / ed. by Y.K. Dwivedi, M.R. Wade, S.L. Schneberger. New York: Springer. 2012. P. 231 – 245.
3. Barney J.B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99 – 120.
4. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management* // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509 – 533.
5. Vial G. *Understanding Digital Transformation* // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118 – 144.
6. Kusiak A. *Smart Manufacturing* // *International Journal of Production Research*. 2018. Vol. 56. № 1–2. P. 508 – 517.
7. Zhong R.Y., Xu X., Klotz E., Newman S.T. *Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0* // *Engineering*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 616 – 630.
8. Frank A.G., Dalenogare L.S., Ayala N.F. *Industry 4.0 Technologies: Implementation Patterns* // *International Journal of Production Economics*. 2019. Vol. 210. P. 15 – 26.
9. Gillani F., Chatha K.A., Jajja M.S.S., Farooq S. *Implementation of Digital Manufacturing Technologies* // *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 229. Art. 107748.
10. Chatterjee S., Rana N.P., Dwivedi Y.K., Baabdullah A.M. *Understanding AI Adoption in Manufacturing* // *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 170. Art. 120880.
11. Raj A., Jeyaraj A. *Antecedents and Consequents of Industry 4.0 Adoption* // *Annals of Operations Research*. 2023. Vol. 322. P. 101 – 124.
12. Mariani M.M., Machado I., Magrelli V., Dwivedi Y.K. *Artificial Intelligence in Innovation Research* // *Technovation*. 2023. Vol. 122. Art. 102623.
13. Романова О.А., Сиротин Д.В. *Проблемы цифровизации отечественной металлургии в условиях санкционного давления* // *Цифровая трансформация промышленности. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН*. 2022. С. 185 – 205.
14. Попова А.А., Аксенова Е.А. *Цифровизация работы предприятий металлургической отрасли* // *Стратегии бизнеса*. 2022. Т. 10. № 9. С. 237 – 243.
15. Коровин Г.Б. *Сравнительная оценка цифровизации индустриальных регионов* // *Экономика региона*. 2023. Т. 19. № 1. С. 60 – 74.
16. Трапезникова И.С., Трапезникова Ж.Е. *Анализ территориальных диспропорций цифровизации* // *π-Есопоту*. 2024. Т. 17. № 5. С. 88 – 98.
17. Кочеткова Т.С. *Процессный подход к цифровой трансформации региональных экономических систем* // *Региональная экономика: теория и практика*. 2022. Т. 20. № 10. С. 1950 – 1967.
18. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. *Искусственный интеллект в России: разработка и применение*. М. 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1053986567.html>
19. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. *Распространение ИИ в регионах. Серия «Искусственный интеллект»*. № 20. 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1094832000.html>
20. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. *Применение ИИ в российских компаниях*. 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html>
21. World Steel Association. *World Steel in Figures 2025*. Brussels, 2025. URL: <https://worldsteel.org/data/world-steel-in-figures/world-steel-in-figures-2025/>
22. Группа НЛМК внедрила сквозную автоматизацию сталеплавильного производства. Пресс-релиз. 05.02.2024. URL: <https://nlmk.com/ru/media-center/press-releases/gruppa-nlmk-vnedrila-skvoznuyu-avtomatizatsiyu-upravleniya-staleplavilnym-proizvodstvom/>
23. РУСАЛ внедряет ИИ в глобальную систему мониторинга алюминиевого производства. Пресс-релиз. 12.05.2025. URL: <https://rusal.ru/press-center/press-releases/rusal-vnedryaet-iskusstvennyy-intellekt-v-globalnuyu-sistemu-monitoringa-alyuminiyevogo-proizvodstva/>
24. ММК создал Центр компетенций ИИ. Новости. 12.02.2025. URL: <https://mmk.ru/ru/press-center/news/mmk-sozdal-tsentr-kompetentsiy-iskusstvennogo-intellekta/>
25. Северсталь запустила платформу генеративного ИИ. Северсталь-Инфоком. 22.09.2025. URL: <https://it.severstal.com/media/severstal-zapustila-platformu-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta/>

References

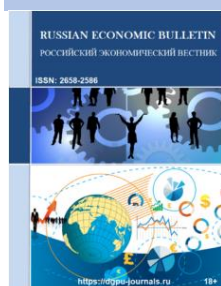
1. Tornatzky L.G., Fleischer M. *The Processes of Technological Innovation*. Lexington, MA: Lexington Books. 1990. 298 p.
2. Baker J. *The Technology–Organization–Environment Framework*. *Information Systems Theory*. Ed. by Y.K. Dwivedi, M.R. Wade, S. L. Schneberger. New York: Springer. 2012. P. 231 – 245.
3. Barney J.B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99 – 120.
4. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509 – 533.
5. Vial G. *Understanding Digital Transformation*. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118 – 144.
6. Kusiak A. *Smart Manufacturing*. *International Journal of Production Research*. 2018. Vol. 56. No. 1–2. P. 508 – 517.
7. Zhong R.Y., Xu X., Klotz E., Newman S.T. *Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0*. *Engineering*. 2017. Vol. 3. No. 5. P. 616 – 630.
8. Frank A.G., Dalenogare L.S., Ayala N.F. *Industry 4.0 Technologies: Implementation Patterns*. *International Journal of Production Economics*. 2019. Vol. 210. P. 15 – 26.
9. Gillani F., Chatha K.A., Jajja M.S.S., Farooq S. *Implementation of Digital Manufacturing Technologies*. *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 229. Art. 107748.
10. Chatterjee S., Rana N.P., Dwivedi Y.K., Baabdullah A.M. *Understanding AI Adoption in Manufacturing*. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 170. Art. 120880.
11. Raj A., Jeyaraj A. *Antecedents and Consequents of Industry 4.0 Adoption*. *Annals of Operations Research*. 2023. Vol. 322. P. 101 – 124.
12. Mariani M.M., Machado I., Magrelli V., Dwivedi Y.K. *Artificial Intelligence in Innovation Research*. *Technovation*. 2023. Vol. 122. Art. 102623.
13. Romanova O.A., Sirotin D.V. *Problems of Digitalization of Domestic Metallurgy in the Context of Sanctions Pressure*. *Digital Transformation of Industry*. Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. 2022. P. 185 – 205.
14. Popova A.A., Aksenova E.A. *Digitalization of Enterprises in the Metallurgical Industry*. *Business Strategies*. 2022. Vol. 10. No. 9. P. 237 – 243.
15. Korovin G.B. *Comparative Assessment of Digitalization of Industrial Regions*. *Economy of the Region*. 2023. Vol. 19. No. 1. P. 60 – 74.
16. Trapeznikova I.S., Trapeznikova Zh.E. *Analysis of Territorial Disproportions in Digitalization*. *π-Economy*. 2024. Vol. 17. No. 5. P. 88 – 98.
17. Kochetkova T.S. *Process Approach to the Digital Transformation of Regional Economic Systems*. *Regional Economy: Theory and Practice*. 2022. Vol. 20. No. 10. P. 1950 – 1967.
18. ISSEK HSE. *Artificial Intelligence in Russia: Development and Application*. Moscow, 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1053986567.html>
19. ISSEK HSE. *AI Spread in the Regions*. *Artificial Intelligence Series*. No. 20. 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1094832000.html>
20. HSE ISSEK. *AI Application in Russian Companies*. 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html>
21. World Steel Association. *World Steel in Figures 2025*. Brussels, 2025. URL: <https://worldsteel.org/data/world-steel-in-figures/world-steel-in-figures-2025/>
22. NLMK Group Implements End-to-End Automation of Steelmaking. Press Release. 05.02.2024. URL: <https://nlmk.com/ru/media-center/press-releases/gruppa-nlmk-vnedrila-skvoznuyu-avtomatizatsiyu-upravleniya-staleplavilnym-proizvodstvom/>
23. RUSAL introduces AI into the global aluminum production monitoring system. Press release. 12.05.2025. URL: <https://rusal.ru/press-center/press-releases/rusal-vnedryaet-iskusstvennyy-intellekt-v-globalnuyu-sistemu-monitoringa-alyuminiyevogo-proizvodstva/>
24. MMK creates AI Competence Center. News. 12.02.2025. URL: <https://mmk.ru/ru/press-center/news/mmk-sozdal-tsentr-kompetentsiy-iskusstvennogo-intellekta/>
25. Severstal Launches Generative AI Platform. Severstal-Infocom. September 22, 2025. URL: <https://it.severstal.com/media/severstal-zapustila-platformu-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta/>

Информация об авторах

Локтева К.Н., аспирант Экономического факультета, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, kristinalokteva13@gmail.com

Шахова М.С., доктор экономических наук, зав. кафедрой, ORCID ID: 0000-0002-2363-6779, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, shakhova_msu@bk.ru

© Локтева К.Н., Шахова М.С., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 658.15

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-122-127

Роль инновационных технологий в управлении бизнес-процессами промышленного предприятия

¹ Синельников М.Д.,

¹ Бодунов П.А.

¹ Череповецкий государственный университет

Аннотация: в современных условиях цифровой трансформации промышленности основным фактором конкурентоспособности становится внедрение инновационных технологий в управление бизнес-процессами. В работе выявлены и систематизированы основные преимущества применения таких технологий, включая искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные, цифровые двойники, блокчейн и роботизацию. Установлено, что их интеграция в управленческие процессы ведёт к снижению издержек, повышению точности прогнозов и ускорению принятия решений. Автором проанализированы вызовы и ограничения, с которыми сталкиваются промышленные предприятия при внедрении инноваций: от технологической несовместимости и дефицита кадров до культурных барьеров и недостатка стратегического видения. Также внимание уделено российской специфике: высокому уровню пилотного тестирования при низкой системности, ориентации на точечные решения, активному импортозамещению и отраслевой неравномерности. В статье предложены конкретные пути решения выявленных проблем, включая разработку дорожных карт, инвестиции в управление данными, кадровые программы и переход на отечественные платформы. Показано, что главным условием успеха является не выбор «модной» технологии, а системная трансформация процессов и управленческой культуры. Перспективными направлениями дальнейших исследований автор считает разработку отраслевых методик оценки зрелости цифрового управления и анализ экономической эффективности комплексов инновационных технологий в зависимости от размера предприятия.

Ключевые слова: инновационные технологии, управление бизнес-процессами, промышленное предприятие, цифровая трансформация, искусственный интеллект, интернет вещей, блокчейн

Для цитирования: Синельников М.Д., Бодунов П.А. Роль инновационных технологий в управлении бизнес-процессами промышленного предприятия // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 122 – 127. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-122-127

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The role of innovative technologies in managing the business processes of an industrial enterprise

¹ Sinelnikov M.D.,

¹ Bodunov P.A.

¹ Cherepovets State University

Abstract: in modern conditions of digital transformation of industry, the main factor of competitiveness is the introduction of innovative technologies in business process management. The paper identifies and systematizes the main advantages of using such technologies, including artificial intelligence, the Internet of Things, big data, digital twins, blockchain and robotics. It has been established that their integration into management processes leads to lower costs, improved forecast accuracy, and faster decision-making. The author analyzes the challenges and limitations that industrial enterprises face when introducing innovations: from technological incompatibility and staff shortages to cultural barriers and lack of strategic vision. Attention is also paid to Russian specifics: a high level of pilot testing with low consistency, focus on point solutions, active import substitution and industry unevenness. The article suggests specific ways to solve the identified problems, including the development of roadmaps, investments in data management, personnel programs and the transition to domestic platforms. It is shown that the main condition for success is not the choice of a "fashionable" technology, but a systemic transformation of processes and management culture. The author considers the development of industry-specific methods for assessing the maturity of digital management and the analysis of the economic efficiency of innovative technology complexes depending on the size of the enterprise to be promising areas for further research.

Keywords: innovative technologies, business process management, industrial enterprise, digital transformation, artificial intelligence, Internet of things, blockchain

For citation: Sinelnikov M.D., Bodunov P.A. The role of innovative technologies in managing the business processes of an industrial enterprise. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 122 – 127. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-122-127

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современное промышленное предприятие функционирует в среде, где скорость изменений технологий опережает способность традиционных систем управления к адаптации. Инновационные технологии – искусственный интеллект, интернет вещей (ИоТ), блокчейн, анализ больших данных, цифровые двойники, роботизация и аддитивные технологии – превратились в инструменты повседневного управления.

В России государственная поддержка инноваций осуществляется в рамках национального проекта «Цифровая экономика РФ», а также указов Президента и распоряжений Правительства, направленных на развитие искусственного интеллекта и робототехники [1; 9]. Однако, как показывают исследования, большинство российских промышленных предприятий находятся на начальном этапе цифровой зрелости, а доля технологий, реально интегрированных в управленческие процессы, не превышает нескольких процентов [2]. Цель статьи – выявить роль инновационных технологий в управлении бизнес-процессами промышленного предприятия, систематизировать их преимущества, вызовы и ограничения, а также определить особенности применения в российских условиях. Научная новизна заключается в комплексном рассмотрении совокупности цифровых технологий применительно к управленческим процессам, а также в разработке рекомендаций.

Материалы и методы исследований

Теоретической основой послужили научные статьи российских авторов, а также аналитические отчеты исследовательских компаний. Используются методы сравнительного анализа, систематизации, классификации и сопоставления, графический и табличный метод.

Результаты и обсуждения

Анализ актуальных данных показывает, что российские промышленные предприятия проявляют живой интерес к инновационным технологиям, но уровень их реального внедрения остается невысоким.

Согласно исследованию MTC Web Services, лишь 26% компаний, имеющих бюджет на цифровую трансформацию, обладают утвержденной стратегией в этой области, тогда как 74% работают без системного подхода [7]. При этом, по данным CNews, доля инновационных технологий в бизнес-процессах не превышает 5%. Вместе с тем количество компаний, тестирующих такие решения, за последний год выросло в 3,7 раза, что говорит о переходе рынка в фазу «зрелого интереса» [2, 6].

Наиболее активно инновационные технологии применяются в следующих процессах: обработка и анализ больших данных (48% компаний-респондентов), прогнозирование спроса и оптимизация запасов (42%), управление качеством продукции (38%), предиктивное обслуживание оборудования (35%), логистика и управление цепочками поставок (33%) [4, 5, 13]. При этом 67% компаний находятся на стадии пилотных проектов, и только треть из них перешли к промышленной эксплуатации [12].

Далее рассмотрим, как интеграция инновационных технологий в управление бизнес-процессами дает промышленному предприятию ряд измеримых преимуществ. А.О. Жуков, С.В. Пономарева и Н.А. Мерзлякова указывают следующие преимущества:

- цифровые двойники позволяют моделировать производственные линии и сокращать время переналадки;
- интернет вещей дает возможность собирать данные с датчиков в реальном времени и предотвращать аварии;
- блокчейн обеспечивает прозрачность цепочек поставок;
- автоматизация на базе искусственного интеллекта сокращает время обработки документов и заявок [3].

М. Загребельская и Ч. Сунь, исследуя цифровую трансформацию цепочек поставок, отмечают, что применение больших данных и предиктивной аналитики повышает точность прогнозов на 15–25% и снижает операционные издержки в логистике на 10–20% [4, 13]. Н. А. Ребус, И. Г. Благовещенский, О. В. Ратанова, Ф. А. Мастяев показывают, что роботизация и аддитивные технологии (3D-печать) сокращают время производства прототипов и мелких партий в несколько раз [10].

Обобщая вышесказанное, систематизируем преимущества применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами промышленного предприятия на рисунке 1.

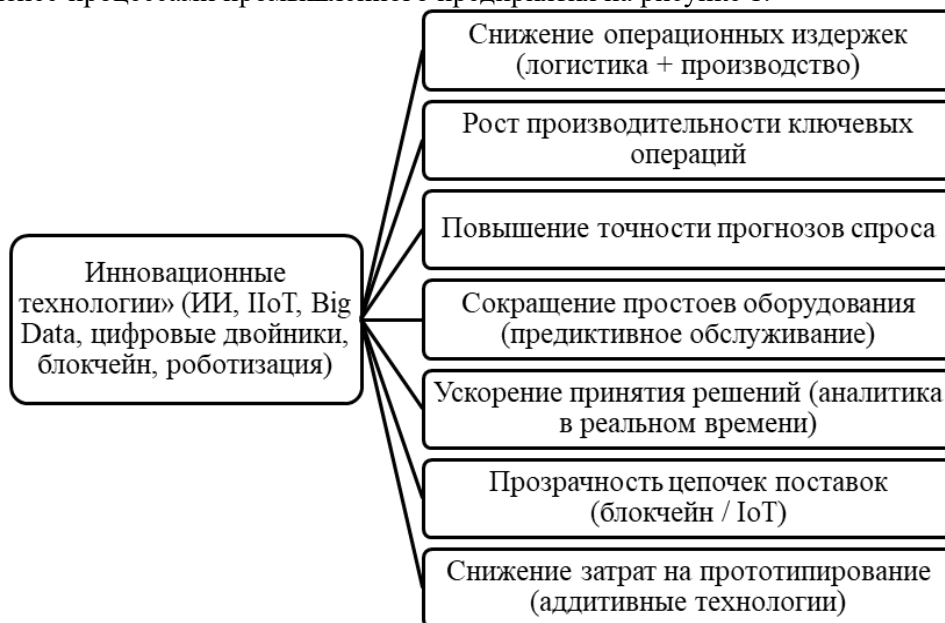


Рис. 1. Преимущества применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами промышленного предприятия

Fig. 1. Advantages of using innovative technologies in business process management of an industrial enterprise

Российская практика применения инновационных технологий в управлении бизнес-процессами промышленного предприятия имеет свою специфику. В отраслевом разрезе лидерами внедрения остаются нефтегазовый сектор, металлургия и химическая промышленность – там, где высока цена простоя оборудования и велики риски. Машиностроение и легкая промышленность отстают, но демонстрируют рост интереса к цифровым двойникам и 3D-печати [12]. Анализ источников позволил выявить особенности применения инновационных технологий на российских промышленных предприятиях (рис. 2).



Рис. 2. Особенности применения инновационных технологий на российских промышленных предприятиях
Fig. 2. Features of the application of innovative technologies in Russian industrial enterprises

Заметим, что российские промышленные предприятия находятся на переходной стадии: желание и тестирование инновационных технологий есть, системного масштабирования нет [8, 11]. Главная задача – перейти от точечных пилотных проектов к промышленной эксплуатации, опираясь на отечественные платформы и накопленные данные.

Анализ показал, что главным системным ограничением является отсутствие стратегического подхода и организационной готовности предприятий в России [11]. Преодоление этих барьеров требует не только инвестиций в технологии, но и изменений в управленческой культуре и системе подготовки кадров.

На основе обобщения эмпирического материала и научной литературы систематизируем проблемы, сдерживающие эффективное внедрение инновационных технологий в управление бизнес-процессами российских промышленных предприятий, а также предложим соответствующие пути их решения.

Таблица 1

Проблемы внедрения ИИ в управление бизнес-процессами и пути их решения

Table 1

Problems of implementing AI in business process management and ways to solve them

Проблема	Путь решения
Отсутствие утвержденной стратегии развития инновационных технологий у большинства компаний при высоком уровне тестирования технологии	Формирование дорожных карт внедрения инновационных технологий с конкретными КРП и этапами масштабирования; создание отраслевых центров компетенций
Недостаток систематизированных и качественных данных для обучения моделей	Инвестирование в построение систем сбора, хранения и подготовки данных; внедрение промышленного интернета вещей
Остановка на уровне пилотных проектов, не переходящих в промышленную эксплуатацию	Переход к реинжинирингу процессов под возможности инновационных технологий, а не добавление их к существующим процессам; внедрение агентных систем
Дефицит квалифицированных кадров и низкая культура управления инновационными технологиями	Развитие корпоративных программ обучения и повышения квалификации; сотрудничество с исследовательскими центрами инновационных технологий; привлечение внешних вендоров с отраслевой экспертизой
Риск технологической зависимости от зарубежного ПО и сервисов	Переход на отечественные ИИ-решения и платформы; участие в федеральном проекте «Искусственный интеллект» национального проекта «Цифровая экономика РФ»
Сложность оценки экономической эффективности ИИ-проектов и измеримой бизнес-выгоды	Внедрение методик ТСО (совокупная стоимость владения) и ROI ИИ-решений; фокус на производственных и операционных метриках (скорость, качество, стоимость).

Отметим, что главным фактором успеха является переход от разрозненных инициатив к системной стратегии, подкрепленной инвестициями в данные, кадры и отечественные технологии. Поэтому рекомендуется начинать не с выбора ИИ-инструмента, а с аудита готовности процессов и данных.

Выводы

В работе выявлены и систематизированы преимущества применения цифровых технологий, включая искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные, цифровые двойники, блокчейн и роботизацию. Установлено, что их интеграция в управленческие процессы ведёт к снижению издержек, повышению точности прогнозов и ускорению принятия решений. Проанализированы проблемы, с которыми сталкиваются промышленные предприятия при внедрении инноваций. Выявлены особенности применения инновационных технологий на российских промышленных предприятиях, предложены конкретные пути решения выявленных проблем, включая разработку дорожных карт, инвестиции в управление данными, кадровые программы и переход на отечественные платформы.

Список источников

1. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490.
2. Доля ИИ в российских бизнес-процессах не превысила 5% // Cnews. URL: https://ai.cnews.ru/news/line/2026-03-31_dolya_ii_v_rossijskih_biznes-protsessah (дата обращения: 20.04.2026).
3. Жуков А. О., Пономарева С. В., Мерзлякова Н. А. Автоматизация и цифровая трансформация основных бизнес-процессов промышленных предприятий с помощью искусственного интеллекта // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 2. С. 15 – 24.
4. Загребельская М. Цифровая трансформация цепочек поставок: тенденции и выбор альтернатив // Экономика: анализы и прогнозы. 2023. № 1(21). С. 105 – 111.
5. Исследование «Доверяй, но проверяй. Российский бизнес оценивает ИИ» // «Технологии Доверия» (TeDo). URL: <https://data.tedo.ru/publications/doveray-no-proveryay.pdf> (дата обращения: 20.04.2026).
6. Исследование Selectel: 35% компаний нарастили потребление ИТ-инфраструктуры для ИИ за последний год // CNews. 2026. 25 марта. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-03-25_issledovanie_selectel_35_kompanij (дата обращения: 20.04.2026).
7. Исследование MTC Web Services: у 74% российских компаний нет стратегии развития искусственного интеллекта // MTC Web Services. URL: <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2025-12-19/issledovanie-mts-web-services-u-74-rossijskih-kompanij-net-strategii-razvitiya-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 20.04.2026).
8. Крошилин С.В., Медведева Е.И. Новая парадигма внедрения искусственного интеллекта в России: точечные решения промышленных задач // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 11 (181). С. 12 – 15. DOI: 10.26726/rppe2025v11anpft.
9. Национальный проект «Цифровая экономика РФ» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 20.04.2026).
10. Ребус Н. А., Благовещенский И. Г., Ратанова О. В., Мастяев Ф. А. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации российского производства // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2025. Т. 27. № 2. С. 37 – 54. DOI 10.35330/1991-6639-2025-27-2-37-54.
11. Российский бизнес активно тестирует ИИ в рабочих процессах // DS Media.pro. URL: <https://dsmedia.pro/company/comindware/analytics/rossijskij-biznes-aktivno-testiruet-ii-v-rabochih-processah> (дата обращения: 20.04.2026).
12. Савин, С.В., Мурзин А.Д. Форсайт применения технологий искусственного интеллекта в управлении бизнесом // Вестник НГУЭУ. 2025. № 1. С. 153 – 178. DOI: 10.34020/2073-6495-2025-1-153-178.
13. Сунь, Ч. Цифровая трансформация управления цепочками поставок: проблемы и перспективы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 2. № 6(147). С. 268 – 274. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.02.029

References

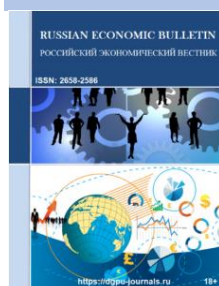
1. On the development of artificial intelligence in the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation dated October 10, 2019. № 490.
2. The share of AI in Russian business processes did not exceed 5%. Cnews. URL: https://ai.cnews.ru/news/line/2026-03-31_dolya_ii_v_rossijskih_biznes-protsessah (Accessed: 20.04.2026).
3. Zhukov A.O., Ponomareva S.V., Merzlyakova N.A. Automation and digital transformation of the main business processes of industrial enterprises using artificial intelligence. Bulletin of Eurasian Science. 2023. Vol. 15. № 2. P. 15 – 24.
4. Zagrebelskaya M. Digital transformation of supply chains: trends and choice of alternatives. Economics: analyses and forecasts. 2023. № 1(21). P. 105 – 111.
5. The study «Trust, but verify. Russian business evaluates AI». «Trust Technologies» (TeDo). URL: <https://data.tedo.ru/publications/doveray-no-proveryay.pdf> (Accessed: 20.04.2026).
6. Selectel study: 35% of companies have increased consumption of IT infrastructure for AI over the past year. CNews. 2026. March 25. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-03-25_issledovanie_selectel_35_kompanij (Accessed: 20.04.2026).
7. MTS Web Services research: 74% of Russian companies do not have an artificial intelligence development strategy. MTS Web Services. URL: <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2025-12-19/issledovanie-mts-web-services-u-74-rossijskih-kompanij-net-strategii-razvitiya-iskusstvennogo-intellekta> (Accessed: 20.04.2026).
8. Kroshilin S.V., Medvedeva E.I. A new paradigm for the introduction of artificial intelligence in Russia: point solutions to industrial problems. Regional problems of economic transformation. 2025. № 11 (181). P. 12 – 15. DOI: 10.26726/rppe2025v11anpft.
9. National project «Digital Economy of the Russian Federation». Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858> (Accessed: 20.04.2026).
10. Rebus N. A., Blagoveshchenskiy I. G., Ratanova O. V., Mastyaev F. A. The role of artificial intelligence technologies in the digital transformation of Russian production. Proceedings of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. 2025. Vol. 27. No 2. P. 37 – 54. DOI 10.35330/1991-6639-2025-27-2-37-54.
11. Russian business is actively testing AI in its work processes. DS Media.pro. URL: <https://dsmedia.pro/company/comindware/analytics/rossijskij-biznes-aktivno-testiruet-ii-v-rabochih-processah> (Accessed: 20.04.2026).
12. Savin, S.V., Murzin A.D. Foresight of application of artificial intelligence technologies in business management. Bulletin of the NGUEA. 2025. № 1. P. 153 – 178. DOI: 10.34020/2073-6495-2025-1-153-178.
13. Sun H. Digital transformation of supply chain management: problems and prospects. Economics and management: problems, solutions. 2024. Vol. 2. № 6(147). P. 268 – 274. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.02.029

Информация об авторах

Синельников М.Д., аспирант, Череповецкий государственный университет, 2rist89@rambler.ru

Бодунов П.А., аспирант, Череповецкий государственный университет, pavel.art36@gmail.ru

© Синельников М.Д., Бодунов П.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 332.1

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-128-135

Методика интегральной оценки сбалансированности развития региона (на примере г. Санкт-Петербург)

¹ Данилов А.Г.,

¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

Аннотация: в статье представлен авторский подход к анализу показателей сбалансированности развития региона, а также методика расчета интегрального показателя сбалансированности развития региона на примере г. Санкт-Петербурга. Рассматриваются четыре блока показателей, которые включают показатели в социальной, экономической, экологической и административно-правовой сферах. За 2022-2024 годы г. Санкт-Петербург демонстрирует позитивную динамику показателей экономического, социального и экологического блоков. Однако, можно отметить определенные дисбалансы между ростом экономики региона и экологическими ограничениями. Интегральный показатель предназначен для комплексной оценки уровня сбалансированного развития региона. В статье отмечается, что сбалансированность развития региона достигается при гармоничном развитии четырех блоков показателей, а не при максимизации одного за счет других. Предложены методика нормирования показателей региона, расчет индексов по каждому блоку, а также сводного индекса, характеризующего сбалансированность развития региона. По итогам проведенных расчетов сформулированы выводы, выявлены «узкие» места. Анализ сбалансированности развития региона показал его экономические успехи и устойчивое социальное развитие, при этом выявлены серьезные проблемы в области экологии и государственного управления, в том числе правоохранительной деятельности. Рассчитанный интегральный показатель свидетельствует о необходимости конкретных мероприятий по снижению социального неравенства, улучшению экологической ситуации, а также борьбе с коррупцией и повышению эффективности правоохранительной деятельности.

Ключевые слова: региональная политика, территория, регион, сбалансированное развитие, пространственное развитие, факторы развития регионов, угрозы, вызовы

Для цитирования: Данилов А.Г. Методика интегральной оценки сбалансированности развития региона (на примере г. Санкт-Петербург) // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 128 – 135. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-128-135

Поступила в редакцию: 04 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 15 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The methodology of integral assessment of the balanced development of the region (using the example of St. Petersburg)

¹ Danilov A.G.,

¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

Abstract: the article presents the author's approach to the analysis of indicators of the balanced development of the region, as well as the methodology for calculating the integral indicator of the balanced development of the region using the example of St. Petersburg. Four blocks of regional indicators are considered, which include social, economic, environmental, and administrative-legal indicators. Over the years 2022-2024, St. Petersburg has demonstrated positive dynamics in the economic, social and environmental sectors. However, it is possible to note certain imbalances between the growth of the region's economy and environmental constraints. The integral indicator is intended for a comprehensive assessment of the level of balanced development of the region. The article notes that the balanced development of the region is achieved with the harmonious development of four blocks of indicators, rather than maximizing one at the expense of the others. The methodology of normalization of the region's indicators, calculation of indexes for each block, as well as a composite index characterizing the balanced development of the region are proposed. Based on the results of the calculations, conclusions are formulated and "bottlenecks" are identified. The analysis of the balanced development of the region has shown its economic success and sustainable social development, while serious problems in the field of ecology and public administration, including law enforcement, have been identified. The calculated integral indicator indicates the need for specific measures to reduce social inequality, improve the environmental situation, as well as combat corruption and increase the effectiveness of law enforcement.

Keywords: regional policy, territory, region, balanced development, spatial development, regional development factors, threats

For citation: Danilov A.G. The methodology of integral assessment of the balanced development of the region (using the example of St. Petersburg). Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 128 – 135. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-128-135

The article was submitted: April 04, 2026; Approved after reviewing: May 15, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

С учетом современных вызовов и угроз, особо актуальной задачей является повышение уровня развития регионов. Сбалансированное развитие регионов стало неотъемлемой частью экономической политики РФ. В настоящий момент не существует комплексной методики оценки сбалансированности развития регионов, которая бы учитывала экономические, социальные, экологические показатели, а также административно-правовую эффективность органов власти. Представляется актуальной разработка методики, которая выявляет скрытые проблемы и «узкие» места в развитии регионов, при этом учитывает показатели, характеризующие социальную сферу, развитие экономики региона, эффективность управления, а также экологическую ситуацию.

Материалы и методы исследований

В ходе данного исследования использовались метод научной абстракции, анализ и синтез, метод агрегированной количественной оценки, системный анализ, метод описательной статистики. В качестве материалов исследования использовались данные, представленные Управлением Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области за 2022-2024 гг. [8], итоги социально-экономического развития Санкт-Петербурга, публикуемые Правительством г. Санкт-Петербург за период с 2022 по 2024 гг. [9], а также Сведения о состоянии преступности на территории г. Санкт-Петербурга [10], данные Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга (КЭПиСП) [11].

Результаты и обсуждения

Показатели сбалансированности развития включают четыре основных блока: экономический, социальный, экологический и политико-административный.

В таблице 1 представим показатели сбалансированности развития г. Санкт-Петербург, на основании данных краткого статистического сборника (Петростат).

Таблица 1
Показатели сбалансированности развития региона на примере г. Санкт-Петербурга [8, 9, 10, 11]
Table 1
Indicators of balanced regional development using the example of St. Petersburg [8, 9, 10, 11]

Показатели	2022	2023	2024	Абс. изм. 2024/2022
I. Экономические показатели				
Доходы консолидированного бюджета Санкт-Петербурга, млрд руб.	1 147,5	1 149,9	1 349,6	202,1
ВРП на душу населения тыс. руб./чел.	1992,6	1948	1994,8	2,2
Индекс производительности труда в текущем году к предыдущему в %	106,1	113,1	110,9	4,8
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	1050,1	1279,5	1529,5	479,4
Объем отгруженной продукции обрабатывающих производств (в действующих ценах), млрд руб.	3 797,5	4 028,9	5 209,4	1 411,9
Оборот организаций (в действующих ценах), млрд руб.	31 747,4	27 773,2	33 794,4	2 047
Объем платных услуг населению, млрд руб.	723,0	906,2	955,6	232,6
II. Экологические показатели				
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников, тыс. тонн	248	234	208,4	-39,6
Общая площадь зеленых насаждений, га	39970	46150	47297	7327
Доля площади зеленых насаждений в общей площади городских земель, %	28,5	31,9	26,6	-1,9
Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн м ³	933	936	937	4
Инвестиции на охрану окружающей среды, млн. руб. (всего)	4605	10731	13567	8962
III. Социальные показатели				
Среднемесячный доход на душу населения, руб./мес.	65 395	72 037	86 290	20 895
Потребительские расходы в среднем на душу населения, руб./мес.	48 387	59 969	67 946	19 559
Уровень безработицы, %	2,1	1,5	1,5	- 0,6
Средний размер назначенных пенсий (на 1 января года, следующего за отчетным), рублей	20854	22402	25244	4 390
Доля населения, имеющего среднедушевые денежные доходы ниже границы бедности, %	4,6	4,4	3,5	-1,1
Коэффициент Джини (индекс концентрации доходов)	0,401	0,407	0,411	0,01
Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратур, тыс. чел.	323,4	331,9	342,4	19
Заболеваемость на 1 000 человек населения, чел.	1268,8	1124,0	1014,9	- 253,9
IV. Административно-правовые показатели				
Число зарегистрированных преступлений, всего, ед.	62971	67026	65069	2 098
Число зарегистрированных преступлений, совершенных служащими, ед.	472	451	648	176
Количество государственных программ, направленных на развитие региона, ед.	18	18	18	-
Количество межрегиональных программ (соглашений), направленных на развитие регионов, ед.	2	8	8	6

За рассматриваемый период г. Санкт-Петербург демонстрирует позитивную динамику показателей экономического, социального и экологического блоков. Однако, можно отметить определенные дисбалансы, между ростом экономики региона и экологическими ограничениями. Общая тенденция развития города характеризуется, как устойчивый рост с улучшением качества жизни, но с сохраняющимися проблемами в области управления и экологии.

Целесообразно проанализировать и определить тенденции в каждом отдельном блоке показателей. Динамика показателей экономического блока свидетельствует об устойчивом росте. Регион укрепляет свои позиции как крупный экономический центр с растущим промышленным производством, инвести-

ционной привлекательностью и развитым рынком услуг. Особо стоит отметить значительный рост доходов бюджета и инвестиций в основной капитал, что свидетельствует об укреплении экономики и увеличении финансовых потоков. Индекс производительности труда и ВРП на душу населения остаются на высоком уровне с положительной динамикой. При этом, рост производительности труда опережает рост ВРП на душу населения. Об активизации потребительского сектора и росте благосостояния также говорит положительная динамика объема платных услуг населению.

Экологический блок характеризуется, как позитивными изменениями, так и негативными, например проблемой загрязнения водных ресурсов. Положительным сигналом является сокращение выбросов от стационарных источников. Кроме того, отмечается увеличение площади зеленых насаждений, что также оказывает благоприятное влияние на экологическую обстановку в регионе. Инвестиции в охрану окружающей среды за исследуемый период увеличились на 8962 млн. руб. Такие позитивные изменения свидетельствуют о об увеличении внимания администрации города к проблемам охраны окружающей среды. Основным негативным фактором является стабильно высокий показатель сброса загрязненных сточных вод. Рост экономики и населения города создает постоянное давление на экосистему.

Социальный блок показателей отражает повышение благосостояния и здоровья населения. Так, среднемесячный доход и расходы на душу населения значительно выросли за период с 2022 по 2024 гг., а уровень безработицы остается стабильно низким (2,1-1,5%). При этом внимания требует повышение коэффициента Джини, поскольку это указывает на рост социального неравенства. Кроме того, необходимо отметить снижение заболеваемости населения и повышение среднего размера пенсий. Развитие системы образования подтверждается ростом количества студентов в регионе. Из всех представленных блоков, именно социальный блок показывает наиболее позитивные изменения в развитии региона, поскольку отражает повышение доходов населения, развитие образования, здравоохранения и социальной сферы.

Блок административно-правых показателей свидетельствует о таких негативных тенденциях, как рост преступности. Рост числа преступлений, совершенных служащими, отражает имеющиеся в регионе проблемы в работе правоохранительных органов, в том числе в плане коррупции.

При этом, можно также отметить стабильное количество программ развития региона. Согласно данным Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга, на протяжении исследуемого периода на территории г. Санкт-Петербурга реализовывались 18 государственных программ, которые показали высокую эффективность. Кроме того, на конец 2024 года реализуются совместные программы с такими регионами, как Ставропольский край, Новгородская, Волгоградская, Владимирская, Ярославские области, Камчатский край, Республика Ингушетия, Калининградская область [11]. Данные программы реализуются в соответствии со Стратегией социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года [1, 2].

Административно-правовой блок является наиболее проблемной сферой для региона. Стабильность государственных программ развития региона и рост межрегиональных программ является положительным моментом, но рост преступности, в том числе среди служащих, требует от администрации конкретных мер по обеспечению правопорядка и борьбе с коррупцией.

Таким образом, можно отметить значительный прогресс региона по социальным и экономическим показателям. При этом, сохраняются проблемы в экологической сфере и по вопросам правопорядка (административно-правовой блок).

В научной литературе предлагаются различные методики оценки сбалансированности развития региона. Л.А. Гамидулаева с соавторами предлагает проводить оценку, используя три блока показателей: экономическая сфера, экология, социальная сфера. В данном исследовании авторы применяют трехфакторную модель оценки уровня сбалансированности хозяйственной деятельности региона [3]. М.Ю. Михайличенко также предлагает группировать основные показатели региона на три блока, а именно: экономическое, экологическое и социальное развитие. Оценка сбалансированности развития региона автор проводит с помощью авторской методики, основанной на расчете сводного индекса [4]. А.В. Уханова отмечает, что в настоящий момент не существует универсального метода оценки сбалансированности развития регионов, при этом автор полагает необходимой разработку научно-обоснованных пропорций сбалансированности [6]. А.И. Садыков использует метод факторного анализа для оценки сбалансированности региона [5]. И.О. Хантуева, Л.Р. Слепнёва отмечают, что на современном этапе развитие пространственных теорий характеризуется формализованным подходом [7].

С целью количественной оценки сбалансированности развития г. Санкт-Петербурга была разработана методика расчета интегрального показателя сбалансированности развития региона (ИПСР).

Интегральный показатель предназначен для комплексной оценки уровня сбалансированного развития региона. Базовый принцип данного показателя заключается в том, что сбалансированность развития региона достигается при гармоничном развитии четырех блоков показателей, а не при максимизации одного за счет других.

Каждый блок состоит из частных показателей (таблица 1). Перед расчетом необходимо нормировать показатели (к безразмерному виду от 0 до 1).

Классификация показателей по направленности влияния на сбалансированность:

- стимуляторы (S+) – рост значения показателя оказывает положительное влияние на уровень сбалансированности, например ВРП на душу населения, средний доход, площадь зеленых насаждений;
- дестимуляторы (S-) – рост значения показателя отрицательно влияет на сбалансированность, например выбросу в атмосферу, безработица, число зарегистрированных преступлений.

Формула нормирования для стимуляторов выглядит следующим образом:

$$Norm_{it} = \frac{x_{it} - Min_i}{Max_i - Min_i} \quad (1)$$

Формула нормирования для дестимуляторов выглядит следующим образом:

$$Norm_{it} = \frac{Min_i - x_{it}}{Max_i - Min_i} \quad (2)$$

где X_{it} – фактическое значение i -го показателя в году t ;

Max_i ; Min_i – минимальное и максимальное значение показателя

Далее для каждого из четырех блоков рассчитывается сводный индекс, как среднее арифметическое нормированных значений входящих в него показателей:

$$I_j = \frac{1}{n_j} \sum_{i=1}^{n_j} Norm_{ij} \quad (3)$$

где I_E – индекс экономического развития;

I_K – индекс экологического развития;

I_S – индекс социального развития;

I_A – индекс административно-правовой эффективности;

На основе значения интегрального показателя сбалансированности развития региона предлагается следующая качественная шкала:

>0,800 – высокий уровень сбалансированности;

0,600-0,799 – уровень сбалансированности выше среднего;

0,400-0,599 – средний уровень сбалансированности, наличие дисбалансов;

<0,399 – низкий уровень, дисбаланс в развитии.

Тренд изменения ИПСР во времени показывает, улучшается или ухудшается общая сбалансированность развития региона.

Сравнение индексов позволяет определить «отстающие» блоки, которые сдерживают развитие региона и являются причиной дисбаланса.

В таблице 2 представлен расчет Max_i , Min_i для каждого показателя блоков экономического, социального, экологического и административно-правового развития г. Санкт-Петербург.

Следующим шагом является расчет субиндексов для блоков показателей.

Индекс экономического развития (IE) = $(1,000 + 1,000 + 0,686 + 1,000 + 1,000 + 1,000 + 1,000)/7 = 0,955$

Индекс экологического развития (IK) = $(1,000 + 1,000 + 0,000 + 0,000 + 1,000)/5 = 0,600$

Индекс социального развития (IS) = $(1,000 + 1,000 + 1,000 + 1,000 + 1,000 + 0,000 + 1,000 + 1,000)/8 = 0,875$

Индекс административно-правовой эффективности (IA) = $(0,482 + 0,000 + 1,000 + 1,000)/4 = 0,621$

Оценивая каждый индекс отдельно, стоит отметить, что уровень экономического и социального развития города находится на достаточно высоком уровне – 0,955 (индекс экономического развития), 0,875 (индекс социального развития). В то же время, индексы экологического развития и административно-правовой эффективности намного ниже.

Далее рассчитаем ИПСР = $\sqrt[4]{(IE \cdot IK \cdot IS \cdot IA)} = \sqrt[4]{(0,955 \cdot 0,600 \cdot 0,875 \cdot 0,621)} = \sqrt[4]{(0,311)} = 0,558$

ИПСР = 0,558 (55,8%)

Таблица 2

Нормирование показателей, характеризующих развитие г. Санкт-Петербурга

Table 2

Standardization of indicators characterizing the development of St. Petersburg

Показатели	Min _i	Max _i	Norm
I Экономические показатели			
Доходы консолидированного бюджета Санкт-Петербурга, млрд руб. (S+)	1147,5	1349,6	1,000
ВРП на душу населения тыс. руб./чел. (S+)	1948	1994,8	1,000
Индекс производительности труда в текущем году к предыдущему в % (S+)	106,1	113,1	0,686
Инвестиции в основной капитал, млрд руб. (S+)	1050,1	1529,5	1,000
Объем отгруженной продукции обрабатывающих производств (в действующих ценах), млрд руб. (S+)	3797,5	5209,4	1,000
Оборот организаций (в действующих ценах), млрд руб. (S+)	27773,2	33794,4	1,000
Объем платных услуг населению, млрд руб. (S+)	723,0	955,6	1,000
II Экологические показатели			
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников, тыс. тонн (S-)	208,4	248	1,000
Общая площадь зеленых насаждений, га (S+)	39970	47297	1,000
Доля площади зеленых насаждений в общей площади городских земель, % (S+)	26,6	31,9	0,000
Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн м ³ (S-)	933	937	0,000
Инвестиции на охрану окружающей среды, млн. руб. (всего) (S+)	4605	13567	1,000
III Социальные показатели			
Среднемесячный доход на душу населения, руб./мес. (S+)	65395	86290	1,000
Потребительские расходы в среднем на душу населения, руб./мес. (S+)	48387	67946	1,000
Уровень безработицы, % (S-)	1,5	2,1	1,000
Средний размер назначенных пенсий (на 1 января года, следующего за отчетным), рублей (S+)	20854	25244	1,000
Доля населения, имеющего среднедушевые денежные доходы ниже границы бедности, % (S-)	3,5	4,6	1,000
Коэффициент Джини (индекс концентрации доходов) (S-)	0,401	0,411	0,000
Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратур, тыс. чел. (S+)	323,4	342,4	1,000
Заболеваемость на 1 000 человек населения, чел. (S-)	1014,9	1268,8	1,000
IV Административно-правовые показатели			
Число зарегистрированных преступлений, всего, ед. (S-)	62971	67026	0,482
Число зарегистрированных преступлений, совершенных служащими, ед. (S-)	451	648	0,000
Количество государственных программ, направленных на развитие региона, ед. (S+)	18	18	1,000
Количество межрегиональных программ (соглашений), направленных на развитие регионов, ед. (S+)	2	8	1,000

Общий уровень сбалансированности, согласно разработанной шкале, соответствует среднему, при котором существуют определенные дисбалансы.

Основными «узкими местами» в данном случае являются повышение социального неравенства, проблемы экологии, повышение преступности среди служащих.

Таким образом, анализ сбалансированности развития г. Санкт-Петербурга показал экономические успехи региона и его устойчивое социальное развитие, однако, наряду с успехами, существуют и определенные проблемы в области экологии и государственного управления. Рассчитанный интегральный показатель свидетельствует о необходимости конкретных мероприятий по снижению социального неравенства, улучшению экологической ситуации, а также борьбе с коррупцией и повышению эффективности правоохранительной деятельности.

Среди конкретных мероприятий, направленных на сбалансированное развитие исследуемого региона, можно предложить следующие направления.

Поскольку экономические показатели г. Санкт-Петербурга растут, необходимо обеспечить их устойчивость посредством диверсификации экономики и повышения эффективности инвестиций. Учитывая рост инвестиций, диверсификации экономики можно достичь с помощью создания дополнительных специализированных фондов и технопарков, а также введения преференций для предприятий региона,

внедряющих «зеленые» технологии. Кроме того, для оценки эффективности инвестиций целесообразным будет расчет и мониторинг показателя «социально-экологическая отдача на рубль инвестиций». Создание публичного рейтинга крупнейших инвестиционных проектов по данному показателю позволит сместить акцент с количества инвестиций на их качество. Часть инвестиций целесообразно направлять на развитие человеческого капитала региона, особенно в сфере услуг и обрабатывающих производств.

Экологическая сбалансированность региона является проблемным аспектом для г. Санкт-Петербурга. Среди предлагаемых мер наиболее рациональной в сложившейся ситуации будет введение моратория на сокращение количества зеленых насаждений в городе, то есть каждый проект текущей вырубки должен компенсироваться высадкой нового парка. Такие мероприятия обеспечат «нулевую потерю» зеленого фонда города. Кроме того, важным направлением мероприятий в области экологии региона является борьба с загрязнениями вод и переход к циркулярной экономике, что включает модернизацию очистных сооружений, внедрение систем замкнутого водоснабжения, стимулирование раздельного сбора отходов. Учитывая текущий рост сброса загрязненных вод, необходимо ускорить реализацию проектов по реконструкции основных очистных сооружений.

В рамках социального блока рекомендуются мероприятия по социальному развитию и снижению социального неравенства, а именно: увеличение количества целевых стипендий и грантов для студентов из семей с доходами ниже медианного, особенно в востребованных технических и IT-специальностях; введение прогрессивных тарифов на дополнительное образование, культурные и спортивные услуги для детей из семей с разным уровнем дохода; расширение программ диспансеризации, а также создание центров здоровья при поликлиниках.

Меры по совершенствованию управления и правопорядка в регионе должны быть, прежде всего, направлены на борьбу с коррупцией и повышение прозрачности государственной службы. Представляется, что также необходимо усилить контроль и систему проверок в наиболее проблемных областях для граждан, а именно: ЖКХ, образование, здравоохранение, правоохранительная деятельность. Перспективным направлением является активизация межрегионального сотрудничества, например реализация проектов с Ленинградской областью и другими регионами СЗФО. Стоит отметить, что статичное количество межрегиональных программ указывает на возможный формализм со стороны органов власти. Поэтому целесообразным будет провести их аудит на эффективность, консолидировать и переориентировать на достижение целей устойчивого развития.

Выводы

В рассматриваемом регионе отмечаются определенные дисбалансы между ростом экономики региона и экологическими ограничениями. Проведенный анализ сбалансированности развития г. Санкт-Петербурга показал его экономические успехи и устойчивое социальное развитие, при этом выявлены достаточно серьезные проблемы в области экологии и государственного управления. Предложенный комплекс мероприятий по каждой из сфер развития города направлен на переориентацию экономического роста в русло устойчивого развития. На данном этапе необходимо превратить экологические инвестиции в инструмент повышения качества жизни населения Санкт-Петербурга, а систему управления сделать более прозрачной. Предложенный в исследовании подход позволит обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность рассматриваемого региона.

Список источников

1. Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года, утв. Законом Санкт-Петербурга от 19.12.2018 № 771-164 (в редакции Закона Санкт-Петербурга от 21.12.2022 № 766-122) [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-ser-2035/ (дата обращения: 01.03.2026).
2. Закон Санкт-Петербурга от 10 декабря 2025 г. № 723-138 «О внесении изменения в Закон Санкт-Петербурга «О Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/peter/1941513/> (дата обращения: 01.03.2026).
3. Гамидуллаева Л. А., Грошева Е.С., Белоградова О.А., Шевченко Д.Н. Сбалансированное развитие территории: подходы к определению и оценке // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. 2022. № 3. С. 25 – 41.
4. Михайличенко М.Ю. Методика оценки сбалансированного пространственного развития региона // *Экономика. Информатика*. 2024. № 51(2). С. 296 – 308.
5. Садыков А.И. Методика оценки сбалансированного социально-экономического развития региона // *Экономические науки*. 2022. № 11 (216). С. 153 – 158.

6. Уханова А.В. Обзор методических подходов к оценке сбалансированности региональной экономики // *Human Progress*. 2023. Т. 9. Вып. 4. С. 12.
7. Хантуева И. О., Слепнёва Л. Р. Генезис подходов пространственного развития в трудах российских ученых // *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Т. 14. № 11. С. 6707 – 6722.
8. Краткий статистический сборник / *Петростат*. СПб. 2025. 87 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://78.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/11000325.pdf> (дата обращения: 01.03.2026).
9. Итоги социально-экономического развития Санкт-Петербурга / Правительство Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <https://cedipt.gov.spb.ru/monitoring-pokazatelej/analiz-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya/itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sankt-peterburga/> (дата обращения: 01.03.2026).
10. Сведения о состоянии преступности на территории г. Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_78/activity/statistics/office/other/e5654823/ (дата обращения: 01.03.2026).
11. Все госпрограммы Петербурга по итогам 2024 года показали высокий уровень эффективности // Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга (КЭПиСП) [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/news/298507/ (дата обращения: 01.03.2026).

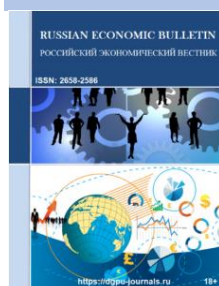
References

1. Strategy for the Socioeconomic Development of St. Petersburg until 2035, approved by Law of St. Petersburg dated 19.12.2018 No. 771-164 (as amended by Law of St. Petersburg dated 21.12.2022 No. 766-122) [Electronic resource]. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-ser-2035/ (accessed: 01.03.2026).
2. Law of St. Petersburg dated 10 December 2025 No. 723-138 "On Amending the Law of St. Petersburg "On the Strategy for the Socioeconomic Development of St. Petersburg for the Period until 2035" [Electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/peter/1941513/> (accessed: 01.03.2026).
3. Gamidullaeva L.A., Grosheva E.S., Belogradova O.A., Shevchenko D.N. Balanced development of the territory: approaches to definition and assessment. Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 2022. No. 3. P. 25 – 41.
4. Mikhailichenko M.Yu. Methodology for assessing the balanced spatial development of a region. *Economics. Informatics*. 2024. No. 51 (2). P. 296 – 308.
5. Sadykov A.I. Methodology for assessing the balanced socio-economic development of a region. *Economic sciences*. 2022. No. 11 (216). P. 153 – 158.
6. Ukhanova A.V. Review of Methodological Approaches to Assessing the Balance of the Regional Economy. *Human Progress*. 2023. Vol. 9. Iss. 4. P. 12.
7. Khantueva I.O., Slepneva L.R. Genesis of Spatial Development Approaches in the Works of Russian Scientists. *Economy, Entrepreneurship and Law*. 2024. Vol. 14. No. 11. P. 6707 – 6722.
8. Brief Statistical Digest. *Petrostat*. SPb. 2025. 87 p. [Electronic resource]. URL: <https://78.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/11000325.pdf> (accessed: 01.03.2026).
9. Results of the socio-economic development of St. Petersburg. Government of St. Petersburg [Electronic resource]. URL: <https://cedipt.gov.spb.ru/monitoring-pokazatelej/analiz-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya/itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sankt-peterburga/> (accessed: 01.03.2026).
10. Information on the state of crime in the city of St. Petersburg [Electronic resource]. URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_78/activity/statistics/office/other/e5654823/ (accessed: 01.03.2026).
11. All state programs of St. Petersburg demonstrated a high level of efficiency by the end of 2024. Committee on Economic Policy and Strategic Planning of St. Petersburg (KEPiSP) [Electronic resource]. URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/news/298507/ (accessed: 01.03.2026).

Информация об авторе

Данилов А.Г., аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, a.g.daniloff@gmail.com

© Данилов А.Г., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 330

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-136-143

Модель оценки эффективности применения гибких технологий управления в процессе реализации национальных проектов

¹ *Леонов М. Е.,*

¹ *Романников А.Н.,*

¹ *Волкова Т.А.,*

¹ *Московский Университет «Синергия»*

Аннотация: в статье рассматривается инструментарий для оценки применимости современных адаптивных (гибких) технологий управления проектами в условиях, когда проектная деятельность в органах государственной власти утвердилась в качестве стратегической парадигмы развития. Возникает вопрос: насколько эффективно можно использовать agile-подходы для совершенствования системы управления национальными проектами? Наибольший интерес в данной работе вызывает разработка аналитико-математического аппарата, переводящего качественные показатели системы управления в количественную, математически строгую форму. На основе такого перевода предлагается математический способ решения задачи, а также его программная автоматизация.

Цель исследования — создать инструмент оценки эффективности выбранной гибкой технологии при реализации национального проекта с опорой на программное обеспечение. В итоге получена модель, сравнивающая весовые показатели необходимых и достаточных условий для применения каскадных и гибких технологий управления. Это сравнение дает объективную основу для выбора

Ключевые слова: национальный проект, модель, гибкие технологии управления, управление проектами, программа, портфель

Для цитирования: Леонов М.Е., Романников А.Н., Волкова Т.А. Модель оценки эффективности применения гибких технологий управления в процессе реализации национальных проектов // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 136 – 143. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-136-143

Поступила в редакцию: 17 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Model for assessing the effectiveness of using flexible management technologies in the implementation of national projects

¹ Leonov M. E.,
¹ Romannikov A.N.,
¹ Volkova T.A.
¹ Moscow University Synergy

Abstract: the article discusses the toolkit for assessing the applicability of modern adaptive (flexible) project management technologies in conditions when project activities in public authorities have been established as a strategic development paradigm. The question arises: how effectively can agile approaches be used to improve the management system for national projects? The most interesting aspect of this work is the development of an analytical and mathematical framework that translates the qualitative indicators of the management system into a quantitative, mathematically rigorous form. Based on this translation, a mathematical solution to the problem is proposed, as well as its software automation.

The purpose of the study is to create a tool for evaluating the effectiveness of a chosen flexible technology in the implementation of a national project based on software. The result is a model that compares the weighting factors of the necessary and sufficient conditions for the application of cascading and flexible management technologies. This comparison provides an objective basis for selection.

Keywords: national project, methodology, model, flexible management technologies, traditional management technologies, project management, program, portfolio.

For citation: Leonov M.E. Romannikov A.N., Volkova T.A. Model for assessing the effectiveness of using flexible management technologies in the implementation of national projects. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 136 – 143. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-136-143

The article was submitted: April 17, 2026; Approved after reviewing: May 22, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Внедрение проектных принципов в деятельность федеральных органов власти сегодня, по сути, рассматривается как один из ключевых рычагов для достижения стратегических приоритетов государства. Отсюда, естественно, возникает потребность в методическом инструментарии — таком, который позволял бы не просто фиксировать текущее состояние систем управления национальными проектами, но и выявлять резервы для их адаптации к быстро меняющимся условиям. Особенно важен, на мой взгляд, вопрос о применимости так называемых гибких (agile) подходов: в коммерческом секторе они уже зарекомендовали себя как эффективное средство повышения управленческой гибкости [2].

Согласно последним изменениям в нормативно-правовой базе, реализация государственных программ теперь строится именно на принципах проектного управления. В структурах национальных программ произошло четкое разделение: с одной стороны, проектная составляющая (федеральные и ведомственные проекты, ориентированные на конечный результат), с другой — процессная деятельность, которая обеспечивает текущее функционирование [6].

Материалы и методы исследований

Современная система государственного управления в Российской Федерации претерпевает существенные изменения, связанные с внедрением принципов проектного менеджмента. Национальные проекты, сформированные в соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309, выступают основным инструментом достижения стратегических целей развития страны. В этой связи всё большее внимание уделяется поиску эффективных методов и технологий управления проектами, способных обеспечить гибкость, адаптивность и результативность в условиях высокой неопределённости внешней среды [3; 6].

Сложно представить, как могла бы выглядеть современная теория проектного управления, если бы она развивалась в одной-единственной национальной или методологической традиции. К счастью, у её истоков стояли и наши, и зарубежные исследователи, и именно пересечение их взглядов придало дисциплине подлинную глубину.

Если обратиться к классическому фундаменту, нельзя пройти мимо работ А. Файоля, Г. Эмерсона, Ф. Тейлора и Г. Форда [7]. Именно они закрепили в нашем профессиональном сознании образ управленческого процесса как логически выстроенной, иерархичной конструкции, где каждый шаг предсказуем и ведёт к заранее сформулированному результату. Долгое время это казалось незыблемым.

Однако всматриваясь в практику последних десятилетий, я всё отчётливее вижу, как линейная логика уступает место иной — адаптивной. На передний план вышли методологии, в которых ценность не в неукоснительном следовании плану, а в способности к итеративной донастройке на лету. Речь, конечно, о семействе гибких (agile) подходов, где особого внимания заслуживают Agile в его философском понимании, Kanban, Scrum и Lean [8; 4]. Это уже не просто набор инструментов — это принципиально иное переживание проектной реальности, где неопределённость становится не врагом, а источником полезной информации.

В настоящее время в научной литературе отсутствует единая методика, позволяющая количественно оценить применимость гибких технологий к управлению национальными проектами. Имеющиеся разработки [5; 1] носят преимущественно качественный характер и не обеспечивают возможности автоматизации расчётов. Кроме того, недостаточно проработан вопрос учёта стоп-факторов — обстоятельств, которые делают применение той или иной методологии невозможным или нецелесообразным.

Результаты и обсуждения

Качественная оценка применимости гибких технологий в процессе реализации национальных проектов в зависимости от РАЕІ кода системы по И. Адизесу

Под Agile понимается итеративный подход к управлению, при котором требования и решения эволюционируют благодаря совместной работе самоорганизующихся межфункциональных команд. Применительно к национальным проектам Agile способствует созданию эффективных коммуникационных каналов и ориентации на реальные потребности конечных бенефициаров. Основным преимуществом внедрения Agile в сфере национального управления проектами является создание эффективных коммуникационных каналов, способствующих достижению проектных целей в соответствии с потребностями конечных пользователей.

Kanban – методология, базирующаяся на визуализации рабочих потоков. Она обеспечивает прозрачность статуса задач, позволяет в реальном времени отслеживать выполнение работ и выявлять узкие места. Для государственных проектов Kanban ценен тем, что не требует кардинальной ломки существующих процессов, а постепенно встраивается в них, повышая операционную эффективность. Одним из главных преимуществ методологии канбана является её способность значительно повышать эффективность проектных групп и достигать значимых результатов.

Scrum представляет собой фреймворк, в рамках которого проектная деятельность разбивается на короткие итерации (спринты) длительностью от одной до четырёх недель. В управлении национальными проектами Scrum помогает снизить неопределённость, оперативно корректировать курс и стимулировать инновационные решения.

LEAN – это совокупность принципов и методов, направленных на максимизацию ценности для потребителя при одновременном сокращении потерь (времени, ресурсов, брака и т.д.). Для государственного сектора Lean даёт возможность выявлять и устранять неэффективные операции в рамках проектных и процессных мероприятий [10].

Опуская детали, я попытался оценить применимость гибких методологий к национальным проектам через довольно строгую, но прозрачную аналитическую рамку: взяв за основу модель организационных функций И. Адизеса — производство результата, администрирование, предпринимательство и интеграцию (Р, А, Е, І), — я построил матрицу, где для каждой i -й функции и каждого j -го метода гибкого управления введён индикатор x_{ij} , равный единице, если метод объективно усиливает эту функцию, и нулю в противном случае; получившаяся картина, сведённая в таблицу 1, откровенно показывает, в каких точках agile-подходы действительно способны поддержать логику крупных государственных инициатив, а где неизбежно возникает функциональный разрыв, требующий компенсации уже за пределами гибкого инструментария [9].

Таблица 1
Матрица оценки применимости гибких методологий к функциям организационной структуры
Table 1
Matrix for evaluating the applicability of agile methodologies to organizational structure functions

Методология	Характеристики (ценности)	P	A	E	I
Agile	Взаимодействие с людьми важнее рабочих процессов и инструментов	0	0	0	1
	Качество продукта важнее подробной документации	1	0	0	0
	Сотрудничество с клиентами важнее, чем обсуждение условий контракта	0	0	1	1
	Реагирование на изменения важнее следования первоначальному плану	0	0	1	0
Итого совпадений с Agile		1	0	2	2
Kanban	Прозрачность	0	0	0	1
	Баланс	1	1	0	0
	Сотрудничество	0	0	0	1
	Клиентоориентированность	1	0	0	0
	Поток	1	1	0	0
	Лидерство	0	0	0	1
	Понимание	0	0	1	0
	Согласие	1	0	0	0
	Уважение	0	0	0	1
Итого совпадений с Kanban		4	2	1	4
Scrum	фокус	1	0	0	0
	уважение	0	0	0	1
	приверженность	1	0	0	1
	смелость	0	0	1	0
	открытость	0	0	1	0
Итого совпадений со Scrum		2	0	2	2
LEAN	ценность	1	0	0	0
	поток создания ценности	0	1	0	0
	организация движения потока	0	1	0	0
	вытягивание	0	0	0	0
	совершенство	0	1	1	0
Итого совпадений с LEAN		1	3	1	0
Итого по всем методикам		8	5	6	8

Эта матрица позволяет чётко разделить активные функции, обозначенные прописными буквами, и пассивные, обозначенные строчными. Каждая ключевая функция оценивается по балльной системе. Второстепенные функции получают в два раза меньше баллов, что отражает их меньшее влияние на эффективность деятельности организации. Полученные результаты, упрощают выбор наиболее подходящего гибкого подхода к управлению, соответствующего особенностям конкретного проекта. Результаты оценки применимости представлены в матрице таблицы 2.

Таблица 2

Матрица применимости технологий гибкого управления в зависимости от PAEI-кода системы

Table 2

Matrix of applicability of flexible management technologies depending on the PAEI - code of the system

Система	Гибкие технологии				Итого
	Agile	Kanban	Scrum	Lean	
PAeI	4	10,5	5	4,5	24
PaEI	5	10	6	3,5	24,5
pAEI	4,5	9	5	4,5	23
PAeI	4	9,5	5	3	21,5
pAEI	3,5	8,5	4	4	20
paEI	4,5	8	5	3,5	21
PAei	3	8,5	4	4,5	20
PAEi	4	9	5	5	23
PaEi	4	8	5	3,5	20,5
pAEi	3,5	7	4	4,5	19
PAei	3	7,5	4	3	17,5
pAEi	2,5	6,5	3	4	16
paEi	3,5	6	4	3	16,5
pael	3,5	5,5	4	2,5	15,5

Проведённый анализ показывает, что некоторые системные конфигурации (например, PAeI, PaEI) демонстрируют высокую суммарную совместимость с гибкими подходами. При этом важно понимать, что гибкие методологии не являются жёсткими предписаниями и могут комбинироваться с традиционными (каскадными) методами. Эмпирические наблюдения подтверждают, что гибридные схемы управления часто оказываются наиболее жизнеспособными в государственном секторе.

Таким образом, предложенная качественная оценка позволяет перейти к количественному сравнению применимости каскадных и гибких технологий. Для этого необходимо проанализировать паспорт конкретного национального проекта, выявить фактический PAEI-код его системы управления и затем использовать таблицу 2 для выбора наиболее подходящей методологии.

Модель оценки эффективности методики управления проектом

В основу модели, позволяющей сопоставить каскадную и гибкую логику управления, я заложил три независимые группы факторов — по сути, три фильтра, через которые пропускается каждая методика. Общая конструкция интегральной оценки (я обозначил её EEMM) выглядит так:

$$EEMM = \max_{\{c,f\}} \begin{cases} SF_c NF_c EF_c \\ SF_f NF_f EF_f \end{cases}$$

где c — каскадный подход; f — гибкий; а SF, NF и EF — интегральные характеристики, последовательно отвечающие на вопросы «применимо ли вообще?», «насколько необходимо?» и «насколько эффективно?»

Первый и самый жёсткий фильтр — стоп-фактор SF. Его идея проста: существуют обстоятельства, при которых методика не может быть использована в принципе. Для каскадной модели таким триггером может оказаться отсутствие внятной системы оперативных целей; для гибкой — неприемлемо высокие риски для национальной, гражданской или экологической безопасности. Формально я ввожу произведение по всем выявленным стоп-факторам конкретной методики:

$$SF_i = \prod_{j=1}^{k_i} (1 - F_{ij}^S)$$

F_{ij}^S — бинарный индикатор (1, если фактор присутствует, 0 — если нет), k_i — число таких факторов для i-й методики. Если хотя бы один индикатор равен 1, всё произведение обращается в ноль — методи-

ка блокируется. Когда нулю равны оба SF, это сигнал к поиску компромисса: приходится ослаблять отдельные исходные требования и пересчитывать модель заново.

Второй компонент — фактор необходимости NF — усиливает итоговую оценку там, где методика объективно востребована. Для гибкой методологии я связываю это с ориентацией на конечный продукт (функция Р по Адизесу) и развитыми горизонтальными коммуникациями (функция I), для каскадной — с наличием стратегических и оперативных целей и линейно-последовательной природой работ. Расчёт здесь аддитивный:

$$NF_i = 1 + \frac{1}{m_i} \sum_{j=1}^{m_i} F_{ij}^N$$

F_{ij}^N — нормированная на единичный интервал оценка j-го фактора необходимости, m_i — их количество.

Коэффициент устроен так, чтобы максимальное усиление не превышало двух раз [4].

Третий, центральный элемент — оценочный фактор EF — и есть та база, по которой сравниваются методики после фильтрации. Примеры для гибкой стороны: слабая последовательность при высокой параллельности, итеративность, низкая бюрократизация, плотная вовлечённость заинтересованных сторон. Для каскадной: выраженная последовательность, жёсткое следование плану, акцент на процедуры и стандарты, точное исполнение контрактов. В зависимости от характера проекта я допускаю два варианта расчёта. Если все факторы работают в одном направлении, используется взвешенная сумма:

$$EF_i = \sum_{j=1}^{n_i} \omega_{ij} F_{ij}$$

где веса ω_{ij} положительны и в сумме дают единицу, а $F_{ij} \in [0; 1]$. Когда часть факторов действует отрицательно, переходим к разностной схеме:

$$EF_i = \sum_{j=1}^{n_i^+} \omega_{ij}^+ F_{ij}^+ - \sum_{j=1}^{n_i^-} \omega_{ij}^- F_{ij}^-$$

где группы положительных и отрицательных факторов нормируются отдельно. В ситуациях, когда количественно оценить фактор затруднительно, модель допускает упрощённый, бинарный подход: каждому фактору присваивается либо 0, либо 1, а веса в этом случае становятся равными внутри своих групп $\omega_{ij}^+ = \frac{1}{n_i^+}$; $\omega_{ij}^- = \frac{1}{n_i^-}$. После вычисления всех компонентов эффективная методика mm^* выбирается естественным образом — как аргумент максимума EEMM:

$$mm^* = \arg \max_{\{c,f\}} EEMM$$

Выводы

Разработанная модель обладает практической значимостью, поскольку предоставляет проектной команде и экспертам формализованный, воспроизводимый алгоритм обоснования методологического выбора в условиях высокой стоимости ошибочных решений. Последовательное применение трёх групп факторов — интегрального стоп-фактора, факторов необходимости и оценочных факторов — позволяет на первом же шаге однозначно блокировать заведомо неприменимые варианты, снижая тем самым временные и финансовые риски, сопутствующие экспериментальному внедрению новых подходов. Модель не замещает экспертное суждение, а структурирует знания о проекте, обеспечивая быструю сходимость к обоснованному выбору между каскадной, гибкой или комбинированной методологией; процедура допускает автоматизацию с привлечением методов искусственного интеллекта. Дальнейшие исследования целесообразно направить на расширение реестра стоп-факторов и факторов необходимости, в особенности для тех классов проектов, по которым профессиональный консенсус ещё не достигнут, а также на формирование верифицированной базы знаний РАЕI-кодов для типовых национальных проектов. Накопление таких профилей позволит в перспективе не конструировать оценочную матрицу заново для каждой задачи, а опираться на апробированные и воспроизводимые решения.

Список источников

1. Адизес И. Управление жизненным циклом компании. Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. М.: Альпина Диджитал. 2022. 650 с.
2. Большакова Г.И. Национальные проекты России: проблемы и пути совершенствования // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2021. № 10 (137). С. 10 – 13.
3. Белоусов Д. Р., Ципорин П. И., Матвеев Д. А. [и др.]. Опыт апробации фреймворка выращивания национальных технологических лидеров // Проблемы прогнозирования. 2024. № 6(207). С. 84 – 101. DOI 10.47711/0868-6351-207-84-101. EDN JZZUNJ.
4. Леонов М. Е. Отдельные вопросы совершенствования управления реализацией национальных проектов на основе использования гибких проектных технологий. Новосибирск: ООО "Сибирская академическая книга". 2025. 179 с. ISBN 978-5-605-39674-1. EDN CNAVNQ.
5. Обухова Е. А., Юсупова А. Т. Как увидеть потенциал инновационной разработки: проблемы оценки проектов ранних стадий // ЭКО. 2023. № 1(583). С. 99 – 117. DOI 10.30680/ECO0131-7652-2023-1-99-117. EDN FINWMM.
6. Федоськина Л.А., Евдокимова Е.Н., Орлова Е.С., Филиппова И.В. Оценка и выбор технологий: комплексная инструментальная поддержка // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15. № 1. С. 20 – 44.
7. Фролов А. В. Использование механизма хеджирования при выборе портфеля инновационных проектов и технологий // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2006. № 9. С. 90 – 93. EDN JUKLMH.
8. Ципорин П.И., Белоусов Д.Р., Матвеев Д.А., Борисов Е.В., Фелль Е.И., Солнцев О.Г., Артёмов В.Г. Опыт апробации фреймворка выращивания национальных технологических лидеров // Проблемы прогнозирования. 2024. № 6 (207). С. 84 – 101.
9. Череповицын А.Е., Третьяков Н.А. Разработка новой системы оценки применимости цифровых проектов в нефтегазовой сфере // Записки Горного института. 2023. Т. 262. С. 628 – 642.
10. Шаяук Е.И., Галкин А.И. Интеграция классических и гибких методов проектного менеджмента в систему государственного управления // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 1. С. 10 – 16.

References

1. Adizes I. Managing the Company's Life Cycle. How Organizations Grow, Develop, and Die, and What to Do About It. Moscow: Alpina Digital. 2022. 650 p.
2. Bolshakova G.I. National Projects in Russia: Challenges and Ways to Improve Them. Science and Education: Economy and Entrepreneurship; Law and Management. 2021. No. 10 (137). P. 10 – 13.
3. Belousov D.R., Tsiporin P.I., Matveyev D.A. [et al.]. Experience in Testing the Framework for Growing National Technological Leaders. Problems of Forecasting. 2024. No. 6(207). P. 84 – 101. DOI 10.47711/0868-6351-207-84-101. EDN JZZUNJ.
4. Leonov M.E. Some Issues of Improving the Management of National Projects Implementation Based on the Use of Flexible Project Technologies. Novosibirsk: Siberian Academic Book LLC. 2025. 179 p. ISBN 978-5-605-39674-1. EDN CNAVNQ.
5. Obukhova E.A., Yusupova A.T. How to See the Potential of Innovative Development: Problems of Evaluating Early-Stage Projects. ECO. 2023. No. 1(583). P. 99 – 117. DOI 10.30680/ECO0131-7652-2023-1-99-117. EDN FINWMM.
6. Fedoskina L.A., Evdokimova E.N., Orlova E.S., Filippova I.V. Evaluation and Selection of Technologies: Comprehensive Tool Support. Ars Administrandi (The Art of Management). 2023. Vol. 15. No. 1. P. 20 – 44.
7. Frolov A.V. Using the Hedging Mechanism When Choosing a Portfolio of Innovative Projects and Technologies. Bulletin of Ural State University of Engineering and Economics. Series: Economics and Management. 2006. No. 9. P. 90 – 93. EDN JUKLMH.
8. Tsiporin P.I., Belousov D.R., Matveyev D.A., Borisov E.V., Fell E.I., Solntsev O.G., Artyomenko V.G. Experience in Testing a Framework for Growing National Technological Leaders. Problems of Forecasting. 2024. No. 6 (207). P. 84 – 101.
9. Cherepovitsyn A.E., Tretyakov N.A. Development of a New System for Assessing the Applicability of Digital Projects in the Oil and Gas Industry. Notes of the Mining Institute. 2023. Vol. 262. P. 628 – 642.
10. Shayuk E.I., Galkin A.I. Integration of Classical and Flexible Project Management Methods into the Public Administration System. Moscow Economic Journal. 2022. Vol. 7. No. 1. P. 10 – 16.

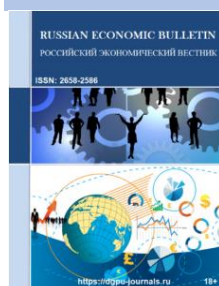
Информация об авторах

Леонов М.Е., кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного менеджмента, ORCID ID: 0000-0001-9777-7120, Московский университет «Синергия», meleonov96@gmail.ru

Романников А.Н., кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного менеджмента, ORCID ID: 0000-0002-6488-332X, Московский университет «Синергия», alexanderromannikov@gmail.ru

Волкова Т.А., старший преподаватель кафедры организационного менеджмента, ORCID ID: 0009-0007-4527-7942, Московский университет «Синергия», ta-volkova74@inbox.ru

© Леонов М.Е., Романников А.Н., Волкова Т.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.24:332.14

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-144-149

Стратегическая адаптация предприятий Арктической зоны к ужесточению денежно-кредитной политики

¹ Пухов С.А.,

¹ Сибилева Е.В.,

¹ Северо-Восточный Федеральный университет имени М.К. Аммосова

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы стратегической адаптации предприятий Арктической зоны Республики Саха (Якутия) к ужесточению денежно-кредитной политики. Актуальность исследования обусловлена ростом процентных ставок и усилением финансовых ограничений для предприятий реального сектора, функционирующих в условиях повышенной капиталоемкости и инфраструктурной изолированности. Целью работы является разработка модели стратегической адаптации предприятий северных территорий к изменениям денежно-кредитной среды. В исследовании применены методы структурного анализа, систематизации управленческих решений и сравнительного анализа. На основе рассмотрения специфики функционирования арктических предприятий и кейса ПАО «Якутская топливно-энергетическая компания» выявлены ключевые направления адаптационных мер, включающие трансформацию финансовой политики, корректировку инвестиционной стратегии и совершенствование управленческих инструментов. Предложена трехуровневая модель стратегической адаптации, ориентированная на обеспечение устойчивости предприятия в условиях макроэкономической нестабильности. Результаты исследования могут быть использованы при разработке корпоративных стратегий предприятий Арктической зоны и формировании региональной экономической политики.

Ключевые слова: стратегическая адаптация, денежно-кредитная политика, Арктическая зона, Республика Саха (Якутия), корпоративная стратегия, финансовая устойчивость, управление предприятием

Для цитирования: Пухов С.А., Сибилева Е.В. Стратегическая адаптация предприятий Арктической зоны к ужесточению денежно-кредитной политики // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 144 – 149. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-144-149

Поступила в редакцию: 4 мая 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 30 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Strategic adaptation of Arctic zone enterprises to tightening monetary policy

¹ Pukhov S.A.,

¹ Sibileva E.V.,

¹ North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov

Abstract: the paper examines the strategic adaptation of enterprises operating in the Arctic zone of the Republic of Sakha (Yakutia) under conditions of monetary policy tightening. The relevance of the study is determined by rising interest rates and increasing financial constraints affecting capital-intensive enterprises functioning in geographically isolated northern territories. The purpose of the research is to develop a model of strategic adaptation for Arctic enterprises in response to changes in the monetary environment. The study is based on structural and comparative analysis as well as systematization of managerial decisions. Considering the specific features of Arctic business operations and the case of PJSC Yakutsk Fuel and Energy Company, key directions of adaptive measures are identified, including transformation of financial policy, revision of investment priorities, and enhancement of management tools. A three-level model of strategic adaptation is proposed, aimed at ensuring enterprise sustainability under macroeconomic instability. The findings may be applied in the development of corporate strategies for enterprises of the Arctic zone and in shaping regional economic policy.

Keywords: strategic adaptation, monetary policy, Arctic zone, Republic of Sakha (Yakutia), corporate strategy, financial sustainability, enterprise management

For citation: Pukhov S.A., Sibileva E.V. Strategic adaptation of Arctic zone enterprises to tightening monetary policy. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 144 – 149. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-144-149

The article was submitted: May 4, 2026; Approved after reviewing: May 30, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В условиях усиления макроэкономической нестабильности и изменения параметров денежно-кредитной политики предприятия реального сектора экономики сталкиваются с необходимостью корректировки стратегических ориентиров развития. Повышение ключевой ставки, ужесточение условий кредитования и рост стоимости финансовых ресурсов оказывают непосредственное влияние на инвестиционную активность, структуру финансирования и управленческие решения компаний.

Особую чувствительность к данным изменениям демонстрируют предприятия Арктической зоны Российской Федерации. Их функционирование осуществляется в условиях повышенной капиталоемкости проектов, инфраструктурной ограниченности, сезонной логистики и высокой доли фиксированных издержек. В Республике Саха (Якутия), значительная часть территории которой относится к арктическим районам, данные факторы приобретают системный характер и усиливают влияние денежно-кредитной политики на устойчивость бизнеса.

В отличие от предприятий центральных регионов страны, арктические компании характеризуются большей зависимостью от заемного финансирования и более длительными инвестиционными циклами. Рост процентных ставок увеличивает стоимость привлеченных ресурсов и требует пересмотра инвестиционных программ, структуры капитала и приоритетов развития. В этих условиях стратегическая адаптация становится ключевым фактором сохранения финансовой устойчивости и конкурентоспособности.

Несмотря на значительный объем исследований, посвященных денежно-кредитной политике и корпоративным финансам, вопросы стратегической адаптации предприятий, функционирующих в специфических условиях Арктической зоны Республики Саха (Якутия), остаются недостаточно систематизированными. Отсутствует комплексный управленческий подход, позволяющий оценить направления трансформации стратегии предприятия при ужесточении денежно-кредитной политики.

В качестве объекта исследования рассматриваются предприятия Арктической зоны Республики Саха (Якутия). В качестве эмпирической базы использован кейс Якутская топливно-энергетическая компания, осуществляющей деятельность в сфере добычи и энергетического обеспечения региона.

Цель исследования заключается в разработке модели стратегической адаптации предприятий Арктической зоны Республики Саха (Якутия) к ужесточению денежно-кредитной политики.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть влияние денежно-кредитной политики на стратегические решения предприятий.
2. Выявить специфику функционирования предприятий Арктической зоны Республики Саха (Якутия).
3. Проанализировать управленческие реакции предприятия в условиях роста процентных ставок.
4. Разработать модель стратегической адаптации к изменяющейся финансовой среде.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования устойчивых стратегий развития предприятий северных территорий в условиях волатильной денежно-кредитной среды и ограниченного доступа к финансовым ресурсам.

Материалы и методы исследований

Влияние денежно-кредитной политики на стратегические решения предприятий

Денежно-кредитная политика оказывает многоуровневое воздействие на деятельность предприятий реального сектора экономики. Изменение ключевой ставки влияет не только на стоимость заемного капитала, но и на инвестиционные ожидания, уровень деловой активности и структуру стратегических приоритетов компаний. В условиях повышения процентных ставок предприятия сталкиваются с удорожанием кредитных ресурсов, сокращением доступности финансирования и ростом неопределенности.

Для предприятий промышленного и энергетического профиля рост процентных ставок означает увеличение финансовой нагрузки по обслуживанию долговых обязательств и необходимость пересмотра инвестиционных программ. В результате происходит смещение стратегических акцентов от расширения и модернизации к сохранению ликвидности, оптимизации затрат и повышению операционной эффективности.

Следует отметить, что воздействие денежно-кредитной политики на стратегию предприятия проявляется через несколько ключевых каналов:

1. Инвестиционный канал — снижение привлекательности капиталоемких проектов и перенос сроков их реализации.
2. Финансовый канал — изменение структуры источников финансирования и усиление контроля за долговой нагрузкой.
3. Операционный канал — оптимизация издержек, пересмотр контрактной политики и логистических схем.
4. Рисковый канал — рост неопределенности и усиление требований к управлению финансовыми рисками.

В отличие от предприятий, расположенных в центральных регионах, компании Арктической зоны испытывают более выраженный эффект от изменений процентной политики. Это связано с тем, что инвестиционные проекты в северных территориях характеризуются более длительным сроком окупаемости и высокой долей фиксированных затрат. Увеличение стоимости финансирования в подобных условиях оказывает непропорционально сильное влияние на стратегические решения.

Таким образом, ужесточение денежно-кредитной политики формирует необходимость перехода от стратегии активного расширения к стратегии адаптивной устойчивости, предполагающей гибкость финансовых решений и пересмотр долгосрочных приоритетов.

Специфика функционирования предприятий Арктической зоны Республики Саха (Якутия)

Арктическая зона Республики Саха (Якутия) характеризуется совокупностью факторов, оказывающих системное влияние на деятельность предприятий. К числу ключевых особенностей относятся:

- экстремальные природно-климатические условия;
- ограниченная транспортная доступность;
- высокая стоимость инфраструктурного обеспечения;
- сезонность поставок и строительных работ;
- значительная капиталоемкость проектов.

В указанных условиях формируется особая структура затрат предприятия, в которой значительную долю занимают постоянные издержки и инвестиции в поддержание инфраструктуры. Это снижает гибкость финансовой модели и увеличивает зависимость от внешних источников финансирования.

Дополнительным фактором является удлинённый инвестиционный цикл. Реализация проектов в северных регионах требует значительных предварительных вложений при отсроченном получении дохода.

В случае роста процентных ставок происходит увеличение финансовых издержек на протяжении всего инвестиционного периода, что усиливает стратегические риски.

На примере:

Якутская топливно-энергетическая компания (ЯТЭК).

Деятельность предприятия связана с добычей и энергетическим обеспечением региона, что предполагает высокий уровень капитальных вложений и постоянные расходы на поддержание производственной инфраструктуры. В подобных условиях устойчивость предприятия во многом определяется качеством стратегического управления и способностью адаптироваться к изменяющейся денежно-кредитной среде.

Результаты и обсуждения

Анализ стратегических реакций предприятия в условиях роста процентных ставок

В условиях ужесточения денежно-кредитной политики предприятия Арктической зоны вынуждены корректировать стратегию развития. Анализ управленческих решений показывает, что адаптационные меры могут быть сгруппированы по нескольким направлениям.

Направление	Содержание изменений
Финансовая политика	Сокращение заемного финансирования, реструктуризация долговых обязательств
Инвестиционная стратегия	Перенос или поэтапная реализация капиталоемких проектов
Операционная деятельность	Оптимизация издержек, повышение энергоэффективности
Риск-менеджмент	Усиление контроля ликвидности и диверсификация источников финансирования

Анализ показывает, что стратегическая адаптация носит комплексный характер. Предприятие не ограничивается корректировкой финансовых параметров, а осуществляет пересмотр всей системы стратегических приоритетов.

В рассматриваемом случае реакция предприятия включает повышение внутренней эффективности, осторожную инвестиционную политику и усиление контроля над долговой нагрузкой. Данные меры позволяют снизить чувствительность к колебаниям процентных ставок и обеспечить устойчивость в среднесрочной перспективе.

Модель стратегической адаптации предприятий Арктической зоны к ужесточению денежно-кредитной политики

Проведённый анализ позволяет утверждать, что реакция предприятий Арктической зоны на ужесточение денежно-кредитной политики не может ограничиваться краткосрочными финансовыми решениями. Необходим системный подход, предполагающий интеграцию финансовых, инвестиционных и операционных инструментов управления.

В рамках настоящего исследования предлагается модель стратегической адаптации, включающая три взаимосвязанных уровня: финансовый, инвестиционный и организационно-управленческий.

Финансовый уровень адаптации

Финансовый уровень предполагает пересмотр структуры источников финансирования и усиление контроля ликвидности. Ключевые направления включают:

- снижение зависимости от краткосрочных заемных ресурсов;
- увеличение доли внутренних источников финансирования;
- диверсификацию кредиторов;
- формирование резервов ликвидности.

Для предприятий Арктической зоны данные меры имеют особое значение, поскольку ограниченная транспортная доступность и сезонность поставок требуют наличия устойчивого финансового запаса.

Инвестиционный уровень адаптации

В условиях роста процентных ставок происходит изменение критериев отбора инвестиционных проектов. Предприятия вынуждены переходить к более консервативной инвестиционной стратегии, ориентированной на:

- проекты с более коротким сроком окупаемости;
- модернизацию действующих мощностей вместо масштабного расширения;
- поэтапную реализацию капиталоемких программ;
- приоритет цифровизации и энергоэффективности.

Для предприятий Арктической зоны, включая Якутская топливно-энергетическая компания, данный подход позволяет минимизировать финансовые риски при сохранении стратегической устойчивости.

Организационно-управленческий уровень

Стратегическая адаптация требует трансформации управленческой системы предприятия. В условиях нестабильной денежно-кредитной среды возрастает значение:

- оперативного финансового планирования;
- сценарного анализа;
- гибкого бюджетирования;
- усиления внутреннего контроля затрат.

Предлагаемая модель может быть представлена в виде структурированной схемы

Уровень адаптации	Основные инструменты	Ожидаемый эффект
Финансовый	Реструктуризация долгов, формирование резервов	Снижение процентной нагрузки
Инвестиционный	Пересмотр портфеля проектов	Повышение устойчивости инвестиций
Организационный	Гибкое бюджетирование, сценарный анализ	Повышение управляемости рисков

Предложенная модель отражает взаимосвязь между денежно-кредитной средой и системой стратегического управления предприятия. Ее применение позволяет обеспечить адаптивность и устойчивость бизнеса в условиях нестабильной финансовой среды.

Выводы

В результате проведенного исследования установлено, что ужесточение денежно-кредитной политики оказывает системное влияние на стратегию предприятий Арктической зоны Республики Саха (Якутия). Рост процентных ставок усиливает финансовую нагрузку, повышает инвестиционные риски и требует пересмотра управленческих решений.

Для арктических предприятий характерна повышенная чувствительность к изменениям стоимости финансовых ресурсов вследствие капиталоемкости проектов, инфраструктурной ограниченности и удлиненного инвестиционного цикла. В этих условиях ключевым фактором устойчивости становится способность к стратегической адаптации.

Разработанная модель стратегической адаптации включает финансовые, инвестиционные и организационно-управленческие инструменты, позволяющие минимизировать негативное влияние ужесточения денежно-кредитной политики. Практическая реализация предложенного подхода может способствовать повышению устойчивости предприятий Арктической зоны Республики Саха (Якутия) в условиях макроэкономической неопределенности.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке корпоративных стратегий предприятий северных территорий и формировании региональной экономической политики.

Список источников

1. Порфирьев Б.Н. Экономика Арктики: проблемы устойчивого развития // Вопросы экономики. 2020. № 6. С. 5 – 23.
2. Фадеев А.М. Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации // Арктика и Север. 2022. № 46. С. 5 – 18.
3. Ларионов А.В., Романов Д.А. Особенности стратегического управления предприятиями Арктической зоны // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 3. С. 742 – 756.
4. Иванова Н.С. Влияние денежно-кредитной политики на инвестиционную активность предприятий // Финансы и кредит. 2023. № 7. С. 24 – 38.
5. Миронов В.В. Управление финансовой устойчивостью предприятий топливно-энергетического комплекса // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2022. № 9. С. 12 – 27.
6. Аганбегян А.Г. Социально-экономическое развитие Севера и Арктики: стратегические приоритеты // Региональная экономика: теория и практика. 2021. № 4. С. 12 – 25.
7. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Москва: ИНФРА-М. 2021. 638 с.

8. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. Москва: Проспект. 2021. 1136 с.
9. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Киев: Ника-Центр. 2019. 528 с.
10. Федеральная служба государственной статистики. Социально-экономическое положение Республики Саха (Якутия): статистический сборник. Москва: Росстат. 2024. 214 с.
11. Центральный банк Российской Федерации. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2020–2024 годы. Москва: Банк России. 2024. 168 с.
12. Публичное акционерное общество «Якутская топливно-энергетическая компания». Годовые отчеты и бухгалтерская отчетность за 2020–2024 годы. Москва. 2024.

References

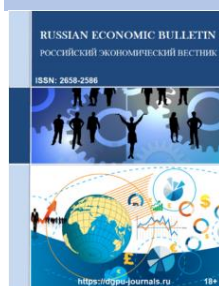
1. Porfiryev B.N. Economy of the Arctic: Problems of Sustainable Development. *Voprosy Ekonomiki*. 2020. No. 6. P. 5 – 23.
2. Fadeev A.M. Socio-economic Development of the Arctic Zone of the Russian Federation. *Arctic and North*. 2022. No. 46. P. 5 – 18.
3. Larionov A.V., Romanov D.A. Features of Strategic Management of Enterprises in the Arctic Zone. *Economy of the Region*. 2021. Vol. 17. No. 3. P. 742 – 756.
4. Ivanova N.S. The Impact of Monetary Policy on the Investment Activity of Enterprises. *Finance and Credit*. 2023. No. 7. P. 24 – 38.
5. Mironov V.V. Financial Stability Management of Fuel and Energy Sector Enterprises. *Financial Analytics: Problems and Solutions*. 2022. No. 9. P. 12 – 27.
6. Aganbegyan A.G. Socio-economic Development of the North and the Arctic: Strategic Priorities. *Regional Economy: Theory and Practice*. 2021. No. 4. P. 12 – 25.
7. Savitskaya G.V. Analysis of Enterprise Economic Activity. Moscow: INFRA-M. 2021. 638 p.
8. Kovalev V.V. Financial Management: Theory and Practice. Moscow: Prospect. 2021. 1136 p.
9. Blank I.A. Financial Management: Training Course. Kyiv: Nika-Center. 2019. 528 p.
10. Federal State Statistics Service. Socioeconomic Situation of the Republic of Sakha (Yakutia): Statistical Digest. Moscow: Rosstat. 2024. 214 p.
11. Central Bank of the Russian Federation. Main Directions of the Unified State Monetary Policy for 2020–2024. Moscow: Bank of Russia. 2024. 168 p.
12. Public Joint-Stock Company "Yakutsk Fuel and Energy Company". Annual Reports and Financial Statements for 2020–2024. Moscow. 2024.

Информация об авторах

Пухов С.А., Северо-Восточный Федеральный университет имени М.К. Аммосова

Сибилева Е.В., Северо-Восточный Федеральный университет имени М.К. Аммосова

© Пухов С.А., Сибилева Е.В., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 332.1

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-150-155

Институциональные риски российско-китайского инвестиционного сотрудничества в условиях санкционного давления

¹ Лю Хунбо

¹ Московский педагогический государственный университет

Аннотация: рост геополитической напряжённости и расширение санкционных ограничений обусловили изменение институциональной среды, в рамках которой осуществляется инвестиционное взаимодействие Китая и России. В исследовании, опирающемся на институциональный подход, проведён комплексный анализ рисков, возникающих вследствие трансформации нормативно-правовых и экономических условий двустороннего сотрудничества. Теоретическое осмысление категории институционального риска и специфики его эволюции в условиях санкционного давления позволяет трактовать институциональные факторы как имманентные ограничения, определяющие параметры инвестиционной активности.

Выделены основные группы рисков, проявляющиеся в правовой, финансовой, организационно-управленческой и технологической сферах; раскрыта их взаимозависимость и кумулятивный эффект. С использованием данных Банка России и официальной статистики Китая исследована динамика инвестиционных потоков и их территориальная структура. Показано, что современный этап характеризуется сочетанием нестабильности агрегированных показателей с усилением концентрации инвестиций в отдельных сегментах. Расширение практики расчётов в национальных валютах сопровождается формированием дополнительных институциональных издержек и возникновением новых конфигураций рисков.

Результаты исследования обосновывают необходимость совершенствования институциональных механизмов двустороннего взаимодействия, включая развитие инструментов защиты инвестиций, углубление финансовой интеграции и стимулирование процессов инвестиционной модернизации. Представленные выводы формируют основу для повышения устойчивости и предсказуемости инвестиционного сотрудничества Китая и России в условиях санкционного давления.

Ключевые слова: китайско-российское инвестиционное сотрудничество; институциональные риски; экономические санкции; прямые инвестиции; расчёты в национальных валютах; институциональная среда; финансовое взаимодействие

Для цитирования: Лю Хунбо. Институциональные риски российско-китайского инвестиционного сотрудничества в условиях санкционного давления // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 150 – 155. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-150-155

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Institutional risks of Russian-Chinese investment cooperation under sanctions

¹ *Liu Hongbo*

¹ *Moscow Pedagogical State University*

Abstract: rising geopolitical tensions and expanding sanctions have led to changes in the institutional environment within which investment cooperation between China and Russia takes place. This study, based on an institutional approach, provides a comprehensive analysis of the risks arising from the transformation of the regulatory, legal, and economic conditions of bilateral cooperation. A theoretical understanding of the category of institutional risk and the specifics of its evolution under sanctions allows us to interpret institutional factors as inherent constraints that determine the parameters of investment activity.

The study identifies key risk groups manifesting in the legal, financial, organizational, managerial, and technological spheres; their interdependence and cumulative effect are revealed. Using data from the Bank of Russia and official Chinese statistics, the dynamics of investment flows and their territorial structure are examined. It is shown that the current stage is characterized by a combination of instability in aggregate indicators and increasing investment concentration in specific segments. The expansion of settlements in national currencies is accompanied by the creation of additional institutional costs and new risk configurations.

The study's results substantiate the need to improve institutional mechanisms for bilateral cooperation, including the development of investment protection instruments, deeper financial integration, and the stimulation of investment modernization processes. The findings provide a basis for increasing the sustainability and predictability of investment cooperation between China and Russia in the face of sanctions pressure.

Keywords: Chinese-Russian investment cooperation; institutional risks; economic sanctions; direct investment; settlements in national currencies; institutional environment; financial interaction

For citation: Liu Hongbo. Institutional risks of Russian-Chinese investment cooperation under sanctions. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 150 – 155. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-150-155

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Усиление процессов глобализации в сочетании с расширением региональных интеграционных связей обуславливает повышение значимости институциональной составляющей в системе международного инвестиционного взаимодействия. Институциональные риски формируются при недостаточной развитости нормативно-правового регулирования, в условиях политической волатильности, расхождений в управленческих подходах и ограниченной результативности функционирования институциональных механизмов. Их содержание раскрывается через совокупность ограничений и стимулов, задаваемых институциональной средой и определяющих поведенческие стратегии экономических агентов. В рамках инвестиционного сотрудничества Китая и России данные риски приобретают многослойный характер, формируясь под влиянием как внутренних институциональных несоответствий, так и внешних геополитических факторов.

С 2022 года введенные рядом западных стран санкции в отношении России вызвали значительные изменения институциональных условий осуществления внешнеэкономической деятельности. Эти трансформации проявляются не только в виде прямых ограничений, включая барьеры в финансовой сфере и доступе к технологиям, но и в изменении архитектуры глобального управления, сопровождаемом нарастанием структурных диспропорций. В данных условиях инвестиционное взаимодействие Китая и России постепенно переориентируется от преимущественно рыночных механизмов к модели, где возрастает роль институциональной согласованности и межгосударственной координации [1, С. 76].

Материалы и методы исследований

В настоящем исследовании используются такие методы, как анализ, синтез и контент-анализ. Материалом исследования выступила экономическая практика России и Китая, а также научная литература по теме статьи.

Результаты и обсуждения

В рамках институционального анализа исследование указанных рисков целесообразно проводить через выделение совокупности взаимосвязанных уровней. Правовой уровень отражает ограничения, обусловленные недостаточной эффективностью механизмов защиты инвестиций, процедур урегулирования споров и гарантий прав собственности. Регуляторный уровень фиксирует влияние государственной политики, включая условия допуска капитала, изменения промышленной стратегии и контроль трансграничных финансовых потоков, что придаёт рискам выраженную динамичность. Организационно-управленческий уровень связан с ростом координационных издержек между участниками инвестиционного процесса в условиях институциональной разнородности. Под воздействием санкционных факторов наблюдается тенденция к наложению и взаимному усилению указанных уровней [2, С. 165].

Актуальное состояние инвестиционного взаимодействия Китая и России указывает на существенные изменения институциональной среды. Возрастает значение двусторонних механизмов и межправительственного согласования, что формирует элементы частичной институционализации инвестиционных процессов и компенсирует ограниченность формальных институтов [3, С. 34]. Одновременно трансформируется отраслевая структура сотрудничества: наряду с традиционными направлениями, связанными с энергетическим и сырьевым секторами, усиливается развитие высокотехнологичных отраслей, инфраструктурных проектов и цифровых решений, что сопровождается появлением новых институциональных требований [4, С. 125]. Расширяются организационные формы взаимодействия, включая использование региональных инструментов, многосторонних платформ и углубление производственной кооперации, что способствует перераспределению рисков институционального характера [5, С. 130].

Санкционные ограничения выступили катализатором формирования новых институциональных практик. В финансовой сфере усиливается применение национальных валют в расчётах, снижая зависимость от внешних платёжных систем. В инвестиционном сотрудничестве России и Китая в настоящее время развиваются следующие направления:

1. Правовая база по защите инвестиций и инвестиционной деятельности;
2. Глубокое сотрудничество в исследовании инвестиционных механизмов;
3. Формирование адаптационных механизмов к внешним ограничениям [4, С. 140].

В 2023 г. объем торговли между странами превысил 240 млрд долларов. Это, с одной стороны, отражает устойчивые экономические отношения, но с другой – сохранение барьеров, что подтверждается данными ЦБ РФ [11].

Особое внимание также следует обратить на следующие риски:

1. Правовые – различия в трактовании норм, правоприменения, а также низкий уровень урегулирования споров [6, С. 291];
2. Финансовые – ограничение доступа к международным финансовым системам, трансформация расчетной структуры, переход к национальным валютам [7, С. 64]. Все это в результате становится веским ограничением инвестиционного сотрудничества.

Санкционное давление обуславливает нестабильность динамики прямых инвестиций и задержки в реализации проектов. Инвестиционная активность концентрируется в секторах с относительно низким уровнем рисков, включая энергетику, сырьевые отрасли и инфраструктуру [8, С. 2187]. Снижение диверсификации усиливает уязвимость инвестиционного портфеля, а риск вторичных санкций дополнительно ограничивает стратегические возможности инвесторов [9, С. 10].

Организационно-управленческий уровень характеризуется ростом координационных издержек между участниками сотрудничества. Различия в институциональных и управленческих практиках, административных процедурах и корпоративных моделях повышают сложность взаимодействия. Несогласованность в вопросах согласования проектов, распределения ресурсов и управления рисками снижает эффективность реализации совместных инициатив и может приводить к пересмотру инвестиционных решений [10, С. 28]. Дополнительным фактором выступает усиливающаяся информационная асимметрия, увеличивающая транзакционные издержки.

В технологической сфере риски обусловлены ограничениями доступа к передовым разработкам и усложнением кооперации в области исследований и инноваций. Усиление экспортного контроля и технологических барьеров сдерживает реализацию совместных проектов. Проблемы защиты прав интеллектуальной собственности также ограничивают потенциал высокотехнологичных инвестиций и снижают эффективность технологического взаимодействия [10, С. 35].

Количественные данные отражают данную тенденцию: в 2022 г. структура инвестиций изменилась в сторону азиатского направления [11]. Статистика в Китае показывает неравномерное распределение ин-

вестиций как по регионам, так и по отраслям. Это отражает зависимость инвестиционных решений от условий институционального характера [12]. Их формирование определяется сочетанием правовой неопределённости, трансформации финансовых механизмов, структурных изменений инвестиционных потоков и технологических ограничений, что формирует комплекс ключевых факторов, влияющих на параметры двустороннего сотрудничества.

Теоретические положения, описывающие институциональную среду и конфигурацию рисков, требуют сопоставления с эмпирическими данными, позволяющими выявить реальные тенденции развития инвестиционного взаимодействия Китая и России и определить направления снижения институциональных ограничений.

На макроуровне динамика двусторонних экономических связей носит неоднородный характер. В условиях санкционного давления наблюдается устойчивый рост торгового оборота при одновременной нестабильности инвестиционных потоков. По данным Национального бюро статистики Китая, объём взаимной торговли в 2023 году достиг 240,1 млрд долларов США, увеличившись на 26,3% по сравнению с предыдущим годом, а в 2024 году приблизился к 250 млрд долларов, что свидетельствует об углублении экономической взаимозависимости [12]. В то же время инвестиционная сфера сохраняет признаки волатильности и структурной трансформации.

Согласно статистике Центрального банка России, динамика прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и доля китайского капитала в 2021–2024 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1

Прямые иностранные инвестиции в Россию и доля инвестиций Китая (2021–2024 гг., млрд долл. США)

Table 1

Foreign direct investment in Russia and the share of Chinese investment (2021–2024, billion US dollars)

Год	Валовые ПИИ	Инвестиции Китая (оценка)	Доля Китая
2021	38,9	5,4	13,9%
2022	15,2	4,8	31,6%
2023	19,7	6,2	31,5%
2024*	21,0	6,8	32,4%

Источник: Центральный банк России; расчёты по данным китайской статистики [11][12]

Представленные показатели свидетельствуют о резком снижении совокупного объёма ПИИ в 2022 году (более чем на 60%) при одновременном росте относительной доли китайского капитала. Это отражает усиление роли Китая как ключевого инвестора, однако одновременно указывает на повышение концентрации источников финансирования, что усиливает уязвимость инвестиционной системы.

Существенные изменения зафиксированы и в финансовой сфере. Доля расчётов в национальных валютах в двусторонней торговле увеличилась с менее чем 20% в 2021 году до более чем 65% в 2024 году, при этом значительно возросла роль юаня [7, С. 65].

Для систематизации указанных изменений представлена таблица 2.

Таблица 2

Динамика доли расчётов в национальных валютах в торговле между Китаем и Россией (2021–2024 гг., %)

Table 2

Dynamics of the share of settlements in national currencies in trade between China and Russia (2021–2024, %)

Год	Доля расчётов в нац. валютах	Доля USD/EUR
2021	18%	82%
2022	32%	68%
2023	52%	48%
2024	65%	35%

Источник: составлено по данным [7][11]

Рост доли расчётов, осуществляемых в национальных валютах, отражает адаптацию финансовых механизмов к воздействию внешних ограничений. Одновременно формируется новый контур институциональных рисков, обусловленных недостаточной степенью интернационализации юаня, ограниченным развитием трансграничной финансовой инфраструктуры, валютной нестабильностью и несовершенством механизмов регуляторного взаимодействия.

Эмпирический анализ позволяет выделить ряд устойчивых закономерностей. Инвестиционное взаимодействие сочетает общую нестабильность с усилением структурной концентрации. Увеличение при-

сутствия китайского капитала сопровождается снижением диверсификации источников инвестиций, что усиливает системные риски. Изменение финансовых инструментов выступает важным элементом институциональной адаптации, однако сопряжено с ростом транзакционных издержек и возникновением дополнительных факторов риска.

Инвестиции обычно направляются в безопасные сферы, такие как инфраструктура и энергетика ввиду ограниченности вложений в высокие технологии, что в результате может сдерживать повышение уровня сотрудничества [8, С. 2192].

Выводы

В результате мы приходим к выводам, что снижение уровня институциональных рисков необходимо проводить в совокупности с повышением эффективности правовой защиты, урегулирования споров, модернизации финансовой инфраструктуры. Также важны проведения мероприятий по диверсификации инвестиций в высокие технологии, усиления координации стран и повышения результативности инвестиционных проектов.

Список источников

1. Лю Сюнь. Состояние, проблемы и перспективы российско-китайского торгово-экономического сотрудничества: взгляд из Китая // Проблемы Дальнего Востока. 2021. № 5. С. 75 – 84. DOI: 10.31857/S013128120017085-4.
2. Крохина Ю. А. Инвестиционное сотрудничество России и Китая в условиях санкционного режима: пробелы правового регулирования и способы их устранения // Пробелы в российском законодательстве. 2023. Т. 16. № 5. С. 289 – 295. EDN: SHZUTQ.
3. Ревенко Н. С. Российско-китайское инвестиционное сотрудничество: состояние и перспективы // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 6. С. 30 – 43. DOI: 10.24412/2072-8042-2023-6-30-43.
4. Ли Цзюнь, Пылаева И. С., Подшивалова М. В. Научно-техническое сотрудничество России и Китая: польза vs вред? // Journal of New Economy. 2023. Т. 24. № 3. С. 22 – 45. DOI: 10.29141/2658-5081-2023-24-3-2.
5. Луконин С. А., Вахрушин И. В. Российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество на фоне антироссийских санкций // Россия и АТР. 2023. № 1(119). С. 160 – 180.
6. Баринова В. А., Земцов С. П., Леваков П. А. Россия и Китай: мотивы, возможности и риски научно-технологического сближения // Экономическая политика. 2024. Т. 19. № 3. С. 118 – 153. DOI: 10.18288/1994-5124-2024-3-118-153.
7. Эсенбаева С. Р., Кузнецов А. В. Дедолларизация и валютно-финансовое сотрудничество БРИКС // Мировая экономика и мировые финансы. 2024. Т. 3. № 1. С. 62 – 68. DOI: 10.24412/2949-6454-2024-0080.
8. Болаев А. В., Мантаева Э. И. К вопросу о влиянии экономических санкций на привлечение китайских прямых иностранных инвестиций в Россию в контексте реализации стратегической инициативы «Один пояс и один путь» // Экономическая безопасность. 2024. № 8. С. 2181 – 2200.
9. Старикова Е. А. Перспективы экономического сотрудничества России и Китая в условиях внешних вызовов // Международное право и международные организации. 2024. № 4.
10. Болаев А. В. К вопросу о привлечении китайских прямых иностранных инвестиций в Россию в условиях снижения роли потоков прямых иностранных инвестиций в развитии мировой экономики // Фундаментальные исследования. 2025. № 5. С. 8 – 14.
11. Банк России. Статистика внешнего сектора. Прямые инвестиции в Российскую Федерацию [Электронный ресурс]. 2026. Доступ из официального сайта Банка России. (дата обращения: 26.03.2026).
12. 中华人民共和国国家统计局. 中华人民共和国 2023 年国民经济和社会发展统计公报 [Электронный ресурс]. 2024. Дата обращения: 26.03.2026.
13. 中华人民共和国国家统计局. 中华人民共和国 2024 年国民经济和社会发展统计公报 [Электронный ресурс]. 2025. Дата обращения: 26.03.2026.

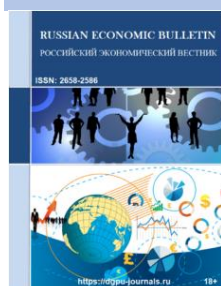
References

1. Liu Xun. *The State, Problems, and Prospects of Russian-Chinese Trade and Economic Cooperation: A View from China*. *Problemy Dalnego Vostoka*. 2021. No. 5. P. 75 – 84. DOI: 10.31857/S013128120017085-4.
2. Krokhhina Yu.A. *Investment Cooperation between Russia and China under the Sanctions Regime: Gaps in Legal Regulation and Ways to Eliminate Them*. *Gaps in Russian Legislation*. 2023. Vol. 16. No. 5. P. 289 – 295. EDN: SHZUTQ.
3. Revenko N.S. *Russian-Chinese Investment Cooperation: State and Prospects*. *Russian Foreign Economic Bulletin*. 2023. No. 6. P. 30 – 43. DOI: 10.24412/2072-8042-2023-6-30-43.
4. Li Jun, Pylaeva I.S., Podshivalova M.V. *Scientific and Technical Cooperation between Russia and China: Benefit vs. Harm?* *Journal of New Economy*. 2023. Vol. 24. No. 3. P. 22 – 45. DOI: 10.29141/2658-5081-2023-24-3-2.
5. Lukonin S.A., Vakhrushin I.V. *Russian-Chinese Trade and Economic Cooperation Against the Background of Anti-Russian Sanctions*. *Russia and Asia Pacific Region*. 2023. No. 1(119). P. 160 – 180.
6. Barinova V.A., Zemtsov S.P., Levakov P.A. *Russia and China: Motives, Opportunities, and Risks of Scientific and Technological Convergence*. *Economic Policy*. 2024. Vol. 19. No. 3. P. 118 – 153. DOI: 10.18288/1994-5124-2024-3-118-153.
7. Esenbaeva S.R., Kuznetsov A.V. *De-dollarization and BRICS Monetary and Financial Cooperation*. *Global Economy and Global Finance*. 2024. Vol. 3. No. 1. P. 62 – 68. DOI: 10.24412/2949-6454-2024-0080.
8. Bolaev A.V., Mantaeva E.I. *On the Impact of Economic Sanctions on Attracting Chinese Foreign Direct Investments to Russia in the Context of the Implementation of the One Belt, One Road Strategic Initiative*. *Economic Security*. 2024. No. 8. P. 2181 – 2200.
9. Starikova E.A. *Prospects for Economic Cooperation between Russia and China in the Context of External Challenges*. *International Law and International Organizations*. 2024. No. 4.
10. Bolaev A.V. *On Attracting Chinese Foreign Direct Investments to Russia in the Context of the Decreasing Role of Foreign Direct Investment Flows in the Development of the Global Economy*. *Fundamental Research*. 2025. No. 5. P. 8 – 14.
11. Bank of Russia. *External Sector Statistics. Direct Investments in the Russian Federation* [Electronic resource]. 2026. Accessed from the official website of the Bank of Russia. (Accessed: 26.03.2026).
12. 中华人民共和国国家统计局. *中华人民共和国2023年国民经济和社会发展统计公报* [Electronic resource]. 2024. (Accessed: 26.03.2026).
13. 中华人民共和国国家统计局. *中华人民共和国2024年国民经济和社会发展统计公报* [Electronic resource]. 2025. (Accessed: 26.03.2026).

Информация об авторе

Лю Хунбо, аспирант, Московский педагогический государственный университет, Институт социально-гуманитарного образования

© Лю Хунбо, 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.484.6

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-156-164

«Сонный туризм» как перспективный сегмент для индустрии туризма и гостеприимства

¹ Кобец М.В.

¹ Московский университет «Синергия»

Аннотация: цель: выявить и обосновать потенциал «сонного туризма» как перспективного и экономически целесообразного сегмента для развития индустрии туризма и гостеприимства, а также определить ключевые направления формирования специализированного туристского продукта.

Задачи. Выявить и проанализировать потенциал развития «сонного туризма», исследовать факторы и предпосылки развития туризма сна, обозначить наиболее привлекательные территории для развития «сонного туризма, обозначить основных заинтересованных лиц данного вида туризма, обосновать необходимость дальнейшего развития и продвижения «сонного туризма».

Методология. В рамках работы применялись качественные методы исследования, а именно метод дизайна. Методы сбора данных были триангулированы путем сбора данных посредством углубленных интервью, наблюдений и анализа документации. В качестве метода анализа данных использовался тематический анализ.

Результаты. Потенциал туризма, связанного со сном, огромен и может укрепить позиции сектора оздоровительного туризма на национальном и глобальном уровнях. Результаты исследования показывают, что успех развития туризма, связанного со сном, зависит от синергии усилий правительства, участников отрасли, академических кругов и местных сообществ. На практике, данное исследование помогает участникам отрасли разрабатывать более целенаправленные и основанные на данных маркетинговые стратегии и адаптировать инновации в продуктах к глобальным тенденциям и потребностям. Гостиничным сетям, которые стремятся к дальнейшему развитию и получению конкурентного преимущества, стоит уделять особое внимание в своей деятельности вопросам совершенствования услуг по представлению качественного сна своим гостям.

Ключевые слова: сонный туризм, индустрия гостеприимства, деловой туризм, качество сна, восстановительный отдых, оздоровительный туризм

Для цитирования: Кобец М.В. «Сонный туризм» как перспективный сегмент для индустрии туризма и гостеприимства // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 156 – 164. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-156-164

Поступила в редакцию: 12 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 20 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

«Sleep tourism» as a promising segment for the tourism and hospitality industry

¹ Kobets M.V.,

¹ Synergy Moscow University

Abstract: objective: to identify and substantiate the potential of "sleep tourism" as a promising and economically viable segment for the development of the tourism and hospitality industry, and to determine key areas for developing a specialized tourism product.

Objectives. To identify and analyze the development potential of "sleep tourism," to study the factors and prerequisites for the development of sleep tourism, to identify the most attractive territories for the development of sleep tourism, to identify the key stakeholders of this type of tourism, and to substantiate the need for further development and promotion of "sleep tourism".

Methodology. Qualitative research methods, specifically the design method, were used in this study. Data collection methods were triangulated by collecting data through in-depth interviews, observations, and document analysis. Thematic analysis was used as the data analysis method.

Results. The potential of sleep tourism is enormous and can strengthen the wellness tourism sector's position nationally and globally. The study's findings demonstrate that the success of sleep tourism development depends on the synergy of efforts among government, industry participants, academia, and local communities. In practice, this research helps industry participants develop more targeted and data-driven marketing strategies and adapt product innovations to global trends and needs. Hotel chains seeking further development and competitive advantage should prioritize improving their services to provide quality sleep to their guests.

Keywords: sleep tourism, hospitality industry, business tourism, sleep quality, restorative holidays, wellness tourism

For citation: Kobets M.V. «Sleep tourism» as a promising segment for the tourism and hospitality industry. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 156 – 164. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-156-164

The article was submitted: April 12, 2026; Approved after reviewing: May 20, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

По прогнозам HTF Market Intelligence, к 2028 г. объем рынка туризма сна превысит 400 млрд долларов, поскольку все больше людей понимают, что отдых так же важен, как и приключения. По мере роста осведомленности людей о психическом и физическом здоровье после пандемии, потребность в туристических программах, способствующих качественному сну и расслаблению, становится все более актуальной. Сонный туризм – это термин, который был введен представителями индустрии гостеприимства. Прогнозируют, что он может стать одним из главных трендов в сфере путешествий в 2026 году. Цель такого отдыха заключается в том, что туристы хотят не только расслабиться, а они стремятся воплотить свою мечту выспаться качественно. Люди теряют сон и ищут время, чтобы расслабиться, перезарядиться и поймать несколько дополнительных минут сна. На самом деле, почти половина мировых путешественников избегают установки будильника в отпуске. И двое из пяти путешественников выбирают отели, где, по их мнению, они могут лучше выспаться [1, с. 599].

Во всем мире оздоровительный туризм вырос с 696,6 млрд долл. в 2019 году до 830,2 млрд долл. в 2023 году, совершив более 1 миллиарда поездок, что превзошло показатели культурно-познавательного туризма. К направлениям оздоровительного туризма относятся бальнеотерапию, климатолечение, йога-туры, спа, чекапы, детокс -программы и к 2028 году их объем достигнет 1,35 трлн долларов. По доли туристов приезжающих с целью оздоровления лидируют такой регион, как Азия, где на внутренние поездки приходится 82% от общего числа, но зарубежные поездки приносят больше дохода за одну поездку (1528 долл.) [2].

«Сонный туризм» тесно связан с оздоровительным туризмом. В связи с чем будет появляться все больше предприятий размещения, которые будут предлагать услуги, которые будут ориентированы на восстановление сна. Оздоровительные программы не оправдают ожидания туристов если будут сосредоточены только на ретритах и йога программах. Отели должны в первую очередь направлять свои усилия на обеспечение комфортных условий для сна. К ним относятся специальные технологии, способствующие

щие засыпанию, звукоизоляция, постельное белье из качественных материалов, анатомические подушки и матрасы, ароматерапия, итд.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов для разработки стратегий позиционирования гостиничных предприятий и формирования специализированных предложений в сегменте восстановительного туризма.

Исследования, изучающие взаимосвязь между качеством сна и опытом путешествий, могут дать представление о том, кто может путешествовать в рамках «ночного туризма».

В литературе выделяют понятие качество сна. Низкое качество сна может иметь негативные последствия для работы и производительности человека. Качество сна важно как для взрослых, так и для детей. Плохой сон у детей и подростков может влиять на нарушение концентрации внимания, низкую успеваемость в школе, девиантное поведение. В то время как хороший сон и его качество способствует хорошей продуктивности, умственной и физической работоспособности и улучшению когнитивного функционирования.

Туристов выбирающие такой тип отдыха можно разделить на два сегмента:

Первый представляют люди, которые часто бывают в командировках. Они страдают нарушениями сна по причине частой смены локаций и для них сон является критически важной категорией работоспособности. Они предпочитают отели, которые могут предоставить качественные услуги по обеспечению и восстановлению их продуктивности и сна.

Второй сегмент туристов выбирающий сонный туризм это- люди для которых сон является самоцелью. Для данной категории туристов приоритетным при выборе является локация отеля. В первую очередь это отдаленность от городской суеты, шума, хорошее качество воздуха, тишина и покой[3]. Также они могут выбирать специальные отели и санатории, в услуги которых входят неврологические программы лечения от бессонницы, спа, антистресс программы, психотерапия, массаж и климатолечение. Еще одним важным фактором для туристов ориентированных на сон является расположение отеля в одном или близком часовом поясе с их местом постоянного проживания, чтобы не испытывать дополнительный дискомфорт с джетлагом и долгой адаптацией в новом месте отдыха [4].

В качестве предпосылок развития сонного туризма можно выделить следующие:

Во-первых, это психологическое и ментальное выгорание. Современная жизнь человека стала намного быстрее, чем ранее что влияет на выгорание, психологическое напряжение, что в свою очередь сказывается на сне человека. «Сонный туризм» предлагает возможность отвлечься и дать шанс отключиться, перезагрузиться и восстановить силы[4].

Во-вторых, это пандемия. Пандемия в значительной мере повлияла на отношение человека к отдыху. Туристы стали делать выбор в пользу безопасности, уединения и восстановления. Свой отпуск люди стали воспринимать не как возможность активно отдохнуть, но и как перезагрузку и возможность восстановить ментальное здоровье. Во время ковида люди пересмотрели свое отношение к отдыху.

Даже спустя годы после объявления глобальной пандемии в марте 2020 года исследования продолжают документировать последствия COVID-19, заболевания, вызванного коронавирусом. Растущий объем доказательств показывает, что COVID-19 может вызвать как краткосрочные, так и долгосрочные последствия для здоровья человека. Согласно исследованиям в которых использовались умные часы и браслеты выяснилось, что люди которые болели ковид спали меньше и их сон был неглубоким, в том время как люди не болевшие ковид спали лучше и качественнее. Глубина сна человека может влиять на его продуктивность, концентрацию и память. Так для компании Икеа пандемия стала катализатором давно назревших изменений. Рост выручки и онлайн – продаж увеличился несмотря на временное закрытие магазинов. В 2021 году компания не только восстановилась, но и превзошла допандемийные показатели. Интернет-продажи выросли на 50 % в 2020 году и на 73 % в 2021 году. Руководство Икеи связывает данный всплеск с изменениями в приоритетах людей, а именно с осознанием важности заботы о своем здоровье. Российская компания Аскон также оказалась одним из бенефициаров пандемии. Их продукция напрямую связана с качеством сна. Подушки, матрасы, постельное белье стали одними из главных товаров для создания благоприятной обстановки дома. Совокупная выручка компании выросла на 8% и составила 35,7 млрд рублей. Онлайн продажи взлетели на 62%, что помогло компенсировать временное падение офлайн трафика.

Сонный туризм в настоящее время это не просто тренд, а ответ на социальную проблему. Мировые отели предлагают различные инструменты для улучшения сна, а именно специальные ароматерапевтические спреи, которые стимулируют выработку меланина и сонливости, звукоизоляционные номера, а также увлажнители воздуха для создания благоприятной атмосферы для сна. Отели в Анталии предла-

гают своим гостям «меню подушек». Туристы могут выбрать подушки с разными видами наполнителей: гречневые, гусиные перья, ортопедические подушки разных размеров. В гостинице Вест Гранд предлагают специальные подушки против храпа, которые обеспечивают спокойный сон. Для людей с высокой степенью потливости, отели предлагают специальные подушки антибактериальным бамбуковым наполнителем, благодаря уникальному дизайну он обеспечивают высокий уровень сна. Отели в Лос-Анджелесе предлагают для своих гостей условия начиная от специальных световых ламп в номерах имитирующие восход солнца и до шапки для сна и инновационных беруш[5]. Для того чтобы гости могли отключиться от стресса и переутомления отель Завел в Лондоне предлагает номера без телевизоров и телефонов. Их цель это обеспечение покоя и тишины своим гостям. После многих лет хаоса люди переосмысливают то, что действительно важно. Туризм, ориентированный на оздоровление, переживает бум, потому что здоровье и забота о себе теперь стоят на первом месте.

В-третьих, это технологическая перегрузка. Наши телефоны, планшеты и экраны сделали качественный сон сложнее, чем когда-либо. Туризм, связанный со сном, предоставляет идеальный повод отключиться от всего и перезагрузиться.

В-четвертых, это большой бизнес. С прогнозируемыми миллиардными оборотами туризм, связанный со сном, является мощной отраслью. За последние годы сонные ретриты стали набирать популярность среди туристов по всему миру. Так более половины людей в мире - и две трети американцев - лучше спят в отелях, многие хотят знать как будет развиваться это направление и какие инновации будут предлагать средства размещения. Один из пяти путешественников по всему миру наслаждается Huckle-Durkling, что с шотландского означает намерение отдыхать в постели весь день во время отпуска. Данная группа туристов выбирает пассивный отдых в отеле или на пляже и стремятся к максимальной форме покоя во время отпуска. Зелениалы и зумеры любят это даже больше, чем поколение X и бэби-бумеры.

По своей сути, туризм сна - это путешествие в места, специально созданные для улучшения качества сна. По сути, это отдых для тела и ума, где маршрут ориентирован на отдых и расслабление, а не на непрерывный осмотр достопримечательностей. Вместо того чтобы возвращаться из поездки с чувством, что вам нужен отпуск, вы возвращаетесь по-настоящему отдохнувшими и готовыми к жизни [6]. Он может включать проживание в роскошном отеле с современными удобствами для сна или отдых в тихом месте для непрерывного сна, туризм сна меняет представление о путешествиях.

В условиях растущего давления со стороны работы и образа жизни отдых смещается от приключений к восстановлению. Туризм, связанный со сном, включает в себя поездки, направленные на улучшение отдыха за счет успокаивающей обстановки и распорядка дня, сочетающиеся с оздоровительным туризмом посредством терапии, активного отдыха на природе и перерывов в использовании технологий. Во всем мире оздоровительный туризм достиг 830,2 млрд долларов в 2023 году, по сравнению с 696,6 млрд долларов в 2019 году. В Индии основанной на древних системах, таких как Аюрведа и йога, эта область является ключевой, при этом экономика оздоровления составила 132,5 млрд долларов в 2022 году. Индийская туристическая индустрия восстановилась, количество прибытий из-за рубежа достигло 9,23 млн в 2023 году [7]. Так же растет и внутренний «сонный туризм», который обусловлен ростом благосостояния населения, которые также хотят уйти от городской суеты. У людей существуют разные мотивы совершения поездок. Например, знакомство с разными культурами, странами, путешествия с целью посещения друзей и родственников, религиозные поездки, деловые, исследовательские. Мотивы поездок людей на протяжении всей жизни могут сменяться и изменяться. Исходя из взаимосвязи между качеством сна и качеством жизни, идея о том, что качество сна влияет на качество путешествия, привела к появлению туризма, связанного со сном. «Ночной туризм» определяется как сегмент туризма, ориентированный на туристические впечатления, специально разработанные для улучшения качества сна путешественников за счет сочетания качественного проживания, релаксационных терапий и вспомогательных мероприятий, таких как йога и медитация [8]. «Ночной туризм» делает акцент на физическом и психическом восстановлении посредством вмешательств, связанных со сном, что отличает его от других форм релаксационного туризма.

Туризм, ориентированный на сон, предлагает путешественникам персонализированный и восстанавливающий опыт, сочетающий в себе проживание, терапию и оздоровительные мероприятия для улучшения физического и психического здоровья, улучшая общее впечатление.

Еще одним направлением для сонного туризма выступает Индонезия. Она обладает всей нужной инфраструктурой и природными ресурсами для развития «сонного туризма». Созданы условия для занятий йогой, проведения ретритов. В стране есть медитационные центры и роскошными курортами, предлага-

ющими специальные программы улучшения сна [9]. Хотя это все еще зарождающаяся область в рамках более широкого сектора оздоровительного туризма, туризм, ориентированный на сон, обладает значительным потенциалом роста в Индонезии, обусловленным активным продвижением оздоровительного туризма в стране.

Пандемия COVID-19 еще больше подчеркнула критическую роль качества сна, побудив менеджеров гостиниц и экспертов в сфере гостеприимства уделять приоритетное внимание стратегиям улучшения сна, и способствуя росту индустрии «туризма, ориентированного на сон». Давление современной жизни, усугубляемое стремительным технологическим прогрессом и урбанизацией, обычно приводит к повсеместному чувству усталости и отчуждения [10].

Исследователи в области сна из MattressNextDay изучили факторы, которые влияют на качество сна и обозначили дестинации наиболее благоприятные для таких путешествий. Они изучали такие факторы как: световое загрязнение, наличие зеленых зон, качество воздуха, количество осадков в более чем трехстах европейских городах, чтобы определить лучшие места для восстановительного сна во время «ночного отдыха» [11]. Далее рассмотрим города Европы, которые заняли лидирующие позиции в категории «ночной туризм»: На первом месте находится Вильнюс, как развивающаяся столица «снотворного туризма». Город получил совокупную оценку 8,26 из 10 благодаря отличному качеству воздуха, зеленым зонам и прохладной ночной температуре. Вильнюс также может похвастаться большим количеством высококлассных отелей, предлагающих удобства для улучшения сна и расслабления, от роскошных спален до плотных штор и постельного белья с высоким содержанием нитей.

Дрезден занял второе место с общим баллом 8,13 из 10. Немецкий город выделялся общим количеством осадков, низким уровнем шума и удивительно низким уровнем светового загрязнения, даже в центре города. Познань, первый польский город, попавший в список, занимает третье место с общим баллом 8,10 из 10. Познань в целом менее загружена, чем такие крупные города, как Краков и Варшава, и занимает высокие места по шкале качества воздуха, а также по общему уровню светового загрязнения в городе.

Замыкает данный рейтинг город Рига. Она заняла 7,99 баллов из 10 возможных. Она является столицей Латвии и знаменита не только культурными достопримечательностями, но и хорошими природными и экологическими условиями для тихого и спокойного отдыха.

«Сонный туризм» действительно приносит результаты, которые выражены в:

1. Улучшение качества сна.
2. Снижение стресса.
3. Повышение продуктивности.
4. Улучшение здоровья.
5. Ясность ума [12].

На сонный туризм могут влиять ряд факторов: [13]. Во-первых, это демографические особенности. У пожилых людей может ухудшаться сон из-за возраста и различных болезней, которые могут появляться в связи со старением организма. Люди молодого возраста могут легче адаптировать свой режим сна дома или в дороге благодаря своему распорядку дня.

Во-вторых, это вид поездки и предыдущий опыт путешествий, которые также могут влиять на воздействие качества сна на впечатления туристов. Исследования показывают, что разновидность поездки может влиять на качество и продолжительность сна [14].

В-третьих, это расстояние и время в дороге. Длительные поездки сокращают время, необходимое для качественного сна. Другими словами, дальние поездки приводят к тому, что человек спит меньше, чем требуется для здорового сна. Кроме того, усталость, смена часовых поясов, джетлаг могут влиять на всю совокупность впечатлений от поездки [15].

В-четвертых, это предыдущий опыт путешествий и инновации. Для современных туристов при выборе отеля также важны инновации, которые они предлагают своим гостям во время пребывания. Отели в Китае предоставляют умные номера в которых используются передовые технологии по звукоизоляции, регулирования освещения, температуры, плотности штор тем самым создают благоприятные условия для засыпания и глубокого сна. Отели Park Hyatt в США являются первопроходцами в использовании инновационных технологий в своей деятельности в частности технологии искусственного интеллекта. Номера оснащены умными кроватями, которые распознают точки давления и подстраиваются под тело человека. Кровати способствуют не только комфортному засыпанию, но и пробуждению. Вместо будильника кровать будит человека при помощи вибраций. С помощью технологий искусственного интеллекта также можно измерить продолжительность и глубину сна.

В-пятых, это психологическое благополучие. Некоторые сетевые отели предлагают своим гостям полный перечень ретрит программ направленных на выработку осознанного отношения к своему здоровью и восстановлению сна. Согласно алхимии сна, то что ест человек может влиять на его сон. Так молочные продукты, орехи или бананы могут стимулировать выработку мелатонина и вызывать сон. Чтобы помочь туристам с адаптацией к новому часовому поясу отели на Пхукете и Мальдивах закрепляют за туристом спа терапевта, который снимает мышечное напряжение, использует метод акупрессуры, работает с дыханием и применяет различные техники массажа. Он также помогает телу подготовиться к спокойному сну с помощью арома и звуко терапии. Вся подготовка проходит в номере гостя, это дает ему возможность полностью погрузиться в состояние сна и не перемещаться в номер дополнительно. Процедура включает в себя нанесение гелевой маски, чайную церемонию и медитацию.

Материалы и методы исследований

В данной статье был выбран пример исследования, проведенный в Индонезии [9]. В качестве метода исследования было выбрано тематическое исследование. Оно сосредоточено на изучении конкретного события, явления для выделения актуальных тем в исследование. Тематическое исследование позволяет изучить сложности реальных ситуаций, понять взаимосвязь факторов, которые влияют на ночной туризм и на опыт туристов в частности. Методология тематического исследования особенно актуальна, когда исследовательские вопросы требуют тонкого и детального изучения социальной проблемы. Данные были собраны методом триангуляции, включая углубленные интервью, наблюдение и анализ документов. Были проведены полуструктурированные интервью с десятью туристами, участвовавшими в программе ночного туризма, и пятью менеджерами отелей, которые участвовали в организации «сонных программ». Вопросы интервью были сосредоточены на их опыте, мотивации и ожиданиях в отношении «сонного туризма». Ключевые вопросы включали: Что побудило вас присоединиться к программе «ночного туризма»? Каким был ваш опыт сна во время программы, и каковы были ваши ожидания относительно предоставляемых отелем услуг? Наблюдения проводились в двух отелях, предлагающих программы «ночного туризма». Наблюдение длилось одну неделю в каждом месте, отмечая взаимодействие между персоналом отеля и гостями. Анализировались документы, включающие рекламные брошюры отеля, контент в социальных сетях, связанный с программой «ночного туризма», внутренние отчеты отеля, отзывы клиентов. Цель исследования заключалась в формировании понимания, эффективности продвижения услуг для туристов приезжающих с целью восстановления сна и ментальных функций. Для отбора туристов использовался метод целенаправленной выборки. Критерием отбора туристов для исследования выступило наличие опыта отдыха по программе «сонного туризма» ранее. Критерии отбора менеджеров отелей заключались в том, что отобранные сотрудники должны были иметь опыт работы и организации программы «сонного туризма» не менее двух лет. Что гарантировало получение нужной практической информации связанной с опытом взаимодействия с гостями по данному направлению отдыха. В данном исследовании тематический анализ проводился в несколько систематических этапов, начиная с транскрипции данных. Все интервью и записи наблюдений были расшифрованы дословно, что гарантировало отсутствие потери информации и позволило исследователю точно проанализировать данные. После проведения полевого исследования была проведена кодировка данных, в ходе которой слова, предложения были структурированы по определенным меткам и кодам на основе темы или ключевых утверждений, которые были выявлены. В исследовании также применялись методы триангуляции, которые дополняли друг друга, обеспечивая более богатый контекст для опыта участников программы «ночного туризма».

Результаты и обсуждения

В результате проведенного исследования выяснилось, что требуется разработка комплексных оздоровительных пакетов, ориентированных на этот растущий сегмент рынка оздоровительного туризма в Индонезии. Так же по итогам исследования был отмечен, значительный рост глобальных расходов на оздоровительный туризм с 2019 по 2024 гг., при этом лидируют Северная Америка, Европа и Азиатско-Тихоокеанский регион. Этот рост, особенно в Азиатско-Тихоокеанском регионе, где расположена Индонезия, подчеркивает потенциал «сонотворного туризма» как стратегического коммуникационного инструмента для привлечения путешественников, ориентированных на оздоровление. Индонезия может извлечь выгоду из этого растущего рынка благодаря своей успокаивающей природной красоте, традициям оздоровления и стратегическому местоположению. Многие путешественники отдают приоритет расслаблению и управлению стрессом. Эта тенденция подпитывается давлением современной жизни, которое повышает уровень стресса и усталости. Длительный стресс и умственная усталость побуждают путешественников искать впечатления, которые могут обеспечить спокойствие и

расслабление, что согласуется с результатами исследований, показывающими, что современные путешественники все чаще ищут возможности для релаксации, чтобы справиться со стрессом, вызванным давлением современной жизни. Согласно предыдущим работам в области «сонного туризма», отдых и расслабление могут влиять на улучшение психологического и ментального здоровья туристов и стать важным фактором при выборе туризм, ориентированный на сон. В ходе проведенных интервью респонденты отмечали тот факт, что им в жизни требуется больше времени для отдыха, размышлений и перезагрузки, что делает туризм с целью улучшения сна привлекательным для них.

Сонный туризм является эффективным видом деятельности для удовлетворения потребностей современного человека в области психического и физического здоровья, который все больше осознает потребность в качественном сне для обеспечения продуктивности и благополучия жизни.

Программы туризма, ориентированного на сон, в частности, привлекают интерес благодаря своему потенциалу объединения восстановительных практик, таких как йога, медитация и спа-процедуры, направленные на улучшение качества сна. Эта тенденция отражает растущее признание принципов целостного здоровья среди путешественников, выбирающих Индонезию в качестве места для оздоровительного отдыха. Из проведенных интервью следует вывод о том, что качество объекта размещения является ключевым фактором в опыте туризма, ориентированного на сон.

Выводы

Таким образом, сон в настоящее время это уже не скучное занятие, а необходимое условие здоровья и продуктивности человека. Люди осознанно выбирают данный тип отдыха чтобы отдохнуть от интенсивной жизни в городе и расслабиться в тихом и отдаленном от суеты месте. «Сонный туризм»- это один из самых ценных подарков, который может сделать себе или своим родным человек.

Если рассматривать сон в контексте туризма, в первую очередь его обеспечением занимаются различные предприятия размещения. Они предоставляют не просто места для размещения и сна, а перечень услуг, которые включают удобные и комфортабельные одеяла и подушки, что непосредственно влияет на качественное улучшение качества сна туристов. Развитие вопросов сна, как в целом, так и в туристическом секторе, привело к появлению «ночного туризма».

Для проведения дальнейших исследований в области изучения «сонного туризма» следует использовать сочетание количественных и качественных методов исследования. Также можно использовать одну из разновидностей качественных методов исследования, а именно лонгитюдный метод для проведения более конкретной влияния туризма, связанного со сном, на туристический опыт, удовлетворенность и лояльность. Данный подход позволяет получать достоверные и подробные данные для оценки эффективности стратегии развития « сонного туризма, а также укрепит основу для принятия решений по будущим стратегиям его развития. Данная работа подчеркивает и обосновывает потенциал «сонного туризма», как части стратегии продвижения оздоровительного туризма. Оно подчеркивает необходимость непрерывного развития и оценки для обеспечения его устойчивости и эффективности в национальной туристической индустрии.

Сейчас неоспоримым фактом является то, что туристам вообще и в частности деловым путешественникам необходим хороший сон. Для достижения наилучших результатов в работе необходим полноценный ночной сон, а путешественникам, отдыхающим на досуге, качественный сон необходим для комфортного отдыха.

В настоящее время отели по всему миру предлагают различные программы направленные на восстановление и налаживание сна человека. Такие отели как Park

Huatt, Rosewood, Four Seasons resort разрабатывают оздоровительные программы от трех до четырнадцати ночей. Они закрепляют за туристами терапевта по сну, который работает над режимом дня, питания, отдыха, энергией и ментальным здоровьем.

Для современных туристов при выборе отеля важны инновации, которые предлагают гостиницы своим гостям во время пребывания. Отели в Китае предоставляют умные номера в которых используются передовые технологии по звукоизоляции, регулирования освещения, температуры, плотности штор тем самым создают благоприятные условия для засыпания и глубокого сна. Отели Park Huatt в США являются первопроходцами в использовании инновационных технологий в своей деятельности в частности технологии искусственного интеллекта. Номера оснащены умными кроватями, которые распознают точки давления и подстраиваются под тело человека. Кровати способствуют не только комфортному засыпанию, но и пробуждению. Таким образом гостиничным сетям, которые стремятся к дальнейшему развитию и получению конкурентного преимущества, стоит уделять особое внимание в своей деятельности вопросам совершенствования услуг по представлению условий для качественного сна своим гостям.

Список источников

1. Shivani K. Sleep Tourism in India: Unraveling Trends, Motivations and Growth Projections. *GRWS International journal of applied commerce and strategic management*. 2025. 1(03). P. 598 – 609.
2. Global Wellness Economy Monitor 2024. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-global-wellness-economy-monitor/>
3. Radojevic T., Stanisic N., Stanic, N. Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*. 2015. 59. P. 13 – 21. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.04.002
4. Sharma S. et al. Rest as a reason to travel: understanding domestic sleep tourism intentions. *Current Issues in Tourism*. 2025. P. 1 – 19. DOI: 10.1080/13683500.2025.2597428
5. Алексашина Д. В., Дуденко Т. Л., Коновалова Е. Е. Автотуризм: состояние рынка гостиничных услуг в Липецкой области // *Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса*. 2025. № 2. С. 66 – 73.
6. Газгиреева Л. Х. Основные тренды в туризме и индустрии гостеприимства: Аналитика, проблемы и перспективы на 2026 год // *Современные проблемы сервиса и туризма*. 2025. № 2. С. 100 – 111. DOI: 10.5281/zenodo.17470648
7. Павлюх Е. Уехать, чтобы выспаться: В России набирает популярность новый тренд в путешествиях // *Ведомости Законодательного Собрания Новосибирской области*. URL: <https://xn--b1aecnthebc1acj.xn--p1ai/29122025-leave-to-get-some-sleep>
8. Sleep Tourizzm 2.0: The Next Sleep Cycle. // URL: <https://stories.hilton.com/2025trends/sleep-tourizzm-2-0-the-next-sleep-cycle>
9. Junaedi R. A., Kamal M., Diartika F., Rizka H., & Indartin T. R. D. Sleep Tourism as a Strategic Marketing Communication Tool for Attracting Wellness-Oriented Travelers in Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi dan Informasi*. 2025. 10(4). P. 746 – 761. DOI: 52423/746
10. Сизикова Е. Комментарий психолога о росте спроса на восстановительный туризм. Уехать, чтобы выспаться. *Ведомости Законодательного Собрания Новосибирской области*. 2025. URL: <https://ведомостинсо.рф/29122025-leave-to-get-some-sleep>
11. Подмосковье Сегодня. Обычный туризм выпал из трендов: рекорд по бронированию бьет «сонный туризм». *Mosregtoday.ru*. // URL: <https://mosregtoday.ru/news/soc/obychnyj-turizm-vypal-iz-trendov-rekord-po-bronirovaniju-bet-sonnyj-turizm/>
12. Global Wellness Economy Monitor 2024. // URL: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-global-wellness-economy-monitor/>
13. Bhat S., Chokroverty S. Sleep disorders and COVID-19. *Sleep Medicine*. 2022. 91. P. 253 – 261. DOI 10.1016/j.sleep.2021.07.021
14. Chen Y., Huang K. Understanding the impact of sleep quality on tourist experience. *Proceedings of the International Conference on Hospitality and Tourism Management*. 2018.
15. Rasheed, Muhammad Imran, et al. "Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and employee service innovation behavior: a dual-path model moderated by sleep quality." *Human Relations* 2024. 77.6. P. 739 – 767.

References

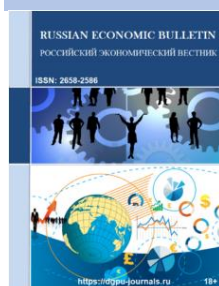
1. Shivani K. Sleep Tourism in India: Unraveling Trends, Motivations and Growth Projections. *GRWS International journal of applied commerce and strategic management*. 2025. 1(03). P. 598 – 609.
2. Global Wellness Economy Monitor 2024. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-global-wellness-economy-monitor/>
3. Radojevic T., Stanisic N., Stanic, N. Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*. 2015. 59. P. 13 – 21. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.04.002
4. Sharma S. et al. Rest as a reason to travel: understanding domestic sleep tourism intentions. *Current Issues in Tourism*. 2025. P. 1 – 19. DOI: 10.1080/13683500.2025.2597428
5. Aleksashina D.V., Dudenko T.L., Konovalova E.E. Autotourism: the state of the hotel services market in the Lipetsk region. *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*. 2025. No. 2. P. 66 – 73.
6. Gazgireeva L.Kh. Main trends in tourism and the hospitality industry: Analytics, problems and prospects for 2026. *Modern problems of service and tourism*. 2025. No. 2. P. 100 – 111. DOI: 10.5281/zenodo.17470648

7. Pavlyukh E. Leave to Get Some Sleep: A New Travel Trend Is Gaining Popularity in Russia. *Bulletin of the Legislative Assembly of the Novosibirsk Region*. URL: <https://xn--b1aecnthebc1acj.xn--p1ai/29122025-leave-to-get-some-sleep>
8. Sleep Tourizzm 2.0: The Next Sleep Cycle. URL: <https://stories.hilton.com/2025trends/sleep-tourizzm-2-0-the-next-sleep-cycle>
9. Junaedi R.A., Kamal M., Diartika F., Rizka H., & Indartin T.R.D. Sleep Tourism as a Strategic Marketing Communication Tool for Attracting Wellness-Oriented Travelers in Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi dan Informasi*. 2025. 10(4). P. 746 – 761. DOI: 52423/746
10. Sizikova E. Psychologist's Commentary on the Growing Demand for Restorative Tourism. Go Away to Get a Good Night's Sleep. *Bulletin of the Legislative Assembly of the Novosibirsk Region*. 2025. URL: <https://vedostinso.rf/29122025-leave-to-get-some-sleep>
11. Moscow Region Today. Regular tourism has fallen out of fashion: "Sleep tourism" breaks booking records. *Mosregtoday.ru*. URL: <https://mosregtoday.ru/news/soc/obychnyj-turizm-vypal-iz-trendov-rekord-pobronirovaniyu-bet-sonnyj-turizm/>
12. Global Wellness Economy Monitor 2024. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-global-wellness-economy-monitor/>
13. Bhat S., Chokroverty S. Sleep disorders and COVID-19. *Sleep Medicine*. 2022. 91. P. 253 – 261. DOI 10.1016/j.sleep.2021.07.021
14. Chen Y., Huang K. Understanding the impact of sleep quality on tourist experience. *Proceedings of the International Conference on Hospitality and Tourism Management*. 2018.
15. Rasheed, Muhammad Imran, et al. "Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and employee service innovation behavior: a dual-path model moderated by sleep quality." *Human Relations* 2024. 77.6. P. 739 – 767.

Информация об авторе

Кобец М.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, ORCID ID: 0000-0002-0428-6574, Московский университет «Синергия», ykora@mail.ru

© Кобец М.В., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 658.5:004.65

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-165-170

Оптимизация стратегического планирования промышленного предприятия на основе инфраструктуры больших данных

¹ Колодезев Е.А.

¹ Московский университет «Синергия»

Аннотация: цифровая трансформация промышленности порождает экспоненциальный рост массивов производственной, логистической и рыночной информации. Возникает потребность в пересмотре инструментов стратегического планирования, способных учитывать эту динамику. Цель работы – обосновать подход к оптимизации стратегического планирования промышленного предприятия путём интеграции инфраструктуры больших данных в контур принятия решений. Методология опирается на синтез классических теорий стратегического управления и современных концепций промышленного интернета вещей и интеллектуальной аналитики. Установлено, что инфраструктура сбора и обработки больших данных обеспечивает непрерывное поступление структурированных и неструктурированных сведений от производственных линий, цепей поставок и конечных потребителей. Это позволяет сократить временной лаг между фиксацией рыночного сигнала и корректировкой стратегических приоритетов. Предложена модель адаптивного планирования, в которой традиционные этапы стратегического анализа дополнены модулями предиктивной аналитики и динамической оценки сценариев, функционирующими на единой платформе промышленных данных. Обсуждаются ограничения, связанные с качеством данных и организационной готовностью предприятий. Вывод состоит в том, что целенаправленное встраивание инфраструктуры больших данных в управленческий цикл ведёт к повышению точности прогнозов и скорости реакции на изменения внешней среды, формируя устойчивую основу для долгосрочного конкурентного позиционирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, промышленное предприятие, большие данные, инфраструктура данных, промышленный интернет вещей, умное производство, аналитика, предиктивное моделирование

Для цитирования: Колодезев Е.А. Оптимизация стратегического планирования промышленного предприятия на основе инфраструктуры больших данных// Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 165 – 170. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-165-170

Поступила в редакцию: 02 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 13 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Optimization of strategic planning of an industrial enterprise based on big data infrastructure

¹ Kolodezev E.A.

¹ Moscow University "Synergy"

Abstract: the digital transformation of industry generates an exponential growth of production, logistics and market information arrays. There is a need to revise strategic planning tools capable of accommodating this dynamics. The aim of the work is to substantiate an approach to optimizing industrial enterprise strategic planning by integrating big data infrastructure into the decision-making loop. The methodology relies on synthesis of classical strategic management theories and modern concepts of the industrial internet of things and intelligent analytics. It is established that big data collection and processing infrastructure ensures a continuous flow of structured and unstructured data from production lines, supply chains and end consumers. This makes it possible to shorten the time lag between recording a market signal and adjusting strategic priorities. A model of adaptive planning is proposed in which the traditional stages of strategic analysis are supplemented by predictive analytics and dynamic scenario evaluation modules operating on a unified industrial data platform. The limitations related to data quality and organizational readiness of enterprises are discussed. The conclusion is that deliberately embedding big data infrastructure into the management cycle leads to increased forecast accuracy and speed of response to environmental changes, forming a stable foundation for long-term competitive positioning.

Keywords: strategic planning, industrial enterprise, big data, data infrastructure, industrial internet of things, smart manufacturing, analytics, predictive modeling.

For citation: Kolodezev E.A. S Optimization of strategic planning of an industrial enterprise based on big data infrastructure. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 165 – 170. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-165-170

The article was submitted: April 02, 2026; Approved after reviewing: May 13, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Промышленные предприятия функционируют в среде, насыщенной цифровыми сигналами. Станки с числовым программным управлением, логистические терминалы, датчики состояния оборудования и средства взаимодействия с потребителями генерируют потоки сведений, объёмы которых удваиваются каждые несколько лет [1]. Традиционный инструментарий стратегического планирования, ориентированный на периодический сбор ретроспективных показателей, всё чаще обнаруживает недостаточную чувствительность к назревающим сдвигам. Формируется запрос на управленческие модели, способные перерабатывать непрерывный поток больших данных и транслировать его в обоснованные стратегические решения.

Инфраструктура больших данных связывает уровни сбора, хранения, предобработки и аналитики производственной информации. Её внедрение в промышленности перестало быть единичным экспериментом и приобрело черты массового явления благодаря развитию технологий промышленного интернета вещей и облачных вычислений [2; 4]. Исследователи фиксируют, что предприятия, внедрившие аналитические платформы, получают конкурентный выигрыш за счёт более раннего обнаружения технологических и рыночных аномалий [6; 15]. Сама по себе установка сенсоров и накопление данных не приводят к изменению качества планов. Требуется целенаправленная перестройка процедур стратегического менеджмента, позволяющая использовать информацию как ресурс прогнозирования и выбора альтернатив.

Цель настоящей работы состоит в обосновании архитектуры оптимизации стратегического планирования промышленного предприятия на базе инфраструктуры больших данных. Для её достижения решены задачи сопоставления классических подходов к стратегическому анализу с возможностями современной аналитики, выделения этапов планирования, где большие данные создают наибольший прирост точности, а также формулирования ограничений, препятствующих получению ожидаемого эффекта.

Материалы и методы исследований

Теоретическую основу составили труды, заложившие фундамент стратегического управления. М. Портер в концепции пяти конкурентных сил и цепочки ценности показал, что устойчивое преимущество возникает из способности фирмы занимать уникальную позицию в отрасли, опираясь на анализ структуры рынка и внутренних операций [11]. И. Ансофф ввёл матрицу продуктово-рыночных векторов роста и связал стратегический успех с умением балансировать между текущей операционной эффективностью и долгосрочными инновациями [12]. Р. Грант развил ресурсный взгляд, согласно которому устойчивость конкурентных позиций детерминирована комбинацией материальных и нематериальных активов, трудно поддающихся копированию [13]. Д. Безанко с соавторами обосновали экономические границы фирмы, указав, что выбор интеграции или аутсорсинга определяется сравнительными транзакционными издержками и информационными асимметриями [14]. Перечисленные подходы объединяет зависимость от качества и полноты доступной информации. Недостаток или запаздывание данных снижают разрешающую способность анализа и повышают субъективность экспертных оценок.

Быстрое развитие промышленного интернета вещей и средств машинного обучения открыло возможность перевести стратегический анализ на доказательную основу. В работах Ванга и соавторов систематизированы методологии аналитики больших промышленных данных: от очистки сырых потоков до извлечения скрытых закономерностей с помощью методов кластеризации, регрессии и глубоких нейросетей [1]. Дай с коллегами детализировали архитектуру интернета производственных вещей, выделив сенсорный, сетевой и сервисный уровни, а также обозначили проблемы совместимости протоколов и кибербезопасности [2]. Рехман и соавторы подчеркнули, что аналитика больших данных в промышленном интернете вещей смещает акцент с реактивного обслуживания оборудования на проактивное, встраивая предиктивные модели непосредственно в контур управления производственными мощностями [3]. Ху с коллегами обобщили подходы к интеллектуализации умного производства, показав, что объединение данных о состоянии активов, качестве продукции и потребительском поведении формирует цифровой двойник цепочки создания ценности [4]. Храмов сфокусировался на методах управления качеством промышленных массивов данных, обосновав, что без процедур верификации, дедубликации и нормирования аналитические выводы могут оказаться смещёнными [8]. Аннуар с коллегами провели обзор практик применения больших данных в умном производстве и зафиксировали, что эффект масштаба проявляется при накоплении разнородных сведений из цехов, складов и сервисных центров в едином озере данных [7].

Сопоставление классических стратегических концепций с возможностями аналитики реального времени образует методологический каркас данной работы. Анализ выполнен на основе синтеза литературных источников и моделирования циклов планирования при разном уровне информационной оснащённости. Сравнивались два режима: традиционный, при котором данные для стратегических сессий собираются вручную за отчётный период, и интегрированный, где потоки с производственных и рыночных сенсоров доступны в реальном масштабе времени. Результатом синтеза стала пятиконтурная модель адаптивного стратегического планирования, описываемая в следующем разделе.

Результаты и обсуждения

Анализ существующих практик показывает, что процесс стратегического планирования на промышленном предприятии инерционен. Данные о продажах, запасах, загрузке мощностей и дефектности поступают из учётных систем с задержкой, достигающей нескольких недель. За этот период рыночная ситуация способна измениться под влиянием действий конкурентов, колебаний валютных курсов или нарушений в цепях поставок. Инфраструктура промышленных больших данных, напротив, обеспечивает поступление информации непосредственно от её источников: контроллеров станков, RFID-меток на контейнерах, телеметрии транспортных средств, цифровых каналов продаж. Интеграция этих потоков в единое хранилище сокращает временной лаг между событием и его отражением в управленческом контуре до минут или часов [2; 6].

Разработанная модель адаптивного планирования включает пять взаимосвязанных контуров, через которые проходят большие данные. Первый контур — сбор и предобработка — реализует очистку, фильтрацию шумов, восполнение пропусков и приведение форматов к единому стандарту. Качество выполнения этих операций определяет достоверность всех последующих выводов [8]. Второй контур — дескриптивная аналитика — формирует оперативную панель индикаторов, отражающих текущее состояние производства, запасов и продаж. Третий контур — диагностический — сопоставляет фактические показатели с плановыми и выявляет устойчивые отклонения, классифицируя их причины. Четвёртый контур — предиктивная аналитика — на основе накопленных временных рядов и внешних факторов

строит прогнозы спроса, вероятности отказов оборудования и динамики цен на сырьё [1; 3]. Пятый контур — прескриптивный — генерирует сценарии стратегических действий, оценивая их последствия с помощью имитационного моделирования, и предлагает ранжированный перечень альтернатив лицу, принимающему решения.

Переход к описываемой модели меняет роль стратега. Он перестаёт быть преимущественно интерпретатором ограниченной внутренней отчётности и получает инструмент непрерывного сканирования внешней и внутренней среды. Инфраструктура больших данных выполняет функцию нервной системы предприятия, в то время как аналитические контуры реализуют обработку сигналов и подготовку проектов решений. Исследования фиксируют, что подобная трансформация сопровождается ростом точности прогнозов спроса на 10–25% и сокращением складских запасов на 15–20% [6; 15].

Полученные результаты требуют обсуждения ряда ограничений, препятствующих повсеместному внедрению больших данных в стратегический процесс. Первое ограничение касается разнокачественности исходных массивов. Данные, поступающие с устаревшего оборудования, не оснащённого цифровыми интерфейсами, часто содержат пропуски и артефакты, что снижает точность прогнозных моделей [8]. Второе ограничение связано с организационной культурой. На многих предприятиях решения высшего руководства по-прежнему опираются на интуицию и консервативные регламенты согласования, а рекомендации аналитических систем воспринимаются как вспомогательный справочный материал. Третье ограничение — кадровый дефицит специалистов, способных одновременно понимать производственную специфику и владеть методами инженерии данных.

Снятие названных ограничений предполагает поэтапную цифровизацию активов, формирование центров компетенций по промышленной аналитике и пересмотр регламентов стратегического планирования с закреплением процедур использования предиктивных моделей. Опыт передовых производителей демонстрирует, что результатом становится способность быстрее конкурентов распознавать слабые сигналы рыночных сдвигов и технологических разрывов [12; 13]. Интеграция больших данных меняет экономику стратегического анализа, снижая удельные издержки получения релевантной для планирования информации и позволяя тестировать гипотезы на цифровых двойниках до выделения реальных ресурсов [14; 16].

Работа Мак-Афи и Бриньолфссона подчёркивает, что менеджмент, принимающий решения на основе данных, добивается более высокой производительности [17]. В приложении к промышленности этот тезис находит подтверждение в проектах умных фабрик, где данные о каждой технологической операции стекаются в озеро данных и используются для оптимизации не только текущих режимов, но и долгосрочных инвестиционных программ [7; 9]. Чен с соавторами показали, что бизнес-аналитика эволюционирует от ретроспективной отчётности к предиктивному и прескриптивному инструментарию, фундаментом которого служит способность накапливать и обрабатывать большие массивы разнородных данных [16]. Промышленные предприятия находятся в начале этой траектории, и скорость её прохождения будет в значительной мере определять конкурентную расстановку сил в отраслях перерабатывающей промышленности и машиностроения.

Выводы

Проведённый анализ показывает, что инфраструктура больших данных создаёт предпосылки для качественного изменения процедур стратегического планирования промышленного предприятия. Традиционные модели, опирающиеся на эпизодический сбор ретроспективных показателей, уступают место адаптивным системам, непрерывно получающим данные от производственных активов, логистических звеньев и рыночной среды. Предложенная пятиконтурная архитектура — от сбора и очистки до прескриптивной генерации альтернатив — демонстрирует механизм перевода потоков сырой информации в обоснованные стратегические решения. Сравнительный анализ выявил, что встроенная в управленческий цикл аналитика реального времени сокращает временной лаг реагирования на изменения и повышает обоснованность выбора направлений развития.

Ограничения, связанные с качеством данных и организационной инерцией, носят преодолимый характер, что подтверждается практикой лидеров цифровой трансформации. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку метрик оценки зрелости инфраструктуры данных промышленного предприятия и на количественное измерение вклада больших данных в стоимость бизнеса, используя методы, развитые в ресурсной теории и экономике стратегии [13; 14]. Поступательное встраивание аналитических платформ в ткань стратегического менеджмента становится не столько технологической, сколько управленческой задачей, решение которой формирует информационное превосходство на длительном горизонте.

Список источников

1. Wang J., Zhang W., Shi Y., Duan S., Liu J. *Industrial Big Data Analytics: Challenges, Methodologies, and Applications* // arXiv:1807.03368. 2018. 20 p.
2. Dai H.-N., Wang H., Xu G., Wan J., Imran M. *Big Data Analytics for Manufacturing Internet of Things: Opportunities, Challenges and Enabling Technologies* // IEEE Access. 2019. Vol. 7. P. 1 – 15.
3. Rehman M.H.U., Yaqoob I., Salah K., Imran M., Jayaraman P.P., Perera C. *The Role of Big Data Analytics in Industrial Internet of Things* // arXiv:1908.02686. 2019. 21 p.
4. Hu Y., Jia Q., Yao Y., Lee Y., Lee M., Wang C., Zhou X., Xie R., Yu F.R. *Industrial Internet of Things Intelligence Empowering Smart Manufacturing: A Literature Review* // arXiv:2301.12345. 2023. 25 p.
5. Lee J., Bagheri B., Kao H.-A. *A Cyber-Physical Systems Architecture for Industry 4.0-Based Manufacturing Systems* // Manufacturing Letters. 2015. Vol. 3. P. 18 – 23. DOI: 10.1016/j.mfglet.2014.12.001.
6. Wang J. *Big Data Analytics for Intelligent Manufacturing Systems* // Computers & Electronics in Agriculture. 2022. Vol. 193. Article 106678. P. 1 – 14.
7. Annuar A.F., Ab-Samat H., Mahrom N. *Review of Big Data Application in Smart Manufacturing* // AIP Conference Proceedings. 2023. Vol. 2571. Article 020001.
8. Hramov A.E. *Big Data Management and Quality Evaluation for the Industrial Sector* // Applied Sciences. 2025. Vol. 15. Article 1234. P. 1 – 18.
9. Babu M.M. *Exploring Big Data-Driven Innovation in the Manufacturing Sector* // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering. 2021. P. 102 – 115.
10. *Assessing the Impact of Big Data Analytics on Manufacturing Transformation Services in Industry 4.0* // Research Square. 2024. Preprint. P. 1 – 22.
11. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 2008. 397 p.
12. Ansoff H.I. *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. 2007. 251 p.
13. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley. 2019. 832 p.
14. Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S. *Economics of Strategy*. — John Wiley & Sons, 2012. 560 p.
15. Wamba S.F., Akter S., Edwards A., Chopin G., Gnanzou D. *How “Big Data” Can Make Big Impact: Findings from a Systematic Review and a Longitudinal Case Study* // International Journal of Production Economics. 2015. Vol. 165. P. 234 – 246.
16. Chen H., Chiang R.H.L., Storey V.C. *Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact* // MIS Quarterly. 2012. Vol. 36. No. 4. P. 1165 – 1188.
17. McAfee A., Brynjolfsson E. *Big Data: The Management Revolution* // Harvard Business Review. 2012. Vol. 90. No. 10. P. 60 – 68.

References

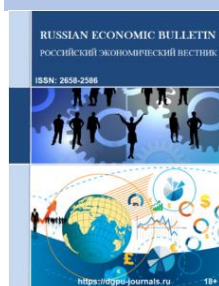
1. Wang J., Zhang W., Shi Y., Duan S., Liu J. *Industrial Big Data Analytics: Challenges, Methodologies, and Applications*. arXiv:1807.03368. 2018. 20 p.
2. Dai H.-N., Wang H., Xu G., Wan J., Imran M. *Big Data Analytics for Manufacturing Internet of Things: Opportunities, Challenges and Enabling Technologies*. IEEE Access. 2019. Vol. 7. P. 1 – 15.
3. Rehman M.H.U., Yaqoob I., Salah K., Imran M., Jayaraman P.P., Perera C. *The Role of Big Data Analytics in the Industrial Internet of Things*. arXiv:1908.02686. 2019. 21 p.
4. Hu Y., Jia Q., Yao Y., Lee Y., Lee M., Wang C., Zhou X., Xie R., Yu F.R. *Industrial Internet of Things Intelligence Empowering Smart Manufacturing: A Literature Review*. arXiv:2301.12345. 2023. 25 p.
5. Lee J., Bagheri B., Kao H.-A. *A Cyber-Physical Systems Architecture for Industry 4.0-Based Manufacturing Systems*. Manufacturing Letters. 2015. Vol. 3. P. 18 – 23. DOI: 10.1016/j.mfglet.2014.12.001.
6. Wang J. *Big Data Analytics for Intelligent Manufacturing Systems*. Computers & Electronics in Agriculture. 2022. Vol. 193. Article 106678. P. 1 – 14.
7. Annuar A.F., Ab-Samat H., Mahrom N. *Review of Big Data Application in Smart Manufacturing*. AIP Conference Proceedings. 2023. Vol. 2571. Article 020001.
8. Hramov A.E. *Big Data Management and Quality Evaluation for the Industrial Sector*. Applied Sciences. 2025. Vol. 15. Article 1234. P. 1 – 18.
9. Babu M.M. *Exploring Big Data-Driven Innovation in the Manufacturing Sector*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering. 2021. P. 102 – 115.

10. *Assessing the Impact of Big Data Analytics on Manufacturing Transformation Services in Industry 4.0*. Research Square. 2024. Preprint. P. 1 – 22.
11. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 2008. 397 p.
12. Ansoff H.I. *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. 2007. 251 p.
13. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley. 2019. 832 p.
14. Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S. *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons. 2012. 560 p.
15. Wamba S.F., Akter S., Edwards A., Chopin G., Gnanzou D. *How “Big Data” Can Make Big Impact: Findings from a Systematic Review and a Longitudinal Case Study*. *International Journal of Production Economics*. 2015. Vol. 165. P. 234 – 246.
16. Chen H., Chiang R.H.L., Storey V.C. *Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact*. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36. No. 4. P. 1165 – 1188.
17. McAfee A., Brynjolfsson E. *Big Data: The Management Revolution*. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90. No. 10. P. 60 – 68.

Информация об авторе

Колодезев Е.А., аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский университет «Синергия» (Университет «Синергия»), egorkolodezev2025@inbox.ru

© Колодезев Е.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.24

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-171-180

Методические подходы к оценке эффективности функционирования высокотехнологичных компаний в условиях Индустрии 5.0

¹ Супруненко И.Г.

¹ Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»

Аннотация: в статье систематизированы методические подходы к оценке эффективности функционирования высокотехнологичных компаний в условиях Индустрии 5.0. Показано, что традиционные финансовые и операционные показатели не позволяют полностью измерить результативность цифровых бизнес-экосистем, поскольку не отражают интеграцию сервисов, сетевые эффекты, пользовательскую вовлеченность и инновационное обновление. В качестве методического решения обоснована четырехконтурная модель, включающая пользовательский, интеграционный, финансовый и инновационный блоки. На ее основе предложен индекс эффективности экосистемного взаимодействия, применимый к открытым корпоративным данным и сопоставлению компаний в динамике. В статье раскрыты порядок отбора показателей, нормализация, логика весов, декомпозиция результата и ограничения метода. Результаты исследования могут использоваться для стратегической диагностики высокотехнологичных компаний, межфирменного сопоставления и анализа отраслевых и региональных эффектов цифровизации.

Ключевые слова: высокотехнологичные компании, Индустрия 5.0, цифровые бизнес-экосистемы, цифровая экономика, цифровые платформы, устойчивое развитие

Для цитирования: Супруненко И.Г. Методические подходы к оценке эффективности функционирования высокотехнологичных компаний в условиях Индустрии 5.0 // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 171 – 180. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-171-180

Поступила в редакцию: 03 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 14 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Methodological approaches to assessing the efficiency of high-tech companies in the context of Industry 5.0

¹ Suprunenko I.G.

¹ National University of Science and Technology "MISIS"

Abstract: this article systematizes methodological approaches to assessing the performance of high-tech companies in the context of Industry 5.0. It demonstrates that traditional financial and operational metrics do not fully capture the effectiveness of digital business ecosystems, as they fail to capture service integration, network effects, user engagement, and innovative renewal. A four-loop model, comprising user, integration, financial, and innovation components, is substantiated as a methodological solution. Based on this model, the ecosystem interaction efficiency index is proposed, applicable to open corporate data and the comparison of companies over time. The article describes the indicator selection procedure,

normalization, weighting logic, result decomposition, and method limitations. The research results can be used for strategic diagnostics of high-tech companies, intercompany comparisons, and the analysis of industry and regional digitalization effects.

Keywords: high-tech companies, Industry 5.0, digital business ecosystems, digital economy, digital platforms, sustainable development

For citation: Suprunenko I.G. Methodological approaches to assessing the efficiency of high-tech companies in the context of Industry 5.0. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 171 – 180. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-171-180

The article was submitted: April 03, 2026; Approved after reviewing: May 14, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Высокотехнологичные компании в цифровой экономике все чаще функционируют как центры платформ и бизнес-экосистем. Их конкурентоспособность определяется не только объемом активов, темпами роста выручки или уровнем маржинальности, но и способностью выстраивать устойчивые пользовательские, партнерские и технологические контуры. В таких условиях эффективность компании перестает быть только характеристикой внутреннего хозяйственного результата и становится характеристикой качества экосистемного взаимодействия [4], [20], [26].

Традиционные подходы к оценке эффективности предприятий строятся вокруг финансовых коэффициентов, инвестиционной отдачи, производительности и операционных показателей. Эти инструменты сохраняют значение, однако в отношении цифровых экосистем дают неполную картину. Они слабо отражают интеграцию сервисов, сетевые эффекты, качество пользовательской вовлеченности, влияние партнерской архитектуры и способность компании к технологическому обновлению [18], [3].

Теория многосторонних рынков показывает, что эффективность платформы зависит от структуры взаимодействия сторон и способностей платформы согласовывать интересы разных групп участников [9], [16], [23]. В стратегической литературе по экосистемам дополнительно подчеркивается роль взаимозависимости, комплементарности и распределения ролей между участниками [8], [17]. Следовательно, методика оценки высокотехнологичной компании должна учитывать не только итоговый финансовый результат, но и структуру тех контуров, которые этот результат формируют.

Переход к Индустрии 5.0 усиливает необходимость пересмотра методик оценки. Если в логике Индустрии 4.0 основной акцент делался на цифровизации, автоматизации и производительности, то новая рамка включает человекоцентричность, устойчивость и резильентность [13], [21], [28]. Для высокотехнологичных компаний это означает необходимость оценивать не только способность к росту, но и способность сохранять развитие при внешних шоках, поддерживать доверие пользователей и не разрушать партнерскую архитектуру [19].

Материалы и методы исследований

Цель статьи состоит в систематизации методических подходов к оценке эффективности функционирования высокотехнологичных компаний в условиях Индустрии 5.0 и в обосновании четырехконтурной модели U-I-F-N как расчетной основы интегральной оценки экосистемного взаимодействия. В рамках региональной и отраслевой экономики такая постановка позволяет связать оценку компаний с анализом отраслевой трансформации, платформенной конкуренции и пространственного распространения цифровых сервисов.

Научная новизна статьи заключается в обосновании модели U-I-F-N как минимально достаточной расчетной конструкции для оценки эффективности экосистемного взаимодействия высокотехнологичных компаний. В отличие от существующих подходов, направленных на преимущественно финансовые результаты, операционные метрики или отдельные показатели устойчивого развития, предложенная модель объединяет пользовательскую вовлеченность, интеграцию сервисов, финансовую отдачу и инновационное обновление в единую воспроизводимую схему оценки.

Бенчмарк методических подходов

Методические подходы к оценке эффективности высокотехнологичных компаний можно сгруппировать по тому, какой аспект результативности они делают основным. Первая группа включает финансово-инвестиционные методы. Они опираются на показатели выручки, прибыли, рентабельности, свободного денежного потока, окупаемости инвестиций и стоимости бизнеса. Их преимущество состоит в про-

вероятности и сопоставимости, однако они фиксируют итоговый результат, не раскрывая экосистемные механизмы его формирования [1].

Вторая группа методов ориентирована на операционную и рыночную результативность. К ней относятся показатели активных пользователей, числа заказов, количества партнеров, валовой стоимости транзакций, частоты повторного взаимодействия, доли рынка и темпов масштабирования. Для цифровых платформ данные показатели важны, потому что позволяют отразить масштаб сетевых эффектов. Однако сами по себе они не показывают финансовую устойчивость и качество монетизации [22], [25].

Третья группа связана с оценкой платформенной архитектуры и экосистемного управления. В этой логике оцениваются правила доступа, программные интерфейсы, модульность, единая идентификация пользователей, интеграция данных, стандарты партнерского взаимодействия и контрольные точки. Такой подход позволяет понять, является ли компания полноценной экосистемой или только совокупностью цифровых направлений. Ограничение заключается в том, что часть этих признаков требует качественного кодирования [10], [12], [27].

Четвертая группа включает подходы к оценке инновационного потенциала. Они фиксируют расходы на исследования и разработки, число новых продуктов, технологические направления, патентную активность, цифровые компетенции и способность компании обновлять свою бизнес-модель. Для высокотехнологичных компаний этот блок принципиален, поскольку текущая прибыльность не гарантирует конкурентоспособность в будущих периодах [15].

Пятая группа представлена многокритериальными и интегральными моделями. Их смысл состоит в объединении нескольких разнородных блоков в одну расчетную систему. Такой подход близок к логике сбалансированной системы показателей, где эффективность рассматривается через несколько взаимосвязанных перспектив [18]. Для цифровой экосистемы он особенно важен, поскольку позволяет сопоставить пользовательские, интеграционные, финансовые и инновационные параметры [3], [6].

Шестая группа методов связана с устойчивым развитием и Индустрией 5.0. В этих подходах внимание уделяется человекоцентричности, устойчивости, резильентности, доверию, надежности инфраструктуры и социально-экономическим эффектам технологического развития. Однако включение этих параметров напрямую в индекс затруднено из-за неоднородности раскрытия данных. Поэтому в настоящем исследовании они рассматриваются как отдельная рамка стратегической интерпретации результатов [13], [21], [28].

Результаты и обсуждения

В таблице 1 представлен бенчмарк рассматриваемых подходов. Его назначение состоит не в том, чтобы отказаться от отдельных методов, а в том, чтобы показать их функциональные границы. Финансовые показатели остаются необходимыми, но не могут быть единственной основой оценки. Операционные метрики нужны для анализа масштаба, но не раскрывают архитектуру экосистемы. Платформенно-архитектурный подход важен для оценки связности, однако требует качественных правил кодирования. Интегральная модель позволяет объединить эти результаты, если ее структура остается прозрачной.

Таблица 1

Бенчмарк методических подходов к оценке эффективности высокотехнологичных компаний

Table 1

Benchmark of methodological approaches to assessing the effectiveness of high-tech companies

Подход	Что измеряет	Преимущество	Ограничение
Финансово-инвестиционный	Выручку, прибыль, маржинальность, денежный поток	Проверяемость и сопоставимость	Не раскрывает качество экосистемного взаимодействия
Операционно-рыночный	Пользователей, транзакции, партнеров, заказы	Показывает масштаб и сетевые эффекты	Не всегда отражает финансовую устойчивость
Платформенно-архитектурный	Интеграцию, правила доступа, модульность	Позволяет оценить зрелость экосистемы	Часть признаков требует качественного кодирования
Инновационный	R&D, новые сервисы, технологические компетенции	Фиксирует долгосрочный потенциал	Не всегда напрямую связан с текущей отдачей
Интегральный	Несколько контуров эффективности	Обеспечивает комплексную оценку	Требует прозрачных весов и нормализации

Источник: составлено автором.

Обоснование четырехконтурной модели U-I-F-N

С учетом результатов бенчмарка в статье предлагается использовать четырехконтурную модель U-I-F-N. Ее логика состоит в том, что эффективность высокотехнологичной компании в экосистемной форме должна оцениваться через пользовательский, интеграционный, финансовый и инновационный контуры. Такая структура соответствует принципу необходимой достаточности: она шире, чем финансовая оценка, но не перегружает индекс плохо сопоставимыми переменными [6], [3].

Контур U (User) – отражает пользовательскую базу и вовлечение. Его назначение состоит в оценке того, насколько экосистема способна привлекать, удерживать и вовлекать пользователей в повторное использование сервисов. Для цифровых компаний этот блок выступает предпосылкой сетевых эффектов и показывает потенциальный масштаб рынка [22], [25].

Контур I (Integrate) – характеризует интеграцию сервисов и плотность экосистемных связей. Именно этот блок отличает цифровую экосистему от простой диверсификации бизнеса. Компания может владеть несколькими цифровыми активами, но если между ними отсутствуют единые пользовательские сценарии, общая идентификация, обмен данными и партнерские правила, то такая структура не является зрелой экосистемой [10], [12], [27].

Контур F (Finance) – фиксирует финансовую отдачу и экономическую устойчивость. Он показывает, преобразуются ли пользовательский масштаб, интеграция сервисов и инновационные вложения в экономический результат. В отличие от автономной финансовой оценки, в модели U-I-F-N финансовый блок рассматривается как один из элементов экосистемной эффективности, а не как единственный критерий [18].

Контур N (Innovation) – раскрывает инновационный потенциал и технологическое обновление. В высокотехнологичных компаниях этот блок принципиален, поскольку долгосрочная конкурентоспособность зависит от способности обновлять продукты, развивать технологические компетенции, использовать данные и формировать новые сервисные сценарии [15].

Рисунок 1 демонстрирует расчетную логику модели U-I-F-N. Интегральный индекс экосистемного взаимодействия (ЕЕИ) формируется как средневзвешенная сумма четырех контуров модели U-I-F-N. При итоговом трактовании получившегося значения индекса ЕЕИ, следует учитывать декомпозицию по контурам U-I-F-N, поскольку одинаковое значение индекса ЕЕИ может быть получено при разных значениях контуров U-I-F-N.

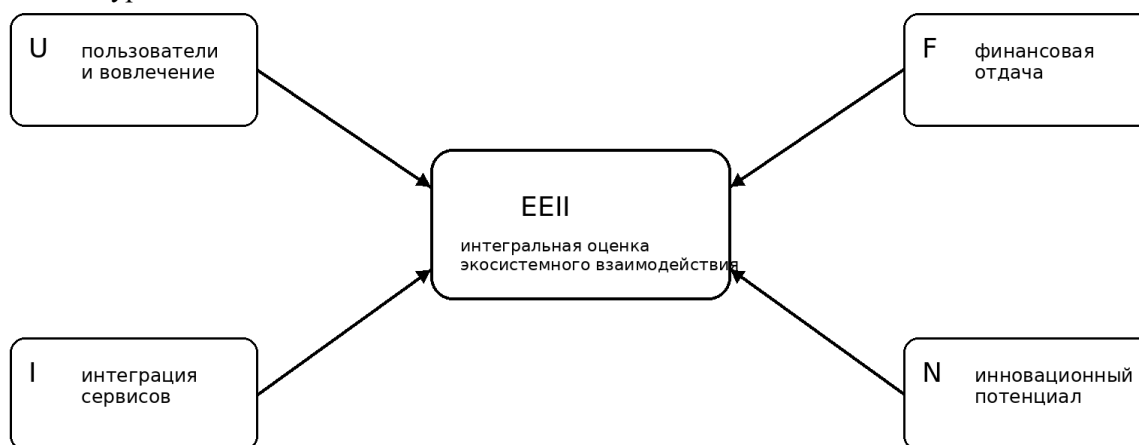


Рис. 1. Расчетная архитектура индекса ЕЕИ в логике U-I-F-N. Разработано автором
Fig. 1. Calculation architecture of the EEI index in U-I-F-N logic. Developed by the author

Концептуальным ядром данной модели является принцип необходимой достаточности, это означает то, что модель включает в себя минимальное число контуров U-I-F-N, без которых не представится возможным объяснить экосистемную эффективность. Допустим, останется только финансовый контур F, в таком случае оценка превратится в стандартный анализ финансовых результатов компании. В случае если добавить дополнительные контуры: социальные, экологические и управленческие, в таком случае, индекс потеряет сопоставимость и станет зависимым от качества раскрытия нефинансовых показателей. Таким образом, текущая модель U-I-F-N занимает промежуточную позицию, сохраняя компактность и особенности цифровых бизнес-экосистем [1].

Важно отметить, что модель U-I-F-N не выступает заменой всех существующих подходов, она служит расчетным ядром, вокруг которого можно формировать дополнительные аналитические слои. К примеру человекоцентричность, устойчивость и резильентность могут использоваться в формате интерпретации, а не как самостоятельные/обязательные контуры. Это позволяет сохранить методическую компактность и одновременно получить связь с индустрией 5.0 [13], [21].

В таблице 2 представлена содержательная интерпретация контуров U-I-F-N. Следует отметить, что каждый контур отражает самостоятельный аспект эффективности, но их значения раскрываются только в связке. Пользовательская база без интеграции сервисов не формирует устойчивую экосистему, финансовый результат без инновационного обновления ограничивает перспективу развития, а инновационный потенциал без пользовательского спроса не превращается в устойчивое рыночное преимущество.

Таблица 2

Содержание контуров U-I-F-N

Table 2

Contents of U-I-F-N contours

Контур	Содержание	Примеры индикаторов	Интерпретация
U	Пользовательская база и вовлечение	Активные пользователи, подписчики, повторность сценариев	Масштаб и устойчивость спроса
I	Интеграция сервисов	Единая идентификация, подписка, API, кросс-сценарии	Зрелость экосистемной связанности
F	Финансовая отдача	Выручка, маржинальность, денежный поток	Экономическая устойчивость роста
N	Инновационный потенциал	R&D, новые продукты, технологические направления	Способность к обновлению

Источник: составлено автором.

Порядок расчета индекса ЕЕП

Индекс эффективности экосистемного взаимодействия (ecosystem interaction efficiency index, ЕЕП) задается формулой:

$$ЕЕП = wU * U + wI * I + wF * F + wN * N$$

Где U, I, F и N - значения соответствующих контуров, а wU, wI, wF и wN - их веса. В базовом сценарии используются равные веса, что обеспечивает воспроизводимость и снижает риск субъективной настройки результата. При наличии экспертной процедуры возможно применение метода анализа иерархий Саати [24]. Однако экспертные веса должны использоваться как сценарий чувствительности, а не как единственно допустимая расчетная версия.

Основная механика расчета выполняется в несколько этапов. Сперва определяются периметры экосистемы и перечни сервисов, которые входят в оценку. Затем отдельно по каждому контуру U-I-F-N подбираются индикаторы, полученные из открытых источников. После этого, полученные значения нормируются для приведения их к сопоставимому диапазону. Далее рассчитываются контуры U, I, F и N, после чего они агрегируются в общий итоговый индекс ЕЕП. В таблице 3 представлена подробная логика расчета индекса ЕЕП, разложенная на этапы, описывающая содержание каждого этапа и его назначение [8].

Таблица 3

Последовательность расчета индекса ЕЕП

Table 3

Sequence of calculation of the EEI index

Этап	Содержание	Назначение
1	Определение периметра экосистемы	Отделение зрелой экосистемы от набора цифровых активов
2	Отбор показателей по U-I-F-N	Формирование сопоставимой системы индикаторов
3	Нормализация значений	Приведение данных к единому масштабу
4	Расчет контуров U, I, F, N	Получение структурного профиля
5	Агрегирование индекса ЕЕП	Итоговая оценка эффективности
6	Декомпозиция и проверка на устойчивость	Выявление управленческих дефицитов

Источник: составлено автором.

Для нормализации следует использовать подход min-max. В случае, если показатель имеет положительную направленность, применяется прямая или классическая нормализация. Для негативных последствий, которые отражают риск или издержки, применяется обратная нормализация (инвертированная). Для качественных признаков, таких как наличие единой идентификации или сквозных сервисных сценариев, следует использовать формализованное кодирование. Данное решение позволяет использовать в расчете не только финансовые, но и архитектурные признаки цифровой бизнес-экосистемы [27].

Наиболее важным аспектом методики является не итоговый индекс ЕЕП, а возможность его декомпозиции по контурам. Данная декомпозиция показывает какой контур является ограничителем развития компании в текущем промежутке времени. Для демонстрации прикладной интерпретации модели на рисунке 2 представлена декомпозиция каждого из контуров U-I-F-N. Исходя из рисунка видно, что в данном случае финансовые контур F является отстающим относительно других контуров [25].

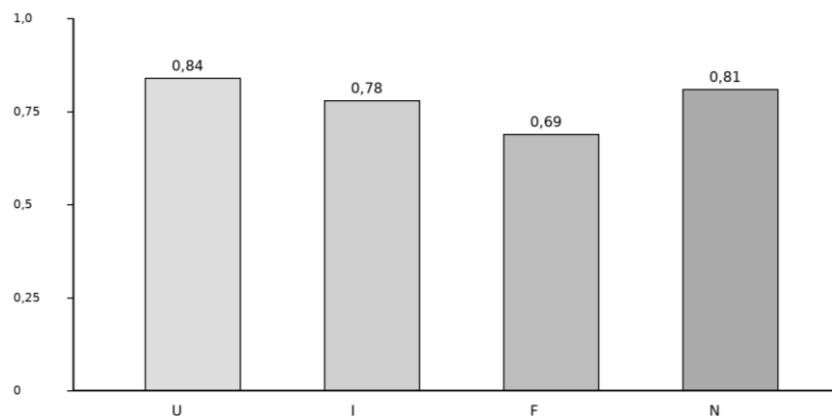


Рис. 2. Пример декомпозиции контуров U, I, F и N. Разработано автором
Fig. 2. Example of decomposition of contours U, I, F and N. Developed by the author

В таком случае, когда компания имеет низкое значение F и, допустим, высокое значение U означает, что пользовательский масштаб пока не преобразуется в финансовую отдачу. Возможные вариации с другими профилями U-I-F-N с их интерпретацией и управленческими акцентами, на которые стоит обратить внимание при подобной ситуации, представлены в таблице 4.

Таблица 4

Вариации профилей U-I-F-N и их интерпретация

Table 4

Variations of U-I-F-N profiles and their interpretation

Профиль U-I-F-N	Интерпретация	Управленческий акцент
Высокий U, низкий F	Пользовательская база растет быстрее монетизации	Юнит-экономика, качество выручки, финансовая дисциплина
Высокий F, низкий N	Текущий результат не подкреплён инновационным заданием	Инвестиции в новые сервисы, технологический портфель
Низкий I при развитых U и F	Сервисы работают, но не связаны в зрелую экосистему	Единая идентификация, сквозные сценарии, управление данными
Высокий N, низкий U	Технологии развиваются быстрее спроса	Пользовательская доступность, продвижение, региональное масштабирование

Источник: составлено автором.

Отдельное значение имеет правило отбора показателей. Индикатор должен соответствовать трем условиям: быть связанным с конкретным контуром U-I-F-N, регулярно раскрываться в открытых источниках и иметь понятную экономическую интерпретацию. Если показатель не соответствует этим требованиям, его включение в индекс снижает воспроизводимость и усложняет сравнение. Поэтому предпочтение отдается тем показателям, которые могут быть извлечены из годовых отчетов, финансовых раскрытий, презентаций для инвесторов и официальных корпоративных материалов.

Для пользовательского контура такими показателями могут выступать активная пользовательская база, количество подписчиков, частота использования сервисов или повторность транзакций. Для интеграционного контура используются признаки сквозной идентификации, единой подписки, наличия интер-

фейсов для партнеров, совместных сервисных сценариев и данных о кросс-использовании. Для финансового контура учитываются выручка, маржинальность, свободный денежный поток и динамика экономической отдачи. Для инновационного контура применяются показатели расходов на разработку, запуск новых сервисов, технологических направлений и цифровых компетенций [14], [25].

Методологические ограничения

Предложенная модель имеет ряд ограничений, которые должны учитываться как при использовании результатов, так и в процессе вычисления. Во-первых, открытые данные по цифровым компаниям раскрываются неоднородно. Часть компаний подробно публикует операционные показатели, другие ограничиваются агрегированной финансовой отчетностью. Поэтому в отдельных случаях необходимы прокси-показатели для замены и качественное кодирование [25].

Во-вторых, сравнение высокотехнологичных компаний разных отраслевых типов требует особого внимания. Банк, маркетплейс и технологическая платформа имеют разные источники доходов, структуру активов и операционную модель. Поэтому индекс не должен использоваться как механическое ранжирование. Его основная функция - выявление структурного профиля и управленческих дефицитов [11].

В-третьих, устойчивость и принципы Индустрии 5.0 не следует превращать в дополнительные арифметические блоки индекса. Это усложнило бы модель и снизило сопоставимость с компаниями разных отраслевых типов. Более корректно использовать их как стратегический фильтр интерпретации: в случае высокого значения индекса ЕЕП, должна производиться оценка с учетом доверия пользователей, надежности инфраструктуры, партнерской сбалансированности и способности к адаптации [13], [21].

В-четвертых, модель требует регулярного обновления состава показателей. Для зрелых компаний более важны глубина использования сервисов и качество монетизации, для компаний догоняющего роста - связь между масштабированием и финансовой устойчивостью, для инновационно насыщенных бизнес-экосистем - баланс между обновлением и сохранением доверия пользователей [14], [19].

Методика также не претендует на выявление причинно-следственных связей без дополнительного эмпирического дизайна. Индексная оценка показывает уровень и структуру эффективности, но не доказывает автоматически, что рост одного контура вызвал рост другого. Для проверки причинности необходимы панельные данные, сравнение с контрольными группами или иные эконометрические процедуры. Поэтому в этих рамках индекс рассматривается как инструмент диагностики и стратегического анализа, а не как полная замена эконометрического исследования.

Применимость модели в региональной и отраслевой экономике

В отраслевом контуре модель U-I-F-N позволяет анализировать платформенную конкуренцию и межотраслевую конвергенцию. Пользовательский контур показывает масштаб цифрового рынка, интеграционный контур - зрелость сервисной архитектуры, финансовый контур - экономическую результативность, инновационный контур - способность к технологическому обновлению. В совокупности эти блоки позволяют оценивать не только компанию, но и изменение отраслевой структуры [11], [14].

В региональном контуре модель обладает потенциалом для использования в процессе анализа пространственного распространения цифровых сервисов. Пользовательский контур отражает масштаб вовлечения населения и бизнеса; интеграционный контур - доступность сквозных сценариев; финансовый контур - ресурсную устойчивость расширения; инновационный контур - способность поддерживать технологическое обновление за пределами столичных рынков [2], [5].

Такой подход позволит получить ответ на вопрос о том, способствует ли развитие цифровых экосистем снижению межрегиональной цифровой неоднородности или, напротив, способствует усилению концентрации сервисов, данных и инвестиционных возможностей в центральных городах. Поэтому модель U-I-F-N имеет прикладное значение не только для корпоративной диагностики, но и для анализа региональных эффектов цифровизации [7], [16].

Выводы

Проведенный анализ показывает, что оценка эффективности высокотехнологичных компаний в условиях Индустрии 5.0 требует перехода от одноконтурных финансовых показателей к многокритериальной модели, учитывающей экосистемную природу цифрового роста. Финансовые показатели необходимы, но они не раскрывают пользовательскую вовлеченность, интеграцию сервисов, сетевые эффекты и инновационный потенциал. Таким образом, в результате проведенного исследования были систематизированы группы методических подходов, обоснована четырехконтурная модель U-I-F-N, предложена расчетная логика интегрального индекса экосистемной эффективности ЕЕП, определены ограничения и направления применения модели в отраслевом и региональном контуре.

Предложенная модель U-I-F-N объединяет пользовательский, интеграционный, финансовый и инновационный контуры в единую расчетную схему. Научное значение модели состоит в том, что она делает измеримым экосистемное взаимодействие и позволяет перейти от описательного анализа к воспроизводимой оценке. Практическое значение заключается в возможности использовать индекс ЕЕП как инструмент стратегической диагностики, сравнительного анализа и выбора направлений для устойчивого развития.

Для региональной и отраслевой экономики модель важна тем, что позволяет анализировать не только эффективность отдельных компаний, но и структурные последствия платформизации. В отраслевом контуре она применима к оценке конкуренции, цепочек создания стоимости и технологического обновления. В региональном контуре она создает основу для оценки доступности цифровых сервисов, вовлечения бизнеса и населения, а также территориальных различий цифровизации.

Перспективы дальнейшего развития модели связаны с расширением базы наблюдений и переходом от анализа отдельных компаний к панельному исследованию цифровых экосистем. Это позволит проверять влияние интеграционного и инновационного контуров на финансовую отдачу с временным лагом, анализировать устойчивость результатов к способам нормализации и проводить сопоставление экосистем с разными отраслевыми типами.

Список источников

1. Бабкин А. В. [и др.]. (ред.) *Экосистемы в цифровой экономике: драйверы устойчивого развития: монография.* СПб.: Политех-Пресс. 2021. 778 с. URL: <https://labec.spbstu.ru/userfiles/files/monograph/ecosystem.pdf> (дата обращения: 03.04.2026).
2. Голова И. М. *Экосистемный подход к управлению инновационными процессами в российских регионах // Экономика региона.* 2021. Т. 17. № 4. С. 1346 – 1360. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-21.
3. Каленов О. Е. *Оценка эффективности деятельности бизнес-экосистем в цифровой экономике // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова.* 2023. Т. 20. № 1. С. 162 – 174. DOI: 10.21686/2413-2829-2023-1-162-174.
4. Клейнер Г. Б. *Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России.* 2019. № 1(59). С. 40 – 45.
5. Макейкина С. М., Родина Е. Е., Артемов А. В., Горчакова Э. Р. *Развитие бизнес-экосистем отечественных компаний в цифровой среде в контексте обеспечения синергетического эффекта // Вестник Московского финансово-юридического университета.* 2021. № 4. С. 141 – 152. DOI: 10.52210/2224669X_2021_4_141.
6. Попов Е. В., Долженко Р. А., Симонова В. Л. *Теория экосистемного анализа // Вопросы управления.* 2021. № 6. С. 20 – 36. DOI: 10.22394/2304-3369-2021-6-20-36.
7. Халин В. Г., Чернова Г. В., Калайда С. А. *Экономические экосистемы и их классификация // Управленческое консультирование.* 2021. № 2. С. 38 – 54. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-2-38-54.
8. Adner R. *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management.* 2017. Vol. 43. № 1. P. 39 – 58. DOI: 10.1177/0149206316678451.
9. Armstrong M. *Competition in Two-Sided Markets // RAND Journal of Economics.* 2006. Vol. 37. № 3. P. 668 – 691. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x.
10. Bohnsack R., Rennings M., Block C., Bröring S. *Profiting from Innovation when Digital Business Ecosystems Emerge: A Control Point Perspective // Research Policy.* 2024. Vol. 53. № 3. Article 104961. DOI: 10.1016/j.respol.2024.104961.
11. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power.* New York: Harper Business. 2019. 320 p. DOI: 10.7202/1088148ar.
12. de Reuver M., Sørensen C., Basole R. C. *The Digital Platform: A Research Agenda // Journal of Information Technology.* 2018. Vol. 33. № 2. P. 124 – 135. DOI: 10.1057/s41265-016-0033-3.
13. European Commission. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. DOI: 10.2777/308407.
14. Gawer A. *Digital Platforms and Ecosystems: Remarks on the Dominant Organizational Forms of the Digital Age // Innovation: Organization and Management.* 2022. Vol. 24. № 1. P. 110 – 124. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
15. Granstrand O., Holgersson M. *Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition // Technovation.* 2020. Vol. 90 – 91. Article 102098. DOI: 10.1016/j.technovation.2019.102098.
16. Hagiu A., Wright J. *Multi-Sided Platforms // International Journal of Industrial Organization.* 2015. Vol. 43. P. 162 – 174. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.003.

17. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. № 8. P. 2255 – 2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
18. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71 – 79.
19. Maddikunta P. K. R., Pham Q.-V., Prabadevi B., Deepa N., Dev K., Gadekallu T. R., Ruby R., Liyanage M. Industry 5.0: A Survey on Enabling Technologies and Potential Applications // *Journal of Industrial Information Integration*. 2022. Vol. 26. Article 100257. DOI: 10.1016/j.jii.2021.100257.
20. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. № 3. P. 75 – 86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 02.04.2026).
21. Nahavandi S. Industry 5.0 - A Human-Centric Solution // *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 16. Article 4371. DOI: 10.3390/su11164371.
22. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 352 p. URL: <https://books.google.com/books?id=Bvd1CQAAQBAJ> (дата обращения: 02.04.2026).
23. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1. № 4. P. 990 – 1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
24. Saaty T. L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process // *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1. № 1. P. 83 – 98. DOI: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
25. Schüller F., Petrik D. Measuring Network Effects of Digital Industrial Platforms: Towards a Balanced Platform Performance Management // *Information Systems and e-Business Management*. 2023. Vol. 21. № 4. P. 863 – 911. DOI: 10.1007/s10257-023-00655-x.
26. Senyo P. K., Liu K., Effah J. Digital Business Ecosystem: Literature Review and a Framework for Future Research // *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 47. P. 52 – 64. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002.
27. Tiwana A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. Waltham: Morgan Kaufmann, 2014. 300 p. URL: <https://www.sciencedirect.com/book/monograph/9780124080669/platform-ecosystems> (дата обращения: 02.04.2026).
28. Xu X., Lu Y., Vogel-Heuser B., Wang L. Industry 4.0 and Industry 5.0 - Inception, Conception and Perception // *Journal of Manufacturing Systems*. 2021. Vol. 61. P. 530 – 535. DOI: 10.1016/j.jmsy.2021.10.006.

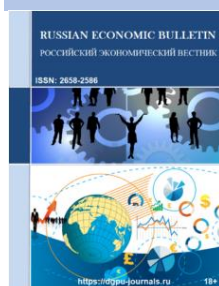
References

1. Babkin A.V. [et al.]. (eds.) Ecosystems in the Digital Economy: Drivers of Sustainable Development: Monograph. SPb.: Politech-Press. 2021. 778 p. URL: <https://labec.spbstu.ru/userfiles/files/monograph/ecosystem.pdf> (accessed: 03.04.2026).
2. Golova I.M. Ecosystem Approach to Managing Innovation Processes in Russian Regions. *Regional Economy*. 2021. Vol. 17. No. 4. P. 1346 – 1360. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-21.
3. Kalenov O.E. Assessing the Performance of Business Ecosystems in the Digital Economy. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2023. Vol. 20. No. 1. P. 162 – 174. DOI: 10.21686/2413-2829-2023-1-162-174.
4. Kleiner G.B. Ecosystem Economics: A Step into the Future. *Economic Revival of Russia*. 2019. No. 1(59). P. 40 – 45.
5. Makeikina S.M., Rodina E.E., Artemov A.V., Gorchakova E.R. Development of Business Ecosystems of Domestic Companies in the Digital Environment in the Context of Ensuring a Synergistic Effect. *Bulletin of the Moscow University of Finance and Law*. 2021. No. 4. P. 141 – 152. DOI: 10.52210/2224669X_2021_4_141.
6. Popov E.V., Dolzhenko R.A., Simonova V.L. Theory of Ecosystem Analysis. *Management Issues*. 2021. No. 6. P. 20 – 36. DOI: 10.22394/2304-3369-2021-6-20-36.
7. Khalin V.G., Chernova G.V., Kalayda S.A. Economic Ecosystems and Their Classification. *Management Consulting*. 2021. No. 2. P. 38 – 54. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-2-38-54.
8. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39 – 58. DOI: 10.1177/0149206316678451.
9. Armstrong M. Competition in Two-Sided Markets. *RAND Journal of Economics*. 2006. Vol. 37. No. 3. P. 668 – 691. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x.

10. Bohnsack R., Rennings M., Block C., Bröring S. *Profiting from Innovation when Digital Business Ecosystems Emerge: A Control Point Perspective*. *Research Policy*. 2024. Vol. 53. No. 3. Article 104961. DOI: 10.1016/j.respol.2024.104961.
11. Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: Harper Business. 2019. 320 p. DOI: 10.7202/1088148ar.
12. de Reuver M., Sørensen C., Basole R.C. *The Digital Platform: A Research Agenda*. *Journal of Information Technology*. 2018. Vol. 33. No. 2. P. 124 – 135. DOI: 10.1057/s41265-016-0033-3.
13. European Commission. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. DOI: 10.2777/308407.
14. Gawer A. *Digital Platforms and Ecosystems: Remarks on the Dominant Organizational Forms of the Digital Age*. *Innovation: Organization and Management*. 2022. Vol. 24. No. 1. P. 110 – 124. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
15. Granstrand O., Holgersson M. *Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition*. *Technovation*. 2020. Vol. 90 – 91. Article 102098. DOI: 10.1016/j.technovation.2019.102098.
16. Hagiu A., Wright J. *Multi-Sided Platforms*. *International Journal of Industrial Organization*. 2015. Vol. 43. P. 162 – 174. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.003.
17. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. *Towards a Theory of Ecosystems*. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. No. 8. P. 2255 – 2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
18. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. No. 1. P. 71 – 79.
19. Maddikunta P.K.R., Pham Q.-V., Prabadevi B., Deepa N., Dev K., Gadekallu T.R., Ruby R., Liyanage M. *Industry 5.0: A Survey on Enabling Technologies and Potential Applications*. *Journal of Industrial Information Integration*. 2022. Vol. 26. Article 100257. DOI: 10.1016/j.jii.2021.100257.
20. Moore J.F. *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. No. 3. P. 75 – 86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (access date: 04/02/2026).
21. Nahavandi S. *Industry 5.0 - A Human-Centric Solution*. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. No. 16. Article 4371. DOI: 10.3390/su11164371.
22. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 352 p. URL: <https://books.google.com/books?id=Bvd1CQAAQBAJ> (Accessed: 02.04.2026).
23. Rochet J.-C., Tirole J. *Platform Competition in Two-Sided Markets*. *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1. No. 4. P. 990 – 1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
24. Saaty T.L. *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*. *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1. No. 1. P. 83 – 98. DOI: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
25. Schüller F., Petrik D. *Measuring Network Effects of Digital Industrial Platforms: Towards a Balanced Platform Performance Management*. *Information Systems and e-Business Management*. 2023. Vol. 21. No. 4. P. 863 – 911. DOI: 10.1007/s10257-023-00655-x.
26. Senyo P.K., Liu K., Effah J. *Digital Business Ecosystem: Literature Review and a Framework for Future Research*. *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 47. P. 52 – 64. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002.
27. Tiwana A. *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Waltham: Morgan Kaufmann, 2014. 300 p. URL: <https://www.sciencedirect.com/book/monograph/97801240806-69/platform-ecosystems> (Accessed: 02.04.2026).
28. Xu X., Lu Y., Vogel-Heuser B., Wang L. *Industry 4.0 and Industry 5.0 - Inception, Conception and Perception*. *Journal of Manufacturing Systems*. 2021. Vol. 61. P. 530 – 535. DOI: 10.1016/j.jmsy.2021.10.006.

Информация об авторе

Супруненко И.Г., аспирант, ORCID ID: 0009-0004-9220-4146, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Suprunenko123@mail.ru



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.45:664(470)

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-181-186

Импортозамещение как инструмент оптимизации стратегии развития пищевой промышленности

¹ Чешин Д.А.

¹ Московский институт современного академического образования

Аннотация: в статье рассматривается импортозамещение как инструмент оптимизации стратегии развития пищевой промышленности России в условиях усиливающейся геэкономической нестабильности и внешнеэкономических ограничений. Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения продовольственной безопасности, повышения устойчивости отрасли и снижения зависимости от импортных поставок. Цель работы заключается в комплексной оценке роли импортозамещения в развитии пищевой промышленности на основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных за период 2014–2024 гг. В ходе исследования использованы методы статистического, сравнительного, структурного и факторного анализа, позволившие выявить ключевые тенденции развития отрасли. Установлено, что реализация политики импортозамещения способствовала росту объемов производства по основным видам продовольственной продукции, включая мясо, молочную продукцию, растительные масла и сахар, а также снижению доли импорта на внутреннем рынке. Вместе с тем выявлено, что достигнутые результаты носят неоднородный характер: при увеличении выпуска конечной продукции сохраняется зависимость от импортных технологий, оборудования и отдельных видов сырья. Особое внимание уделено анализу институциональных факторов и роли государственной поддержки в стимулировании отраслевого развития. Показано, что эффективность импортозамещения во многом определяется уровнем технологической оснащенности, инвестиционной активностью и качеством управленческих решений. Обоснована необходимость перехода от частичного импортозамещения к глубокой локализации производства и развитию инновационного потенциала. Сделан вывод о том, что импортозамещение является важным элементом стратегического управления пищевой промышленностью России, однако его долгосрочная эффективность связана с обеспечением технологической независимости, повышением конкурентоспособности и интеграцией в экспортные рынки.

Ключевые слова: импортозамещение, пищевая промышленность, экономика России, продовольственная безопасность, государственная поддержка, технологическая независимость, отраслевое развитие, локализация производства, внешнеэкономические ограничения, агропромышленный комплекс

Для цитирования: Чешин Д.А. Импортозамещение как инструмент оптимизации стратегии развития пищевой промышленности // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 181 – 186. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-181-186

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Import substitution as a tool for optimizing the development strategy of the food industry in Russia

¹ Cheshin D.A.

¹ Moscow Institute of Modern Academic Education

Abstract: the article examines import substitution as a tool for optimizing the development strategy of the food industry in Russia under conditions of increasing geo-economic instability and external economic constraints. The purpose of the research is to provide a comprehensive assessment of the role of import substitution in the development of the food industry based on the analysis of theoretical approaches and empirical data for the period 2014–2024. The study employs statistical, comparative, structural, and factor analysis methods, which made it possible to identify key trends in the industry's development. It has been established that the implementation of import substitution policies has contributed to an increase in production volumes of major food products, including meat, dairy products, vegetable oils, and sugar, as well as to a reduction in the share of imports in the domestic market. At the same time, the results are heterogeneous: while the output of final products has increased, dependence on imported technologies, equipment, and certain types of raw materials persists. Particular attention is paid to the analysis of institutional factors and the role of state support in stimulating industry development. It is shown that the effectiveness of import substitution largely depends on the level of technological capacity, investment activity, and the quality of management decisions. The necessity of transitioning from partial import substitution to deep localization of production and the development of innovative potential is substantiated. It is concluded that import substitution is an important element of strategic management in the Russian food industry; however, its long-term effectiveness is associated with ensuring technological independence, increasing competitiveness, and integration into export markets.

Keywords: import substitution, food industry, Russian economy, food security, state support, technological independence, industry development, production localization, external economic constraints, agro-industrial complex

For citation: Cheshin D.A. Import substitution as a tool for optimizing the development strategy of the food industry in Russia. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 181 – 186. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-181-186

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Импортозамещение в пищевой промышленности России приобретает комплексный характер, затрагивая производство сырья, его переработку, логистику, технологическое оснащение и институциональную среду. После введения продовольственного эмбарго в 2014 году и последующего усиления внешнеэкономических ограничений в 2022–2024 гг. наблюдается перераспределение структуры рынка, рост внутреннего производства по ряду товарных позиций, изменение инвестиционных приоритетов. Сохраняется зависимость от импортных технологий, оборудования, ингредиентов и селекционного материала, что ограничивает потенциал устойчивого роста [2, с. 66; 4, с. 343]. Современные условия требуют переосмысления роли импортозамещения: от политики краткосрочного замещения выпадающих поставок — к стратегическому инструменту повышения конкурентоспособности, технологического суверенитета и эффективности отрасли.

Цель исследования – обоснование роли импортозамещения как инструмента оптимизации стратегии развития пищевой промышленности России на основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных. Предлагается решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы импортозамещения в контексте отраслевого развития;
- проанализировать динамику и структуру производства в пищевой промышленности России;
- оценить степень зависимости от импорта по ключевым сегментам;
- определить перспективные направления совершенствования стратегии развития отрасли.

Научная новизна работы состоит в рассмотрении импортозамещения как элемента стратегического управления отраслью с учетом современных внешнеэкономических вызовов и внутренних структурных ограничений.

Классические подходы трактуют импортозамещение как инструмент индустриализации, направленный на снижение зависимости от внешних поставок и формирование внутренних производственных цепочек [3, с. 16]. В настоящее время акцент смещается на оценку эффективности данной политики с точки зрения долгосрочной конкурентоспособности, инновационного развития и интеграции в глобальные рынки [1, с. 95]. Импортозамещение часто подвергается критике за потенциальное снижение эффективности производства, рост издержек и ограничение конкуренции. Избыточная протекционистская политика может приводить к технологической стагнации и формированию неэффективных отраслевых структур [14, с. 72]. В условиях ограниченного доступа к международным рынкам импортозамещение может выступать как необходимый этап адаптации экономики, способствующий развитию национальной промышленности и формированию базовых компетенций [5, с. 157].

В российской научной традиции подход к импортозамещению носит более прагматичный характер и тесно связан с вопросами национальной безопасности, продовольственной независимости и устойчивости экономической системы [3, с. 16]. Исследователи отмечают, что после 2014 года в России сформировалась новая модель импортозамещения, сочетающая элементы государственной поддержки, инвестиционного стимулирования и институциональных преобразований [2, с. 66]. В России фиксируется рост производства по ряду товарных групп, таких как мясо, молочная продукция, зерновые и переработанные продукты питания [6; 10]. Существуют структурные диспропорции, выражающиеся в зависимости от импортных технологий, оборудования и отдельных видов сырья, и свидетельствующие о неполноте импортозамещения и необходимости перехода к более глубокой локализации производственных процессов [11]. Рассматриваются инструменты субсидирования, налогового стимулирования, развития инфраструктуры и механизмов государственно-частного партнерства [12, с. 79]. Успех импортозамещения во многом определяется качеством институциональной среды, доступом к финансированию и уровнем технологического развития предприятий. Усиливается интерес к изучению импортозамещения в контексте цифровизации и инновационного развития пищевой промышленности [8, с. 144; 13, с. 136]. Устойчивый эффект от политики импортозамещения возможен только при условии внедрения современных технологий, повышения производительности труда и развития научно-исследовательской базы [9, с. 132]. В общем, импортозамещение рассматривается не как изолированный инструмент, а как элемент комплексной стратегии модернизации отрасли.

Материалы и методы исследований

Методологическую основу исследования составляют положения экономической теории отраслевых рынков, концепции структурной трансформации экономики, современные подходы к анализу импортозамещения как инструмента обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности промышленности. Информационную базу исследования формируют статистические данные, характеризующие развитие пищевой промышленности России, ее показатели объемов производства, структуры выпуска, динамики импорта и экспорта, уровня самообеспеченности по основным видам продовольственной продукции. В качестве эмпирических материалов использованы данные федеральных органов государственной статистики, отраслевых аналитических отчетов, материалы государственных программ развития агропромышленного комплекса и пищевой промышленности [6; 7; 10; 11]. Для выявления взаимосвязей между развитием импортозамещения и показателями эффективности отрасли применялся корреляционный анализ, позволяющий определить степень влияния внешнеэкономических ограничений и государственной поддержки на динамику производства, и обобщение нормативно-правовой базы и стратегических документов, регламентирующих развитие пищевой промышленности и реализацию политики импортозамещения. Период исследования охватывает преимущественно 2014–2024 гг.

Результаты и обсуждения

Наиболее заметные сдвиги в импортозамещении стали проявляться после 2014 года — именно тогда сложились институциональные и экономические предпосылки, способные поддержать внутреннее производство. Позже, в 2022–2024 гг., отрасль получила дополнительный импульс. Причина вполне понятна: усилились внешнеэкономические ограничения, а производственные цепочки пришлось перестраивать буквально на ходу. В результате выросли объемы производства мяса и мясопродуктов, молочной продукции, переработанных зерновых, растительных масел. И параллельно — что немаловажно — сокращается доля импорта на внутреннем рынке по основным категориям продовольствия. (Таблица 1).

Таблица 1

Динамика производства и доли импорта в пищевой промышленности России

Table 1

Dynamics of production and share of imports in the food industry of Russia

Показатель	2014 г.	2019 г.	2024 г.	Изменение 2014-2024, %
Производство мяса (млн. т.)	9,0	10,9	12,5	+38,9
Доля импорта мяса (%)	18	10	6	-12 п.п.
Производство молочной продукции (млн. т.)	30,0	31,5	33,0	+10,0
Доля импорта молочной продукции (%)	22	16	12	-10 п.п.
Производство растительных масел (млн. т.)	4,5	6,8	8,0	+77,8
Доля импорта масел (%)	12	7	5	-7 п.п.
Производство сахара (млн. т.)	4,4	7,3	6,5	+47,7
Доля импорта сахара (%)	8	3	2	-6 п.п.

Результаты анализа показывают: достигнутые успехи выглядят, мягко говоря, неоднородно. С одной стороны, фиксируется рост конечного производства. С другой — зависимость от импорта по ряду критически важных компонентов никуда не исчезла. Значительная часть технологического оборудования, ферментных препаратов, кормовых добавок и селекционного материала по-прежнему поступает из-за рубежа. И здесь возникает закономерный вопрос: можно ли говорить о полной самостоятельности отрасли? Скорее нет. Такая ситуация формирует скрытую зависимость и, что важно, сдерживает потенциал устойчивого развития отрасли.

Можно выделить несколько ключевых моментов:

- импортозамещение в пищевой промышленности России в большей степени реализовано на уровне конечной продукции;
- глубинные технологические цепочки остаются частично зависимыми от внешних поставок;
- наблюдается усиление роли государства в регулировании отрасли, выраженное финансовой поддержкой, субсидированием и развитием инфраструктуры;
- происходит постепенное смещение акцента с количественного роста производства на повышение его эффективности и качества.

Импортозамещение способствует развитию экспортного потенциала пищевой промышленности. Рост производства и повышение конкурентоспособности отдельных видов продукции позволяют российским производителям выходить на внешние рынки, формируя дополнительные источники экономического роста. Из негативных факторов — данный процесс требует дальнейшего совершенствования логистических цепочек, сертификации продукции и адаптации к международным стандартам.

Выводы

Импортозамещение сегодня выступает одним из ключевых механизмов поддержания устойчивости отрасли. Это заметно на фоне внешнеэкономического давления и трансформации глобальных рынков. Именно такая политика, по сути, дала толчок росту производства по базовым видам продовольствия и позволила сократить зависимость внутреннего рынка от внешних поставок. Если взглянуть чуть глубже, картина уже не выглядит столь однозначной. Результаты преимущественно количественные — речь прежде всего о конечной продукции. При этом зависимость от импорта в сегментах технологического оборудования, сырьевых компонентов и инновационных решений сохраняется. И это, что немаловажно, задает определенные ограничения. Финансовые, институциональные и инфраструктурные меры заметно оживили инвестиционные процессы и подтолкнули модернизацию производственных мощностей. Коротко говоря, система пришла в движение. Но важно другое: импортозамещение уже выходит за рамки простой реакции на внешние шоки. Оно постепенно превращается в инструмент стратегического управления развитием пищевой промышленности. На первый взгляд — очевидный поворот, но его последствия куда глубже. В долгосрочной перспективе такая интеграция связана с ростом производительности труда, внедрением современных технологий и расширением экспортных возможностей.

Список источников

1. Агабалаева Н. А., Борискина К. Н., Воронова Е. А. Инвестиционная привлекательность пищевой промышленности // Пермский финансовый журнал. 2020. № 1(22). С. 95 – 116. EDN MIJVVH.
2. Булычева М. В. Анализ пищевой промышленности России за 2013-2022 годы и перспективы ее развития // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2022. № 20. С. 66 – 68. EDN ZBKNRG.
3. Власенкова Т. А., Горшкова О. П., Козырева Ю. Ю. Импортзамещение в условиях санкций в пищевой промышленности России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 2-1. С. 16 – 27. DOI 10.34670/AR.2023.17.38.002. EDN BIMMAY.
4. Плещев И. Е., Иващковская А. В., Плещева Т. Н., Хахалина А. А. Изменения социальных норм: движущие силы и последствия // Социология. 2025. № 6. С. 343 – 349. EDN DOQIIK.
5. Гарбузова Т. Г., Шубин Л. Б., Идрисов А. Р. [и др.]. Механизмы устойчивого экономического роста в условиях структурной трансформации // Modern Economy Success. 2025. № 5. С. 157 – 164. EDN VROBKE.
6. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mcx.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).
7. Правительство Российской Федерации. Официальный сайт. Государственные программы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/> (дата обращения: 01.05.2026).
8. Харченко Н. Л., Воробьева И. В., Чешин А. В. [и др.] Преимущества и вызовы цифровой трансформации бизнес-процессов // Modern Economy Success. 2024. № 5. С. 144 – 150. DOI 10.58224/2500-3747-2024-5-144-150. EDN DMARVD.
9. Раевский С. В., Чешин А. В. Кластеризация региональных инвестиционных проектов по степени их влияния на социально-экономическое развитие Оренбургской области // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1. № 8(104). С. 132 – 139. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2020.08.01.017. EDN VGFVCW.
10. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.03.2026).
11. Федеральная таможенная служба Российской Федерации. Статистика внешней торговли [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://customs.gov.ru/> (дата обращения: 07.04.2026).
12. Чешин А. В. Особенности реализации региональных инвестиционных проектов в формате государственно-частного партнерства // Сегодня и завтра Российской экономики. 2016. № 79 – 80. С. 117 – 120. EDN YNFKFH.
13. Чешин А. В. Тенденции развития инвестиционных процессов в экономике страны // Вестник Национального Института Бизнеса. 2016. № 25. С. 136 – 141. EDN QYXXOY.
14. Шведова Н. Н., Воробьева И. В., Желудкова Т. В. Платформа оценочных показателей в системе управления территориальной экономикой // Kant. 2022. № 1(42). С. 72 – 77. DOI 10.24923/2222-243X.2022-42.13. EDN IMZGOC.

References

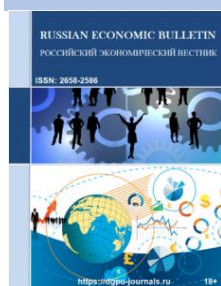
1. Agabalaeva N.A., Boriskina K.N., Voronova E.A. Investment attractiveness of the food industry. Perm Financial Journal. 2020. No. 1 (22). P. 95 – 116. EDN MIJVVH.
2. Bulycheva M.V. Analysis of the Russian food industry for 2013-2022 and its development prospects. Bulletin of the educational consortium Central Russian University. Series: Economics and management. 2022. No. 20. P. 66 – 68. EDN ZBKNRG.
3. Vlasenkova T.A., Gorshkova O.P., Kozyreva Yu.Yu. Import substitution under sanctions in the food industry of Russia. Economy: yesterday, today, tomorrow. 2023. Vol. 13. No. 2-1. P. 16 – 27. DOI 10.34670/AR.2023.17.38.002. EDN BIMMAY.
4. Pleshchev I.E., Ivashkovskaya A.V., Pleshcheva T.N., Khakhalina A.A. Changes in social norms: driving forces and consequences. Sociology. 2025. No. 6. P. 343 – 349. EDN DOQIIK.
5. Garbuzova T.G., Shubin L.B., Idrisov A.R. [et al.]. Mechanisms of sustainable economic growth in the context of structural transformation. Modern Economy Success. 2025. No. 5. P. 157 – 164. EDN VROBKE.
6. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Official website [Electronic resource]. Access mode: <https://mcx.gov.ru/> (accessed: 01.04.2026).
7. Government of the Russian Federation. Official website. State programs [Electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/> (accessed: 01.05.2026).

8. Kharchenko N.L., Vorobyeva I.V., Cheshin A.V. [et al.] Advantages and challenges of digital transformation of business processes. *Modern Economy Success*. 2024. No. 5. P. 144 – 150. DOI 10.58224/2500-3747-2024-5-144-150. EDN DMARVD.
9. Raevsky S.V., Cheshin A.V. Clustering of Regional Investment Projects by Their Impact on the Socioeconomic Development of the Orenburg Region. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2020. Vol. 1. No. 8(104). P. 132 – 139. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2020.08.01.017. EDN VGFVCW.
10. Federal State Statistics Service. [Electronic resource]. Access mode: <https://rosstat.gov.ru/> (accessed: 15.03.2026).
11. Federal Customs Service of the Russian Federation. Foreign Trade Statistics [Electronic resource]. Access mode: <https://customs.gov.ru/> (accessed: 07.04.2026).
12. Cheshin A.V. Features of the implementation of regional investment projects in the format of public-private partnership. *Today and tomorrow of the Russian economy*. 2016. No. 79 – 80. P. 117 – 120. EDN YNFKFH.
13. Cheshin A.V. Trends in the development of investment processes in the country's economy. *Bulletin of the National Institute of Business*. 2016. No. 25. P. 136 – 141. EDN QYXXOY.
14. Shvedova N.N., Vorobyeva I.V., Zheludkova T.V. Platform of evaluation indicators in the territorial economy management system. *Kant*. 2022. No. 1(42). P. 72 – 77. DOI 10.24923/2222-243X.2022-42.13. EDN IMZGOC.

Информация об авторе

Чешин Д.А., аспирант, Московский институт современного академического образования

© Чешин Д.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 332.012

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-187-192

Диагностический контур оценки экономической безопасности сетевой организации Восточной Сибири

¹ Белов Г.О.

¹ Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация: в статье предложен диагностический контур оценки экономической безопасности сетевой организации, функционирующей в условиях Восточной Сибири. Обосновано, что для электросетевого комплекса экономическая безопасность определяется не только финансовой устойчивостью, но и способностью обеспечивать воспроизводство инфраструктурного капитала, обновление сетевых активов и снижение инфраструктурных ограничений территории. Методическая основа исследования включает индикативно-индексный подход и сопоставление трёх блоков показателей: внешней инвестиционной среды, воспроизводственного режима территории и адаптационной способности сетевой организации. На материалах субъектов Восточной Сибири и ПАО «Россети Сибирь» проанализированы динамика инвестиций в основной капитал, концентрация инвестиционной активности, степень износа основных фондов, коэффициенты обновления, параметры инвестиционной программы и удельные показатели инфраструктурного воспроизводства. Установлено, что рост инвестиционной активности сопровождается территориальной концентрацией, волатильностью и сохранением высокого износа сетевых активов. Интегральная оценка показала предкризисный уровень экономической безопасности, обусловленный структурным разрывом между потребностью в обновлении электросетевой инфраструктуры и доступными ресурсами. Практическая значимость подхода заключается в возможности раннего выявления инфраструктурного разрыва и обоснования инвестиционных приоритетов сетевой организации в данном макрорегионе.

Результаты: разработан диагностический контур оценки экономической безопасности сетевой организации. На материалах ПАО «Россети Сибирь» выявлен предкризисный уровень, обусловленный концентрацией инвестиционной активности, территориальной поляризацией воспроизводственного режима и высоким износом электросетевых активов при ограниченных инвестиционно-тарифных ресурсах и риске дальнейшего накопления инфраструктурного долга территории.

Вывод: предложенный подход позволяет выявлять ранние признаки инфраструктурного разрыва и использовать результаты диагностики при обосновании инвестиционных приоритетов и укреплении экономической безопасности сетевой организации Восточной Сибири в условиях ограниченных ресурсов воспроизводства инфраструктуры.

Ключевые слова: экономическая безопасность, сетевая организация, Восточная Сибирь, электросетевая инфраструктура, инфраструктурный капитал, диагностический контур, предкризисный уровень

Для цитирования: Белов Г.О. Диагностический контур оценки экономической безопасности сетевой организации Восточной Сибири // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 187 – 192. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-187-192

Поступила в редакцию: 4 мая 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 30 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Diagnostic framework for assessing the economic security of the Eastern Siberia network organization

¹ Belov G.O.

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation

Abstract: the article offers a diagnostic contour for assessing the economic security of a network organization operating in Eastern Siberia. It is proved that for the electric grid complex, economic security is determined not only by financial stability, but also by the ability to ensure the reproduction of infrastructure capital, the renewal of network assets and the reduction of infrastructural restrictions of the territory. The methodological basis of the research includes an indicative-index approach and a comparison of three blocks of indicators: the external investment environment, the reproduction regime of the territory and the adaptive capacity of the network organization. Based on the materials of the subjects of Eastern Siberia and PJSC ROSSETI Siberia, the dynamics of investments in fixed assets, the concentration of investment activity, the degree of depreciation of fixed assets, renewal coefficients, investment program parameters and specific indicators of infrastructure reproduction are analyzed. It has been established that the growth of investment activity is accompanied by territorial concentration, volatility and continued high depreciation of network assets. The integrated assessment showed a pre-crisis level of economic security due to the structural gap between the need to upgrade the power grid infrastructure and available resources. The practical significance of the approach lies in the possibility of early detection of an infrastructure gap and substantiation of investment priorities of the network organization in this macroregion.

Results: a diagnostic framework for assessing the economic security of a grid organization is developed. Using PJSC Rosseti Siberia data, a pre-crisis level is identified, caused by investment concentration, territorial reproduction asymmetry, and significant depreciation of grid assets amid constrained resources.

Conclusion: the proposed approach reveals early signs of infrastructure gaps and supports investment prioritization aimed at strengthening the economic security of grid organizations in Eastern Siberia under severe resource reproduction constraints.

Keywords: economic security, grid organization, Eastern Siberia, electric grid infrastructure, infrastructure capital, diagnostic framework, pre-crisis level.

For citation: Belov G.O. Diagnostic framework for assessing the economic security of the Eastern Siberia network organization. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 187 – 192. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-187-192

The article was submitted: May 4, 2026; Approved after reviewing: May 30, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Экономическая безопасность сетевой организации в современных условиях не может рассматриваться исключительно через показатели финансовой устойчивости. Для электросетевого комплекса принципиальное значение имеет способность организации обеспечивать устойчивое функционирование, обновление и развитие инфраструктурного капитала. Именно состояние электросетевой инфраструктуры определяет возможность технологического присоединения потребителей, реализации инвестиционных проектов, размещения производственных мощностей и снижения инфраструктурных ограничений регионального развития [5].

Особую значимость данная проблема приобретает в условиях Восточной Сибири. Макрорегион характеризуется пространственной протяжённостью, низкой плотностью населения и потребителей, транспортно-логистическими ограничениями, суровыми природно-климатическими условиями и неоднородностью инвестиционной активности дефицитом квалифицированных кадров [13]. В результате сетевая организация функционирует в условиях повышенных удельных затрат на эксплуатацию и развитие инфраструктуры, а также риска накопления инфраструктурного долга [6].

В научной литературе индикативно-индексные методы рассматриваются как один из инструментов оценки состояния экономической безопасности, поскольку позволяют выявлять переход системы от нормального состояния к предкризисному или кризисному [1]. В то же время современный мониторинг

экономической безопасности требует учёта динамических показателей, отражающих не только текущее состояние системы, но и скорость накопления угроз [2]. Методики оценки экономической безопасности предприятий энергетической отрасли также должны учитывать отраслевую специфику, состояние активов и устойчивость воспроизводственного контура [12].

Целью настоящей статьи является разработка и апробация диагностического контура оценки текущего уровня экономической безопасности сетевой организации Восточной Сибири на основе сопоставления региональной инвестиционной среды, воспроизводственного режима территории и адаптационной способности самой организации.

Материалы и методы исследований

Методологической основой исследования выступает индикативно-индексный подход, позволяющий оценивать состояние экономической безопасности через систему взаимосвязанных показателей. В отличие от традиционного анализа финансового состояния предприятия, предлагаемый подход учитывает не только внутренние параметры сетевой организации, но и внешнюю региональную среду, поскольку именно она формирует значительную часть угроз и ограничений для воспроизводства электросетевой инфраструктуры.

Диагностический контур включает три блока показателей:

1. Внешняя среда риска. Отражает инвестиционную активность субъектов Восточной Сибири и потенциальную нагрузку на электросетевую инфраструктуру. Для оценки используются объём инвестиций в основной капитал, среднегодовой темп роста инвестиций, коэффициент вариации темпов прироста, доля двух крупнейших субъектов в общем объёме инвестиций и индекс концентрации ННП. Инвестиции в основной капитал рассматриваются как один из ключевых индикаторов инвестиционной привлекательности и будущей инфраструктурной нагрузки территории [3].

2. Воспроизводственный режим территории. Он характеризует состояние основных фондов в субъектах макрорегиона и позволяет выявить риск накопления инфраструктурного долга. Для анализа используются показатели степени износа основных фондов, коэффициента обновления и инвестиционной интенсивности. Состояние производственных активов и уровень износа оборудования являются значимыми факторами эффективности электросетевых организаций, поскольку влияют на ремонтную программу, потери электроэнергии и потребность в инвестициях [6].

3. Адаптационная способность сетевой организации. Демонстрирует, в какой мере организация способна преобразовывать инвестиционный ресурс в фактическое обновление инфраструктуры. В качестве показателей используются объём финансирования инвестиционной программы, ввод основных средств, ввод линий электропередачи, ввод трансформаторной мощности и удельные показатели финансирования на единицу инфраструктурного результата. Для электросетевого комплекса такая оценка особенно важна, поскольку инвестиционные программы связаны не только с финансовым результатом компании, но и с развитием территории [5].

Информационную базу исследования составили данные Росстата по субъектам Восточной Сибири [4], а также публичные материалы и годовая отчётность ПАО «Россети Сибирь» [7]. В качестве объекта апробации выбрана ПАО «Россети Сибирь» как сетевая организация, функционирующая в условиях макрорегиона с повышенным уровнем инфраструктурных и инвестиционных рисков.

Результаты и обсуждения

Анализ инвестиционной среды Восточной Сибири показал, что за 2020–2024 гг. суммарный объём инвестиций в основной капитал по шести субъектам макрорегиона увеличился с 1116,3 млрд руб. до 2635,4 млрд руб. Среднегодовой темп роста составил 23,96% в год. Данный результат свидетельствует о росте инвестиционной активности и, следовательно, о потенциальном увеличении спроса на развитие электросетевой инфраструктуры [4].

Вместе с тем инвестиционный рост имеет выраженно концентрированный характер. В 2024 г. на Красноярский край и Иркутскую область приходилось около 79,3% общего объёма инвестиций по рассматриваемым субъектам. Индекс концентрации ННП составил 0,330 при равномерном ориентире 0,167 для шести субъектов. Это означает, что инвестиционная нагрузка распределяется по макрорегиону неравномерно, а основные центры будущего спроса на сетевую инфраструктуру сосредоточены в двух крупнейших субъектах. Методологические проблемы оценки капиталовложений электросетевых компаний дополнительно усиливаются регулируемым характером отрасли и длительным жизненным циклом активов [11].

Дополнительным фактором риска является волатильность инвестиционной динамики в отдельных территориях. В Забайкальском крае, Республике Бурятия и Республике Тыва коэффициент вариации

темпов прироста инвестиций превышает единицу, что указывает на нестабильность инвестиционного цикла. Для сетевой организации это означает риск асинхронности между развитием сети и фактической инвестиционной активностью территории. Поэтому оценка экономической безопасности в электроэнергетике должна учитывать не только общий уровень инвестиций, но и риски реализации инвестиционно-инфраструктурных проектов [10].

Оценка воспроизводственного режима территории показала, что средний уровень износа основных фондов по шести субъектам Восточной Сибири в целом остаётся относительно стабильным: 43,2% в 2020 г. и 42,8% в 2024 г. Однако среднее значение скрывает значительную территориальную поляризацию. Наиболее выраженный риск инфраструктурного долга выявлен в Республике Тыва, где степень износа основных фондов достигла 60,7%. Это свидетельствует о необходимости учитывать не только средние параметры макрорегиона, но и локальные очаги воспроизводственной уязвимости [4].

Анализ адаптационной способности ПАО «Россети Сибирь» показал, что организация сохраняет способность реализовывать инвестиционную программу. В 2024 г. объём финансирования инвестиционной программы составил 14 034 млн руб., ввод в состав основных средств — 9 690 млн руб., ввод трансформаторной мощности — 1 054 МВА, ввод линий электропередачи — 2 346 км. Удельное финансирование инвестиционной программы в расчёте на 1 км введённых линий электропередачи составило около 5,98 млн руб./км, а ввод основных средств — около 4,13 млн руб./км [7].

При этом доля инвестиционной программы ПАО «Россети Сибирь» в совокупном объёме инвестиций в основной капитал по рассматриваемым субъектам Восточной Сибири составила лишь 0,53%. Формально данный показатель является низким, однако экономическое значение сетевой инфраструктуры существенно выше её количественной доли в инвестиционном потоке. Именно электросетевой комплекс обеспечивает возможность технологического присоединения, промышленного развития и снижения инфраструктурных ограничений. Значимость технологического присоединения как фактора инвестиционного спроса и развития территории подчёркивается в исследованиях, посвящённых регулированию подключения потребителей к электрическим сетям [8].

Ключевым ограничением остаётся высокий износ сетевых активов и тарифно-финансовые ограничения. В регулируемом электросетевом сегменте тарифные решения определяют объём доступного инвестиционного и ремонтного ресурса, поэтому несоответствие тарифного регулирования фактическим затратам способно усиливать риск недофинансирования модернизации и ремонта [9]. Следовательно, выполнение инвестиционной программы само по себе не означает устойчивого состояния экономической безопасности, если сохраняется структурный разрыв между потребностью в воспроизводстве инфраструктуры и доступным финансовым ресурсом.

Для перехода от частных показателей к общей диагностике уровня экономической безопасности была использована балльно-индексная оценка. Каждый из трёх блоков диагностического контура оценивался по трёхбалльной шкале: 1 балл — нормальное состояние, 2 балла — предкризисное состояние, 3 балла — кризисное состояние. Если в блоке наблюдалась положительная или стабильная динамика без выраженных дисбалансов, ему присваивался 1 балл; если положительная динамика сочеталась с концентрацией, волатильностью, территориальной неоднородностью или структурным разрывом — 2 балла; если ключевые показатели достигали критических значений — 3 балла.

Внешняя среда риска была оценена в 2,0 балла, поскольку рост инвестиций в основной капитал в Восточной Сибири сопровождается высокой территориальной концентрацией и волатильностью инвестиционной динамики. Воспроизводственный режим территории также получил 2,0 балла, так как при относительной стабильности среднего уровня износа основных фондов сохраняется территориальная поляризация и локальные очаги инфраструктурного долга. Адаптационная способность ПАО «Россети Сибирь» была оценена в 2,5 балла: инвестиционная программа выполняется, однако высокий износ сетевых активов и тарифно-финансовые ограничения не позволяют признать состояние полностью устойчивым.

Интегральный индекс рассчитывался как среднее арифметическое трёх блоковых оценок:

$$I(\text{ЭБ}) = (B1 + B2 + B3) / 3 = (2,0 + 2,0 + 2,5) / 3 = 2,17, \text{ где}$$

B1 — оценка внешней среды риска,

B2 — оценка воспроизводственного режима территории,

B3 — оценка адаптационной способности сетевой организации.

Полученное значение 2,17 находится в диапазоне 1,67–2,33, что соответствует предкризисному уровню экономической безопасности. Данный результат не означает текущей неспособности организации выполнять свои функции, но отражает наличие структурного разрыва между потребностью в воспроизводстве электросетевой инфраструктуры и доступными финансово-инвестиционными возможностями.

Такой вывод согласуется с логикой индикативного мониторинга, в рамках которой предкризисное состояние фиксирует не прекращение функционирования системы, а накопление устойчивых дисбалансов, требующих управленческой реакции [1] [2].

Выводы

В результате исследования разработан диагностический контур оценки экономической безопасности сетевой организации, основанный на сопоставлении трёх блоков: внешней инвестиционной среды, производственного режима территории и адаптационной способности организации.

Апробация подхода на материалах ПАО «Россети Сибирь» показала, что экономическая безопасность сетевой организации в условиях Восточной Сибири находится на предкризисном уровне. Это обусловлено сочетанием трёх факторов: высокой концентрации инвестиционной активности в отдельных субъектах, территориальной поляризации воспроизводственного режима и критического износа сетевых активов при ограниченности тарифно-инвестиционных источников.

Предложенный диагностический контур позволяет перейти от общей оценки финансовой устойчивости к более содержательной оценке способности сетевой организации обеспечивать воспроизводство электросетевой инфраструктуры. Практическая значимость подхода состоит в возможности его использования при мониторинге экономической безопасности, выявлении ранних признаков инфраструктурного разрыва и обосновании последующей риск-ориентированной приоритизации инвестиционных проектов.

Список источников

1. Петров Ф. В. Оценка уровня обеспеченности экономической безопасности Российской Федерации на основе непараметрического метода : диссертация кандидата экономических наук : 5.2.3. Москва. 2023. 260 с.
2. Mityakov S. N., Mityakov E. S., Ladynin A. I., Nazarova E. A. Country Economic Security Monitoring Rapid Indicators System // *Economies*. 2023. Vol. 11. № 8. . Article 208.. P. 1 – 19. DOI: 10.3390/economies11080208.
3. Дьяченко О. В., Репникова В. И. Роль инвестиций в основной капитал в формировании инвестиционной привлекательности регионов России // *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*. 2024. № 5. С. 135 – 140.
4. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024 : стат. сб. / Росстат. М. 2024. 1081 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 10.01.2026).
5. Медведева Т. В., Васин А. Д. Привлечение инвестиций в электросетевой комплекс региона // *Экономика, предпринимательство и право*. 2025. Т. 15. № 3. С. 1879 – 1892.
6. Мызникова М. Н., Комиссарова Н. С. Проблемы повышения эффективности электросетевых распределительных компаний // *Экономика, предпринимательство и право*. 2023. Т. 13. № 8. С. 2885 – 2896. DOI: 10.18334/errp.13.8.118659.
7. ПАО «Россети Сибирь». Годовой отчёт за 2024 год [Электронный ресурс]. 2024. 248 с. URL: <https://www.rosseti-sib.ru/about/dokumenty-about/godovye-otchety/> (дата обращения: 20.01.2026).
8. Долматов И., Коваль А., Сухолитко И., Пак Д. Льготное технологическое присоединение к электросетям объектов мощностью до 15 кВт для населения и бизнеса в 2022–2023 годах // *Энергетическая политика*. 2023. № 7 (185). С. 68 – 81.
9. Попов Д. С., Бологова В. В., Шувалова Д. Г. Перспективы государственного регулирования цен и тарифов на услуги по передаче электрической энергии для территориальных сетевых организаций // *Экономика, предпринимательство и право*. 2023. Т. 13. № 10. С. 4193 – 4210. DOI: 10.18334/errp.13.10.119233.
10. Романова Р. Г., Сацук Т. П. Методы оценки экономической безопасности в организациях электроэнергетики при реализации инвестиционных проектов // *Бюллетень результатов научных исследований*. 2024. № 4. С. 155 – 162. DOI: 10.20295/2223-9987-2024-04-155-162.
11. Шульгин Г. В. Методологические проблемы оценки капиталовложений электросетевых компаний // *Идеи и идеалы*. 2024. Т. 16. № 2–2. С. 352 – 373. DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.2.2-352-373.
12. Измоденова К. С., Хромцова Л. С. Методические подходы к оценке уровня экономической безопасности предприятий энергетической отрасли с учетом концепции бережливого производства // *Экономическая безопасность*. 2024. Т. 7. № 5. С. 1155 – 1176. DOI: 10.18334/ecsec.7.5.121023.
13. Каширин С. В. Проблемы анализа рынка труда и заработных плат по ключевым профессиям в электросетевом хозяйстве Российской Федерации // *Дискуссия*. 2024. № 3 (124). С. 157 – 166. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-3-124-157-166.

14. Петров Ф. В. Оценка уровня обеспеченности экономической безопасности Российской Федерации на основе непараметрического метода : диссертация кандидата экономических наук : 5.2.3. Москва. 2023. 260 с.

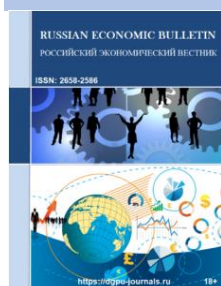
References

1. Petrov F.V. Assessment of the Level of Economic Security of the Russian Federation Based on a Nonparametric Method: Candidate of Economic Sciences Dissertation: 5.2.3. Moscow. 2023. 260 p.
2. Mityakov S.N., Mityakov E.S., Ladynin A.I., Nazarova E.A. Country Economic Security Monitoring Rapid Indicators System. *Economies*. 2023. Vol. 11. No. 8. Article 208. P. 1 – 19. DOI: 10.3390/economies11080208.
3. Dyachenko O.V., Repnikova V.I. The Role of Investments in Fixed Capital in Shaping the Investment Attractiveness of Russian Regions. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2024. No. 5. P. 135 – 140.
4. Regions of Russia. Socio-Economic Indicators. 2024: Statistical Collection. Rosstat. Moscow. 2024. 1081 p. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (Accessed: 10.01.2026).
5. Medvedeva T.V., Vasin A.D. Attracting Investments into the Regional Electric Grid Complex. *Economy, Entrepreneurship, and Law*. 2025. Vol. 15. No. 3. P. 1879 – 1892.
6. Myznikova M.N., Komissarova N.S. Problems of Improving the Efficiency of Electric Grid Distribution Companies. *Economy, Entrepreneurship, and Law*. 2023. Vol. 13. No. 8. P. 2885 – 2896. DOI: 10.18334/epp.13.8.118659.
7. PJSC Rosseti Siberia. Annual Report for 2024 [Electronic resource]. 2024. 248 p. URL: <https://www.rosseti-sib.ru/about/dokumenty-about/godovye-otchety/> (accessed: 20.01.2026).
8. Dolmatov I., Koval A., Sukholitko I., Pak D. Preferential Technological Connection to Power Grids of Facilities with a Capacity of Up to 15 kW for the Population and Business in 2022–2023. *Energy Policy*. 2023. No. 7 (185). P. 68 – 81.
9. Popov D.S., Bologova V.V., Shuvalova D.G. Prospects for State Regulation of Prices and Tariffs for Electric Power Transmission Services for Territorial Grid Organizations. *Economy, Entrepreneurship and Law*. 2023. Vol. 13. No. 10. P. 4193 – 4210. DOI: 10.18334/epp.13.10.119233.
10. Romanova R.G., Satsuk T.P. Methods for Assessing Economic Security in Electric Power Organizations During the Implementation of Investment Projects. *Bulletin of Scientific Research Results*. 2024. No. 4. P. 155 – 162. DOI: 10.20295/2223-9987-2024-04-155-162.
11. Shulgin G.V. Methodological problems of assessing capital investments of electric grid companies. *Ideas and ideals*. 2024. Vol. 16. No. 2–2. P. 352 – 373. DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.2.2-352-373.
12. Izmodenova K.S., Khromtsova L.S. Methodological approaches to assessing the level of economic security of enterprises in the energy sector, taking into account the concept of lean manufacturing. *Economic security*. 2024. Vol. 7. No. 5. P. 1155 – 1176. DOI: 10.18334/ecsec.7.5.121023.
13. Kashirin S.V. Problems of labor market and wage analysis for key professions in the electric grid economy of the Russian Federation. *Discussion*. 2024. No. 3 (124). P. 157 – 166. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-3-124-157-166.
14. Petrov F.V. Assessment of the level of economic security of the Russian Federation based on a nonparametric method: Candidate of Economic Sciences dissertation: 5.2.3. Moscow. 2023. 260 p.

Информация об авторе

Белов Г.О., аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ, gleb.o.belov@gmail.com

© Белов Г.О., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 332.1

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-193-200

Структура и функции аграрных укладов современной России

¹ Козлов С. Н.,

¹ Долгова О.А.

¹ Нижегородский государственный инженерно-экономический университет

Аннотация: введение: сельское хозяйство России опирается на переплетение крупных предприятий, фермерских хозяйств и личных подворий. Исследование раскрывает сущность каждого уклада, его внутреннюю структуру и практические функции в устойчивом обеспечении продовольственного суверенитета регионов.

Современный российский агропромышленный комплекс давно перестал быть однородным. На селе уживаются агрохолдинги, семейные фермы, личные подсобные хозяйства и кооперативы, каждый из которых решает свои задачи. Понимание того, как именно устроены эти уклады, какие связи их скрепляют и какую реальную пользу они приносят экономике и селу, остаётся ключом к выстраиванию эффективной государственной поддержки. Разбирая их внутреннюю организацию и практическую роль, мы получаем чёткую картину того, на каких опорах сегодня держится отечественное продовольствие.

Материалы и методы исследований. Основой работы стали труды ведущих отечественных экономистов и социологов села, а также действующие законодательные акты и научные монографии. Исследование строилось на сравнительно-историческом и системно-структурном подходах. Мы последовательно сопоставляли концепции товарного, фермерского и подсобного хозяйств, выявляя логические взаимосвязи между их внутренней организацией и практическими функциями. Такой разбор позволил нам выстроить целостную теоретическую модель взаимодействия укладов, опираясь исключительно на концептуальный аппарат современной российской экономической мысли.

Результаты исследования. Выявлено, что аграрные уклады России образуют устойчивую структуру, выраженную крупными предприятиями задающими технологический базис, фермеры развивают нишевые направления, а личные подворья сохраняют социальную ткань села. Их совместные функции и кооперация формируют надёжный резерв продовольственной безопасности страны.

Обсуждение и выводы. Проведённое нами исследование подтверждает, что российские аграрные уклады не должны конкурировать за ресурсы, а взаимно дополнять друг друга, складываясь в целостную хозяйственную систему. Их структурное разнообразие и чёткое распределение ролей задают устойчивый каркас развития сельских территорий. Кооперация агрохолдингов, фермерства и личных подворий остаётся главным условием укрепления продовольственного суверенитета. Этот вывод согласуется с современными концепциями отечественных экономистов о стратегической ценности многоукладности.

Ключевые слова: аграрные уклады; многоукладная экономика; ЛПХ; КФХ; агрохолдинги; кооперативы; устойчивое развитие; региональная аграрная политика; сельские территории; продовольственная безопасность

Для цитирования: Козлов С.Н., Долгова О.А. Структура и функции аграрных укладов современной России // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 193 – 200. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-193-200

Поступила в редакцию: 04 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 15 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The structure and functions of various economic systems in the agrarian sector of Russia

¹ Kozlov S.N.,

² Dolgova O.A.

² Nizhny Novgorod State Engineering and Economic University

Abstract: introduction: Russia's agriculture relies on a combination of large enterprises, farms, and individual households. The study reveals the essence of each way of life, its internal structure, and its practical functions in ensuring the sustainable food sovereignty of the regions.

The modern Russian agro-industrial complex has long ceased to be homogeneous. In rural areas, agro-holdings, family farms, personal subsidiary farms, and cooperatives coexist, each with its own objectives. Understanding the structure of these systems, the connections that bind them, and the benefits they bring to the economy and rural areas remains crucial for effective government support. By examining their internal organization and practical role, we gain a clear picture of the pillars that support domestic food production today.

Materials and methods of research. The work was based on the research of leading domestic economists and rural sociologists, as well as on current legislation and scientific monographs. The study was based on a comparative-historical and systemic-structural approach. We consistently compared the concepts of commodity, farm, and subsidiary farming, identifying the logical relationships between their internal organization and practical functions. This analysis allowed us to build a comprehensive theoretical model of the interaction between these economic systems, relying solely on the conceptual framework of modern Russian economic thought.

Research results. It has been revealed that Russia's agrarian structures form a stable structure, with large enterprises setting the technological basis, farmers developing niche areas, and personal households preserving the social fabric of the village. Their joint functions and cooperation form a reliable reserve for the country's food security.

Discussion and conclusions. Our research confirms that Russian agricultural systems should not compete for resources, but rather complement each other to form a holistic economic system. Their structural diversity and clear distribution of roles provide a stable framework for rural development. The cooperation between agricultural holdings, farms, and personal households remains a crucial factor in strengthening food sovereignty. This conclusion aligns with the current concepts of domestic economists regarding the strategic value of multi-sectoral approaches.

Keywords: agricultural structures; multi-structure economy; private households; farms; agricultural holdings; cooperatives; sustainable development; regional agricultural policy; rural areas; food security

For citation: Kozlov S.N., Dolgova O.A. The structure and functions of various economic systems in the agrarian sector of Russia. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 193 – 200. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-193-200

The article was submitted: April 04, 2026; Approved after reviewing: May 15, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется глубокой трансформацией аграрного сектора, обусловленной как внутренними структурными сдвигами, так и внешними вызовами в частности санкционным давлением, логистическими ограничениями, изменением конъюнктуры мировых рынков и обострением вопросов продовольственной безопасности. В этих условиях особую остроту приобретает проблема обеспечения устойчивого развития сельских территорий, которое невозможно без понимания внутренней структуры аграрной экономики[1]. По результатам проведённого нами анализа было выявлено, что сегодня в России сосуществуют различные формы хозяйствования, которые представлены большой сетью организаций от крупных агрохолдингов до личных подсобных хозяйств, но не просматривается выстроенная единая модель которая бы раскрывала их сущность, структуру и функциональные роли в единой системе.

Первые концепции «уклада» в российской науке появляются в работах В.И. Ленина, который трактовали многоукладность как временное состояние, и выделял пять укладов того времени патриархальное

хозяйство, мелкотоварное производство, частнохозяйственный капитализм, государственный капитализм, социализм. Так же в своих трудах он отмечал, что в мелкокрестьянской стране, какой была Россия, преобладающую роль занимало мелкое товарное производство являясь основой сохранения и возрождения капитализма. Это было основой для опасений Советской власти и социализма. В советский период произошло обширное государственное преобразование многоукладности, в частности коллективизация ликвидировала формальное многообразие, установив монополию государственного и колхозного укладов. Реализация этой повестки в бедующем не привела к доминированию одного уклада, а породила новую, более сложную многоукладную реальность, включающую корпоративный, фермерский, частный (ЛПХ), кооперативный и возрождённый государственный сектор[2]. Многие учёные и нормативные документы такие как например доктрина продовольственной безопасности РФ и Концепцию долгосрочного социально-экономического развития сельских территорий до 2030 года признают, что в России преобладает многоукладная аграрная экономика, но в научной литературе до сих пор отсутствует системная типология укладов, актуальная для современных условий и анализ их взаимодействия и вклада в устойчивое развитие [3,4,5]. Что, в свою очередь, приводит к узкому пониманию эффективности аграрного сектора в контексте производительности и экспортного потенциала, игнорируя социальные и экологические функции, выполняемые малыми формами хозяйствования. В итоге государственная политика не редко оказывается направлена на лидеров отрасли, несущих основные экономические выгоды, что усиливает диспропорции и подрывает долгосрочную устойчивость сельских территорий.

Цель данной статьи состоит в обосновании теории и на основе исследований проиллюстрировать сущность, структуру и функции основных укладов в современной аграрной сфере России.

Материалы и методы исследований

Основой работы стали труды ведущих отечественных экономистов и социологов села, а также действующие законодательные акты и научные монографии. Исследование строилось на сравнительно-историческом и системно-структурном подходах. Мы последовательно сопоставляли концепции товарного, фермерского и подсобного хозяйств, выявляя логические взаимосвязи между их внутренней организацией и практическими функциями. Такой разбор позволил нам выстроить целостную теоретическую модель взаимодействия укладов, опираясь исключительно на концептуальный аппарат современной российской экономической мысли.

Результаты и обсуждения

Для достижения поставленной цели в исследовании раскрытия сущности, структуры и функций укладов в аграрном секторе России был применён междисциплинарный подход который сочетает в себе теоретический анализ, эмпирическое исследование и количественную оценку. Методический анализ проведён на основе принципов системного анализа, институциональной экономики и теории устойчивого развития [6,7]. Понятие «уклад» занимает особое место в развитии российского понимания структуры отрасли, выступая как огромная система, позволяющая осмыслить сосуществование многообразия форм хозяйствования в условиях различных экономических систем многих государств. Его эволюция отражает более широкие сдвиги в экономической мысли берущих начало от линейных моделей прогресса к системному, полицентричному пониманию развития.

Дореволюционный период: Ленин и три уклада. Истоки концепции восходят к концу XIX века, когда российские марксисты стремились понять специфику аграрного развития страны. Наиболее систематизированное толкование дал В.И. Ленин в работе «Развитие капитализма в России» (1899). Под укладом он понимал «совокупность производственных отношений, характерных для определённой эпохи». Ленин выделил три основных уклада в российской деревне такие как патриархальный (натуральное хозяйство, самодостаточность), мелкотоварный (крестьянское хозяйство, ориентированное на рынок), капиталистический (помещичьи и кулацкие хозяйства, использующие наёмный труд) [8,9].

Ключевым выводом Ленина стало утверждение о том, что эти уклады находятся в постоянном взаимодействии и противоборстве, причём капиталистический уклад постепенно вытесняет остальные. Эта логика – линейная модель прогресса, где многоукладность рассматривается как временное, преходящее состояние, стала доминирующей в последующей советской экономической науке.

Советский этап: ликвидация многоукладности. В советский период логика «вытеснения» была доведена до абсолюта. Коллективизация 1930-х годов была направлена именно на ликвидацию «пережиточных» укладов и создание единой социалистической системы хозяйствования, основанной на колхозах и совхозах. Личное подсобное хозяйство как форма хозяйствования формально сохранялось будучи каким-то отклонением от нормы, а частное предпринимательство было полностью запрещено. В результа-

те к середине двадцатого века в СССР сложилась своя моноукладная модель, где любые формы многообразия рассматривались как нежелательные и подавлялись в развитии.

Постсоветская трансформация укладов дала толчок к возрождению укладов. После распада СССР и начала формирования рыночной экономики в 1990-е годы возникла новая реальность которая привела к формированию нового многоукладного строя вместо монолитного колхозно-совхозного сектора появились разнообразные формы собственности и хозяйствования от крупных агрохолдингов до индивидуальных личных подсобных хозяйств населения. Этот процесс, как может показаться на первый взгляд, нельзя назвать простым возвратом к дореволюционной модели. Возникли новые уклады корпоративный, кооперативный, а старые такие как ЛПХ, КФХ приобрели новые функции. Далее на протяжении 1990 – 2000-х гг. господствовал взгляд на многоукладность как на хаотичное наследие переходного периода, подлежащее упорядочению через усиление крупного бизнеса и государственное регулирование[10].

Лишь в 2010-е годы началось глубокое переосмысление природы уклада. Современные исследователи отказываются от идеи преобладания какого-либо уклада и предлагают трактовать уклад как устойчивую форму воспроизводства, обладающую собственной логикой, целями, ресурсами и институциональной средой. В этой логике личное подсобное хозяйство рассматривается как важный элемент продовольственной безопасности домохозяйств и социального буфера в периоды кризиса. Так же и кооперативный уклад воспринимается как эффективный механизм интеграции мелких производителей на всевозможные рынки. Эволюция концепции уклада отражает более широкий переход в экономической мысли от линейных моделей развития к системному, полицентричному и контекстуальному подходу. Многоукладность начинает своё существование как стратегический ресурс устойчивого развития аграрного сектора, особенно в регионах с высокой территориальной и социально-экономической неоднородностью. Это требует теоретического переосмысления и практической переориентации аграрной политики от поддержки победителей к созданию условий для кооперативного взаимодействия всех укладов.

Обоснование критериев типологии. В качестве основных критериев выделения укладов нами предложены форма собственности и правовой статус (государственная, частная, коллективная, кооперативная); масштаб и уровень коммерциализации (от самообеспечения до экспортной ориентации); основные цели деятельности (прибыль, социальная стабильность, научное обеспечение, продовольственная безопасность); технологическая модель (промышленная, семейная, органическая, смешанная). Эти критерии позволяют выйти за рамки формального деления по юридическому статусу и перейти к функциональному пониманию того, как каждый уклад участвует в воспроизводстве аграрной системы. На основе указанных критериев нами выделено шесть основных укладов, актуальных для экономики России:



Рис. 1. Классификация многоукладной модели
Fig. 1. Classification of the multi-structure model

Государственный уклад представлен предприятиями в федеральной или региональной собственности их представляют племенные заводы, семеноводческие станции, учебные хозяйства. Его цель – выполнение стратегических задач и продовольственной безопасности. Коллективный уклад – это наследие советской системы которое представлено бывшими колхозами и совхозами, преобразованные в общества с ограниченной ответственностью сохранившие коллективные формы управления. Частный индивидуальный уклад (ЛПХ) – домохозяйства как правило не зарегистрированные как юридические лица, ведущие хозяйство на приусадебных участках. Цель работы, как правило это самообеспечение и небольшие объёмы реализации. По данным Росстата за 2025 год 2025, ЛПХ производят 47 % молока и 62 % картофеля в стране.

Фермерский уклад представлен КФХ – зарегистрированные крестьянские, фермерские хозяйства, в основном ориентированные на рынок, то есть работают с целью реализации продукции и получения прибыли. Это ядро малого бизнеса в сельской местности, отличающееся гибкостью и предпринимательской инициативой. Кооперативный уклад – добровольные объединения производителей для совместной переработки, сбыта, закупок. Выполняет роль «моста» между мелкими формами и рынком. Корпоративный уклад – агрохолдинги и вертикально интегрированные компании («Мираторг», «Русагро»). Ориентированы на экспорт, масштаб, технологическое лидерство.

Таблица 1

Типология укладов в аграрной сфере России

Table 1

Typology of agricultural structures in Russia

№	Уклад	Правовая форма	Основная цель	Пример
1	Государственный	ФГУП, ГУП	Стратегические задачи (наука, безопасность)	Племзавод «Красный маяк» (Нижегородская обл.)
2	Коллективный	ООО (бывш. колхозы)	Сохранение коллектива, использование активов	ООО «Заря» (Богородский р-н)
3	Частный (ЛПХ)	Без регистрации	Самообеспечение	Домохозяйства Княгининского р-на
4	Фермерский (КФХ)	КФХ, ИП	Прибыль, автономия	КФХ «Зелёный хутор»
5	Кооперативный	СПК, потребкооперация	Коллективная эффективность	Кооператив «АгроСоюз-52»
6	Корпоративный	АО, холдинги	Максимизация прибыли, экспорт	Агрохолдинг «Мираторг»

Источник: Составлено автором

Предложенная типология позволяет отказаться от упрощённого противопоставления «крупный - мелкий» бизнес и перейти к функциональному анализу: каждый уклад выполняет уникальную роль, и устойчивость аграрной системы достигается не через доминирование одного из них, а через их взаимодополняемость и синергию. Современная аграрная система России представляет собой сложный организм, в котором каждый уклад выполняет свои специфические функции. Понимание их сущности, структуры и ролей позволяет перейти от борьбы за эффективность к кооперации и взаимовыгодному сотрудничеству.

Государственный уклад представляет собой форму хозяйствования, направленную не на извлечение прибыли, а на выполнение стратегических общественных задач по обеспечению продовольственной безопасности в чрезвычайных ситуациях, сохранению генофонда, развитие семеноводства, племенного скотоводства и развитие научной школы в агропромышленном комплексе. Его существование оправдано даже при низкой рентабельности. В его состав входят федеральные и региональные государственные унитарные предприятия ФГУПы и ГУПы, учебно-опытные хозяйства при аграрных вузах такие как Княгининский университет, племенные заводы, научно-исследовательские станции. Управление централизованное, через профильные министерства, функционал определяется в направлении научных исследований и их апробации. Выполнение образовательной функции при подготовке кадров. Таким предприятием является ГУП «Нижегородский племенной центр» обеспечивает регион качественным поголовьем КРС, недоступным частному сектору из-за высокой стоимости.

Коллективный уклад. Сущность. Коллективный уклад – это наследие советской системы бывшие колхозы и совхозы, преобразованные в ООО или АО, но сохранившие коллективные формы собственности и трудовые отношения. Часто функционирует в режиме «социального предприятия». Юридически –

коммерческие организации, но с высокой долей внутриколлективной собственности. Руководство часто избирается из числа работников. Распространён в Центральной и Черноземной зонах. Функции: социальная: сохранение рабочих мест, инфраструктуры (магазины, клубы); производственная: использование существующих активов (техника, земля); институциональная: поддержание социальной стабильности в сельской местности. Пример: ООО «Заря» (Богородский район, Нижегородская обл.) формально является ООО, но 70 % прибыли распределяется между работниками-участниками.

Частный индивидуальный уклад (ЛПХ). Личные подсобные хозяйства – это неформальное, некоммерческое хозяйство, ведомое гражданами на приусадебных участках. Его целью является самообеспечение и дополнительный доход. Формально не относится к предпринимательству, но играет огромную роль в продовольственном обеспечении страны. Структура: Домохозяйства без регистрации как юридического лица. Труд – семейный или с привлечением соседей. Не имеет доступа к официальным рынкам, кредитам, субсидиям. Функции: продовольственная безопасность на уровне семьи; социальный буфер в периоды кризиса (пенсионеры, безработные); сохранение сельского населения (особенно женщин и пожилых). Одним из ярких примеров является Княгининский район в котором 89 % домохозяйств имеют ЛПХ, производя до 90 % потребляемых овощей и молока.

Фермерский уклад (КФХ). Сущность: КФХ – это зарегистрированный малый бизнес в сельской местности, ориентированный на рынок. Отличается гибкостью, автономией и предпринимательской инициативой. Структура: Юридически – крестьянское (фермерское) хозяйство или ИП. Управление – семейное или с небольшим штатом. Часто специализируется на нишевой продукции. Функции: диверсификация производства (органика, ягоды, мясо премиум); инновации на микроуровне (новые технологии, культуры); создание рабочих мест в сельской местности. Пример: КФХ «Зелёный хутор» (Кстовский район) поставляет органические овощи в сети Нижнего Новгорода.

Кооперативный уклад – это добровольное объединение производителей для совместной переработки, сбыта, закупок. Его цель – снижение транзакционных издержек и повышение конкурентоспособности мелких форм. Представлено такими формами как сельскохозяйственные производственные кооперативы, потребкооперация, кредитные союзы. Управление – демократическое по принципу один участник – один голос. Функционал и особенности обличают интеграцией мелких производителей в рынок в котором осуществляется доступ к переработке и логистике, обучение и обмен опытом. Примером являются различные агросоюзы, такие как «Молочный союз».

Корпоративный уклад – это крупный агробизнес (агрохолдинги), ориентированный на масштаб, экспорт и технологическое лидерство. Основной целью его работы является максимизация прибыли и рыночной доли. Яркими представителями являются такие организации как акционерные общества открытого и закрытого типа их особенностью является автоматизация, наёмный труд, профессиональное управление. Основной функционал, как правило, это экспортная конкурентоспособность; Инвестиции в технологии и инфраструктуру; Стабильные налоговые поступления. В качестве примера можно рассмотреть Агрохолдинг «Мираторг» контролирует 15 % рынка свинины в РФ.

Выводы

Проведённое нами исследование вносит существенный вклад в теорию устойчивого развития, институциональную экономику и региональную аграрную политику, разрабатывая инструмент управления многоукладной системой. Это позволяет сформировать новую модель развития аграрного сектора, что имеет важные практические последствия, выраженные в поддержке дифференцированной региональной политики. Следует развивать кооперацию и усиливать связь между укладами, особенно в северных и депрессивных районах увеличивая уровень цифровизации малых форм хозяйствования для преодоления барьеров доступа к господдержке и рынкам.

Проведённое нами исследование позволило всесторонне раскрыть сущность, структуру и функции основных укладов, функционирующие в современных реалиях. Мы пришли к выводу, что многоукладность – это устойчивая системная конфигурация, способная обеспечивать долгосрочное развитие сельских территорий в условиях внешней нестабильности, демографических вызовов и экологических рисков. Основным идейным направлением явилось то что будущее сельских территорий не в унификации и концентрации отдельных видов организационных структур, а в разнообразии и взаимодополняемости при сосуществовании всех укладов на одной территории. Только такая модель на наш взгляд, обеспечит продовольственную безопасность, социальную стабильность, экологическую устойчивость и достойное качество жизни в сельской местности.

Список источников

1. Криничная Е. П. Многоукладное аграрное производство в России: ретроспективный анализ и современные тенденции развития // Вестник аграрной науки. 2024. № 1(106). С. 137 – 148. EDN GQGHHT.
2. Сычев Н. В. Типы и формы экономических укладов: логика развития теоретических представлений // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015. № 4.
3. Козлов С. Н., Долгова О.А. Теоретические основы многоукладности как системного принципа устойчивого развития аграрного сектора России // Первый экономический журнал. 2026. № 1(367). С. 34 – 43. EDN OPDSAM
4. Криулина Е. Н., Оганян Л. Р. Тенденции и перспективы развития многоукладной аграрной экономики региона // Аграрный вестник Урала. 2024. № 4. С. 542 – 558. EDN MSQQAM.
5. Волков И. В. Методология исследования развития инвестиционной деятельности организаций и предприятий АПК // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 12(182). С. 123 – 134. EDN RBBJQS.
6. Петриков А. В., Воищикова Н. К. Взгляды А.В. Чаянова и Н.Д. Кондратьева на аграрный вопрос в 1917 году и их актуальность в современных условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. № 2.
7. Сычев Н. В. Типы и формы экономических укладов: логика развития теоретических представлений // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015. № 4.
8. Шамин А. Е., Фролова О. А., Шамин А. А. Оптимизации факторов эффективного сельскохозяйственного производства в условиях многоукладной аграрной экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-3(52). С. 450 – 455. EDN TFGGRB.
9. Козлов С. Н., Мишина З. А., Мансуров А. П. Повышение эффективности производства продукции растениеводства в агропромышленном комплексе на основе инноваций // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 7(177). С. 68 – 84. EDN ELPYEB.
10. Мансуров А. П., Мишина З. А., Козлов С. Н. Оценка эффективности цифровизации на предприятиях агропромышленного комплекса // Экономический анализ: теория и практика. 2024. Т. 23. № 8(551). С. 1425 – 1440. EDN PJVVXK.

References

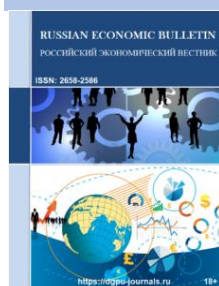
1. Krinichnaya E.P. Multi-sectoral Agrarian Production in Russia: Retrospective Analysis and Current Development Trends. Bulletin of Agrarian Science. 2024. No. 1(106). P. 137 – 148. EDN GQGHHT.
2. Sychev N.V. Types and Forms of Economic Structures: The Logic of Theoretical Development. Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2015. No. 4.
3. Kozlov S.N., Dolgova O.A. Theoretical Foundations of Multistructure as a Systemic Principle of Sustainable Development of the Russian Agrarian Sector. The First Economic Journal. 2026. No. 1(367). P. 34 – 43. EDN OPDSAM
4. Kriulina E.N., Oganian L.R. Trends and Prospects of the Development of the Multistructured Agrarian Economy of the Region. Agrarian Bulletin of the Urals. 2024. No. 4. P. 542 – 558. EDN MSQQAM.
5. Volkov I.V. Methodology of Research of Development of Investment Activity of Organizations and Enterprises of the AIC. Regional Problems of Economic Transformation. 2025. No. 12(182). P. 123 – 134. EDN RBBJQS.
6. Petrikov A.V., Voshchikova N.K. Views of A.V. Chayanov and N.D. Kondratyev on the Agrarian Question in 1917 and Their Relevance in Modern Conditions. Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2023. No. 2.
7. Sychev N.V. Types and Forms of Economic Structures: The Logic of Theoretical Development. Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2015. No. 4.
8. Shamin A.E., Frolova O.A., Shamin A.A. Optimization of Factors of Efficient Agricultural Production in a Multi-Sectoral Agrarian Economy. Economics and Entrepreneurship. 2014. No. 11-3(52). P. 450 – 455. EDN TFGGRB.
9. Kozlov S.N., Mishina Z.A., Mansurov A.P. Increasing the Efficiency of Crop Production in the Agro-Industrial Complex Based on Innovations. Regional Problems of Economic Transformation. 2025. No. 7(177). P. 68 – 84. EDN ELPYEB.
10. Mansurov A.P., Mishina Z.A., Kozlov S.N. Assessment of the Effectiveness of Digitalization at Agro-Industrial Complex Enterprises. Economic Analysis: Theory and Practice. 2024. Vol. 23. No. 8(551). P. 1425 – 1440. EDN PJVVXK.

Информация об авторах

Козлов С.Н., кандидат экономических наук, доцент заведующий кафедрой «Организация и менеджмент»
ORCID ID: 0000-0001-8253-0053, Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 777-83.83@bk.ru

Долгова О.А., доктор экономических наук, профессор, кафедры «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит»
ORCID ID: 0000-0002-9813-2794, Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, ekfakngiei@yandex.ru

© Козлов С.Н., Долгова О.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 659.118.1

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-201-207

Применение технологии дополненной реальности в маркетинговой стратегии стартап-проекта

¹ Исмаилов Г.М.,

¹ Варлачева Т.Б.,

¹ Сазанова Е.А.,

¹ Немкова В.М.,

¹ Варлачева А.А.

¹ Томский государственный педагогический университет

Аннотация: в статье рассматриваются варианты применения дополненной реальности в рекламной дуальности на примере маркетинговой стратегии стартап-проекта, как одной из востребованных вариаций бизнес-моделей на современном рынке. Целью исследования является раскрытие возможностей применения технологии дополненной реальности в разработке и реализации маркетинговой стратегии в стартап-проектов на примере «AR-корпус: информационно-навигационный квест в формате дополненной реальности». В данной работе проанализированы такие формы рекламной деятельности, как размещение информационных карточек QR-кодом на официальных сайтах, размещение данной информации в визитках, баннерах и настольных стендах для размещения и демонстрации в кабинетах, а также создание интерактивных слайдов в презентации. Уделено внимание применению технологии дополненной реальности как инструмента для создания интерактивных визуальных материалов для привлечения к рекламной продукции и структуризации информации в ней. Проанализированные формы рекламной деятельности имеют ориентир на представителей поколения альфа и людей, которые могут оказывать влияние на принятие теми решения. Возможностями практического применения материалов исследования является адаптация форм рекламной деятельности в сочетании с интерактивными элементами, созданными при помощи технологии дополненной реальности, под схожие или иные стартап-проекты с различным уровнем финансирования и технических возможностей.

Ключевые слова: дополненная реальность (AR), реклама, поколение альфа, маркетинг, стартап, стартап-проект, полиграфическая продукция

Для цитирования: Исмаилов Г.М., Варлачева Т.Б., Сазанова Е.А., Немкова В.М., Варлачева А.А. Применение технологии дополненной реальности в маркетинговой стратегии стартап-проекта // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 201 – 207. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-201-207

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Application of augmented reality technology in the marketing strategy of a startup project

¹ *Ismailov G.M.,*
¹ *Varlacheva T.B.,*
¹ *Sazanova E.A.,*
¹ *Nemkova V.M.,*
¹ *Varlacheva A.A.*
¹ *Tomsk State Pedagogical University*

Abstract: this article examines the application of augmented reality in advertising, using the marketing strategy of a startup project as an example, as one of the most sought-after business model variations in the modern market. The aim of the study is to explore the potential of using augmented reality technology in the development and implementation of a marketing strategy for startups, using the example of "AR Corps: An Information and Navigation Quest in Augmented Reality." This paper analyzes such forms of advertising as the placement of information cards with QR codes on official websites, the inclusion of this information in business cards, banners, and tabletop displays for display in offices, as well as the creation of interactive slides in presentations. Emphasis is placed on the use of augmented reality technology as a tool for creating interactive visual materials to attract attention to advertising products and to structure their information. The analyzed forms of advertising are targeted at representatives of the alpha generation and people who can influence their decision-making. Possible practical applications of the research materials include adapting advertising activities in combination with interactive elements created using augmented reality technology to similar or other start-up projects with varying levels of funding and technical capabilities.

Keywords: augmented reality (AR), advertising, alpha generation, marketing, startup, startup project, printed products

For citation: Ismailov G.M., Varlacheva T.B., Sazanova E.A., Nemkova V.M., Varlacheva A.A. Application of augmented reality technology in the marketing strategy of a startup project. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 201 – 207. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-201-207

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

На всех исторических этапах перед производителем товаров и поставщиком услуг стоит архиважная задача: продвижение данных товаров и услуг населению. Путь развития форм продвижения товаров и услуг претерпел значимые изменения, начиная от уличных зазывал, реклам в печатных изданиях, рекламных роликов на телевидении. И каждый раз изменения форм рекламы связано с развитием технических средств коммуникации и сформированных навыков у населения применения данных технических средств общения.

Наша современность также подошла и к появлению новых форм рекламы с применением технологии дополненной реальности. Появились новые возможности и у нового поколения уже сформированы навыки применения современных технических средств коммуникации.

Цель исследования: раскрыть возможность применения технологии дополненной реальности в разработке и реализации маркетинговой стратегии в стартап-проектах.

Теоретической базой исследования послужили работы таких авторов, как Т. Зиглиной, Н. Понамарева, И. Болотова, в которых рассматривается возможность применения дополненной реальности в развитии бизнеса и иных сферах деятельности. Указанные исследователи отмечают, что на настоящий момент успешных кейсов использования AR в маркетинге немного, технология воспринимается как экспериментальная, но достаточно перспективная ввиду того, что современного потребителя становится все сложнее удивить и привлечь. Они утверждают, что дизайнеру, создающему рекламу в дополненной реальности, следует обратить внимание на следующие аспекты:

- какие ассоциации вызывает словосочетание «дополненная реальность»;
- какой опыт целевой аудитории в использования технологии;

- каков прогноз применения дополненной реальности в различных категориях товаров и сферах услуг.

Ориентация на потребителей, удовлетворение их потребностей посредством упрощения алгоритмов достижения желаемого результата является одним из аргументов в пользу применения дополненной реальности в рекламной деятельности [13].

Научная новизна исследования заключается в применении популярных элементов визуализации в сочетании с простым алгоритмом создания для минимизации затрат реализации рекламной деятельности и повышения ее эффективности в продвижении стартап-проектов.

Задачами для достижения поставленной цели являются:

1. Анализ источников литературы по теме исследования.
2. Анализ применения технологии в разработанном стартап-проекте.

Материалы и методы исследований

Основу исследования составил анализ и синтез данных, полученных из исследовательских работ российских авторов, связанных с возможностями внедрения дополненной реальности в разные области, в том числе в рекламную деятельность, а также из материалов, составленных на основе плана маркетинговой стратегии стартап-проекта, частично реализованного в рамках выпускной квалификационной работы как стартап в 2025 году на базе Томского государственного педагогического университета, где назрела потребность в применении сложных программ. Реализация стартап-проекта доведена, на данный момент, до уровня MVP. Условия для его реализации содержат образовательное пространство, где слабо применяются современные технологии вне специализированных занятий, ограниченное количество времени у преподавателей и студентов на освоение работы с технологиями и отсутствие у большинства навыков программирования, а также ограничены технические и финансовые возможности. Маркетинговая стратегия стартапа опирается на доступные для ВУЗа ресурсы и период реализации приемной компании.

Результаты и обсуждения

Стартап или стартап-проектирование быстро набрало популярность среди молодежи скоростью роста, уникальностью продукта и масштабируемой бизнес-моделью по сравнению с традиционным бизнесом. Его называют проектом с короткой историей, созданный для быстрой реализации инновационной идеи в условиях экстремальной неопределенности.

Стартап-проект включает множество компонентов, представляющих собой различные виды деятельности, которые находятся в тесном взаимодействии друг с другом и оказывают влияние на окружающие человека процессы. Если не определено как будет привлекаться внимание к продукту или услуге, то о нем узнает ограниченное количество потенциальных потребителей.

Существуют различные классификации видов рекламы, например по форме реализации офлайн-реклама, наружная реклама, Indoor-реклама, печатная реклама и другие [1]. Выбор подходящих форм и их содержание зависит от возможностей реализации и целевых аудиторий, на которые рассчитан продукт.

Современное поколение как достаточно большая группа возможных потребителей за короткий срок обрабатывает огромное количество информации. Его внимание привлекает тот продукт, что выделяется на фоне других, дает минимальную необходимую информацию в течение нескольких секунд, начиная с момента взаимодействия с рекламным материалом [2-4]. Для подрастающего поколения важно не только грамотное и интересное предоставление материала и нужный продукт, но и ориентир на экологичность и вместительность, то есть объект должен быть уместен на выбранном пространстве и быть функциональным в процессе использования [3-5].

Технология дополненной реальности хорошо зарекомендовала себя на рынке и вполне может удовлетворить большую часть данных потребностей потребителей. Дополненная реальность представляет собой дополнение физического мира цифровой информацией в формате реального времени [6-8]. Для создания элементов AR достаточно телефона и компьютера, а также определенных приложений, которые есть в бесплатном доступе. Дополненная реальность трансформирует статистические материалы в интерактивный опыт, способствуя созданию запоминающихся впечатлений [10-11]. Объем рынка дополненной реальности оценивается почти в 42,5 миллиарда долларов США в 2024 году. По прогнозам к 2029 году значение должно увеличиться в более чем 5 раз. Ожидается к концу указанного периода оснащение аппаратным обеспечением с поддержкой около 800 миллионов смартфонов, что дает основу для более легкого внедрения технологии в среду и в рекламную продукцию [12].

Рассмотрим возможности применения AR в различных видах рекламы на примере маркетинговой стратегии стартап-проекта «AR-корпус: информационно-навигационный квест для учебного корпуса №8 ФГБОУ ВО «ТПУ» в формате дополненной реальности». Целью проекта является разработка продукта, который позволит сделать образовательное пространство университета гуманитарной направленности более современным и комфортным для всех участников образовательного процесса. Продукт имеет две составляющие: таблички с QR-кодами и контент в дополненной реальности. Виртуальный материал логически связан в квест, который регулируется порядком табличек, котогидом и последовательным материалом. Продукт призван способствовать повышению современности и привлекательности факультетов, находящихся в корпусе, дополнять образовательный процесс и скрашивать внеурочную активность. За счет образовательного наполнения с игровой составляющей продукт также призван замотивировать студентов, улучшить их успеваемость, профессионально сориентировать и продемонстрировать элементы образовательных траекторий.

Последовательность изложения состоит из общей информации о подразделениях, переходящих в углубление изучения учебного материала за счет мастер-классов, игр и выставок с привязкой к местности. Наполнение составляет образовательный контент в виде видео, фотографий и графических изображений, короткого текста, аудио и 3D моделей. Их функционирование обеспечивается за счет печатного сопровождения с триггерами и программы поддержки дополненной реальности.

Необходимость создания данного продукта в педагогическом ВУЗе обосновывается отсутствием в данном пространстве специалистов по созданию AR и наличием необходимости во внедрении технических возможностей, которые смогут использовать будущие и действующие педагоги в своей работе. Наличие ссылок на магазины, где можно приобрести необходимые товары для обучения и хобби, а также на физические мастер-классы, выставки и экскурсии позволит получить прибыль для развития университета и наладить коммуникацию с различными внешними организациями.

Для компаний, производящих и торгующих специализированными товарами, выгодно размещать рекламу в местах большого скопления людей, которому данный товар необходим регулярно. Например, в учебном корпусе №8 значительное число обучающихся творческих направлений, которые ежемесячно выполняют практические задания, что создает у них частую потребность в поиске вдохновения и расходных материалов.

За счет того, что основными составляющими для работы элементов являются таблички, цифровой контент и телефон, удовлетворяются одни из ключевых потребностей современного поколения – экологичность и безопасность. Видимость реального мира при просмотре информации снижает вероятность столкновения человека с окружающими предметами, но из-за высокой реалистичности цифрового материала в редких случаях возможно появление когнитивного смещения в процессе определения пространства, в котором находится объект. Продукт не имеет больших затрат ресурсов, что выгодно для образовательной организации, так как оборудование и демонстрационные материалы будут служить длительное время, а контент не имеет физической формы. Несмотря на то, что ПВХ, из которого будут изготавливаться таблички, это продукт химического синтеза, доказано, что он не несет большого вреда для организма человека и относится к категории гипоаллергенных материалов [9].

Сам продукт является для себя рекламой за счет фирменного стиля: имеет сине-оранжевую цветовую гамму и основной символ (кот-гид). В процессе использования у посетителей будут формироваться ассоциации и яркие эмоции, которыми они захотят поделиться с окружающими. Несмотря на это, информировать о наличии продукта также необходимо за стенами образовательной организации.

Для продвижения данного стартап-проекта в маркетинговой стратегии было решено применить следующие виды рекламы:

- реклама в интернете на официальных страницах университета;
- печатная реклама и внутренняя реклама (визитки, брошюры, стойки);
- ситуативная реклама (презентация на профорientационных мероприятиях).

Применение в каждом из данных видов рекламы материала в формате дополненной реальности было выбрано не случайно, он имеет как свои сильные, так и слабые стороны. Размещение рекламы на официальном сайте, являясь одним из самых распространенных способов привлечения внимания, требует учета устройства, с которого страница просматривается чаще, в противном случае возможен негативный эффект из-за неправильно выбранной формы ссылки или триггера, который не только считывается, но и служит фоном для визуального материала. Например, если материал открывается с телефона, предпочтительнее использовать ссылку, поскольку немногие пользователи умеют считывать QR-код, отображаемый на экране собственного устройства. Также необходимо учитывать фоновое изображение мате-

риала, появляющегося на экране. Наличие большого количества посторонних объектов в кадре создает визуальный шум, и ожидаемый эффект от использования технологии не достигается. В данном проекте применен QR-код, при считывании которого абитуриенты могут изучить материал сжато в красочной форме, пока родители углубляются в информацию на сайте.

Поскольку не все абитуриенты получают информацию с сайтов, следующей формой ее распространения выступает внутренняя реклама в помещении приемной комиссии. Наличие яркого баннера стойки или акрилового стенда на столе с QR-кодом на фрагмент в дополненной реальности позволит сконцентрировать внимание абитуриента на конкретной информации и поможет разобраться в том, что говорят взрослые. Данный формат позволит сэкономить на буклетах, так как абитуриент сможет зафиксировать материал в виде скриншота на телефоне или взять только определенный буклет, так как определится с тем, что ему нужно. При создании данной печатной продукции важно учитывать ее местоположение, возможность загромождения посторонними объектами, а также избегать неудобных ситуаций, возникающих из-за того, что абитуриент будет постоянно направлять камеру в сторону представителя приемной комиссии. Для привлечения внимания к факультетам в нашем случае были выбраны стойки для столов в форме половинки отличительной части логотипов, которые можно было придвинуть ровным краем к боковому краю монитора, на котором осуществляется ввод информации об абитуриентах.

При наличии возможности использования баннеров вместо листовок, не следует полностью исключать последние. Мы знаем, что профессиональное ориентирование начинается еще в начале учебного года. В данный период зачастую для ознакомления школьников с актуальной информацией представители организаций приходят самостоятельно в школы и рассказывают материал. Классические презентации с большим количеством текста вызывают у обучающихся скуку и вынуждают отвлечь себя телефонами. Наличие минимального количества слайдов с яркими ассоциирующимися с чем-то слайдами с QR-кодом на фрагмент информации в дополненной реальности и представление его на небольшой визитке способствует вовлечению обучающихся в процесс, а также повторному изучению материала дома. Наличие эффектных элементов в сочетании с технологией оставит впечатление об организации как о продвинутом и интересном месте. Следует учитывать, что цифровой и печатный материал должны быть выполнены в едином стиле, эффективно функционировать, как совместно, так и в качестве самостоятельных завершенных продуктов.

Рассмотренный проект имел определенные ограничения, поэтому были применены указанные выше варианты использования дополненной реальности. Возможны иные способы размещения рекламы и подходы к интеграции материалов в дополненную реальность. Выбор конкретных решений индивидуален для каждого проекта и определяется в первую очередь бюджетом и креативным потенциалом команды.

Таким образом, дополненная реальность как инструмент визуализации применима в различных формах рекламных элементов маркетинговой стратегии и может быть эффективна при реализации стартап-проектов из-за своей доступности, дешевизны, привлекательности для потребителей, а также может быть адаптирована под другие процессы проекта. Для успеха маркетинговой стратегии с применением технологий дополненной реальности следует учитывать больше внешних факторов и рисков, но получаемый результат того стоит.

Выводы

По итогам исследования систематизированы и проанализированы потенциальные возможности интеграции технологии дополненной реальности в рекламную деятельность и их применение в маркетинговой стратегии стартап-проекта.

Результаты продемонстрировали возможность сочетания данных вариантов между собой и применения их в разных ситуациях. Применение элементов в дополненной реальности позволяет простимулировать поисковую деятельность за счет скрытия материала, а также оперативного доступа к нему без размещения в буклетах или на слайдах презентаций. Яркие визуальные элементы вызывают ассоциации и помогают в концентрации внимания, а применение телефоном помогает удовлетворить потребность в его использовании, тем самым положительно влияя на психологическое состояние.

Таким образом, результаты исследования демонстрируют, что применение дополненной реальности в рекламе может способствовать продвижению продукта или услуги стартап-проекта, за счет выделения на фоне других похожих рекламных предложений.

Список источников

1. Виды рекламы // unisender: [сайт] – 2025. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/osnovnye-vidy-reklamy-onlain-i-offlain/#anchor-3> (Дата обращения: 10.02.2026).
2. Взрослые и дети в цифровом мире: когда онлайн встречается с офлайном // Kids.Kaspersky : [сайт]. – URL: https://kids.kaspersky.ru/wpcontent/uploads/sites/2/2019/04/190402_Children_Russia_Report_Practics-1.pdf (дата обращения: 10.02.2026).
3. Лиханова Е. Поколение Альфа: как они будут тратить деньги, работать и жить // RB.RU. URL: <https://rb.ru/story/alpha-how-live/> (дата обращения: 10.02.2026).
4. Поколение Альфа: чем оно отличается, кого можно так называть и что ждет детей этого поколения в будущем // Enjoy camp: [сайт]. URL: <https://enjoy-camp.ru/blog/pokolenie-alfa> (дата обращения: 10.02.2026).
5. Макенова Н. Generation «А»: инструкция к применению и обучению первого технологического поколения // Forbes: [сайт]. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/404011-generationinstruksiya-k-primeneniyu-i-obucheniyu-pervogo-tehnologicheskogo> (дата обращения: 11.02.2026).
6. Кузнецов Н. Дополненная реальность в рекламе. К ленте.: [сайт]. URL: <https://blog.arealidea.ru/articles/mobile/dopolnennaya-realnost-v-reklame/> (дата обращения: 11.02.2026).
7. Осадчая А.В., Бондаренко К.Е., Лазыко С.С. Образовательные технологии и организационные модели реализации ВКР в форме стартап-проектов // Экономика и бизнес.: Индустриальная экономика, 2025.
8. Иванова Л. В. Внедрение технологии дополненной реальности для продвижения продукта : специальность 27.04.05 Инноватика : магистерская диссертация. Томский политехнический университет. Томск. 2022. 81 с. (дата обращения: 13.02.2026).
9. Что такое ПВХ? Экологически безопасный материал! // Окна города: [сайт]. URL: <http://oknabelgoroda.ru/261/chto-takoe-pvx/> (дата обращения: 13.02.2026).
10. Как применять дополненную реальность в рекламе и маркетинге // Mango office.: [сайт]. URL: <https://www.mango-office.ru/journal/for-marketing/osnovy/dopolnennuyu-realnost/> (дата обращения: 14.02.2026).
11. Применение дополненной реальности в маркетинге и рекламе: идеи и примеры // calltouch blog: [сайт]. URL: <https://www.calltouch.ru/blog/primenenie-dopolnennoj-realnosti-v-marketinge-i-reklame-idei-i-primery/> (дата обращения: 14.02.2026).
12. Анализ размера и доли рынка дополненной реальности- тенденции роста и прогнозы (2024-2029гг.) // Mordor Intelligence: [сайт]. URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/augmented-reality-market> (дата обращения: 14.02.2026).
13. Зиглина Т., Пономарева Н., Болотова И. Дополняй и вовлекай // Ipsos. : [сайт]. 2024. URL: https://www.ipsos-comcon.ru/sites/default/files/ct/news/documents/202408/Дополняй%20и%20Вовлекай_0.pdf (дата обращения: 22.02.2026).

References

1. Types of Advertising. unisender: [website] 2025. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/osnovnye-vidy-reklamy-onlain-i-offlain/#anchor-3> (Accessed: 10.02.2026).
2. Adults and Children in the Digital World: When Online Meets Offline. Kids.Kaspersky: [website]. URL: https://kids.kaspersky.ru/wpcontent/uploads/sites/2/2019/04/190402_Children_Russia_Report_Practics-1.pdf (Accessed: 10.02.2026).
3. Likhanova E. Generation Alpha: How They Will Spend Money, Work, and Live. RB.RU. URL: <https://rb.ru/story/alpha-how-live/> (Accessed: 10.02.2026).
4. Generation Alpha: What's Different About It, Who Can Be Called That, and What Awaits the Children of This Generation in the Future. Enjoy Camp: [website]. URL: <https://enjoy-camp.ru/blog/pokolenie-alfa> (Accessed: 10.02.2026).
5. Makenova N. Generation "A": Instructions for Using and Training the First Technological Generation. Forbes: [website]. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/404011-generationinstruksiya-k-primeneniyu-i-obucheniyu-pervogo-tehnologicheskogo> (Accessed: 11.02.2026).
6. Kuznetsov N. Augmented Reality in Advertising. To the feed: [website]. URL: <https://blog.arealidea.ru/articles/mobile/dopolnennaya-realnost-v-reklame/> (accessed: 11.02.2026).

7. Osadchaya A.V., Bondarenko K.E., Lazko S.S. Educational technologies and organizational models for implementing final qualifying work in the form of start-up projects. *Economy and business.: Industrial economics*, 2025.

8. Ivanova L.V. Implementation of augmented reality technology for product promotion: specialty 27.04.05 Innovation: master's thesis. Tomsk Polytechnic University. Tomsk. 2022. 81 p. (accessed: 13.02.2026).

9. What is PVC? An environmentally friendly material! Windows of the city: [website]. URL: <http://oknabelgoroda.ru/261/chto-takoe-pvx/> (accessed on 13.02.2026).

10. How to use augmented reality in advertising and marketing. Mango office.: [website]. URL: <https://www.mango-office.ru/journal/for-marketing/osnovy/dopolnennuyu-realnost/> (accessed 14.02.2026).

11. Using augmented reality in marketing and advertising: ideas and examples. calltouch blog: [website]. URL: <https://www.calltouch.ru/blog/primenenie-dopolnennoj-realnosti-v-marketinge-i-reklame-idei-i-primery/> (accessed 14.02.2026).

12. Augmented Reality Market Size and Share Analysis: Growth Trends and Forecasts (2024-2029). Mordor Intelligence: [website]. URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/augmented-reality-market> (accessed 14.02.2026).

13. Ziglina T., Ponomareva N., Bolotova I. Dopolnyay i vvobegay. Ipsos. : [website]. 2024. URL: https://www.ipsos-comcon.ru/sites/default/files/ct/news/documents/202408/Допольяй%20и%20Вовле-кай_0.pdf (accessed 22.02.2026).

Информация об авторах

Исмаилов Г.М., кандидат технических наук, доцент, Томский государственный педагогический университет, gmismailov@tspu.ru

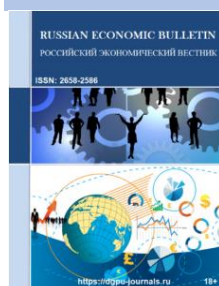
Варлачева Т.Б., кандидат экономических наук, доцент, Томский государственный педагогический университет, varlacheva_t_b@mail.ru

Сазанова Е.А., кандидат педагогических наук, Томский государственный педагогический университет, sazanova-elena@tspu.ru

Немкова В.М., преподаватель, Томский государственный педагогический университет, nika_2001@tspu.ru

Варлачева А.А., студент, Томский государственный педагогический университет, varlacheva.aliska@gmail.com

© Исмаилов Г.М., Варлачева Т.Б., Сазанова Е.А., Немкова В.М., Варлачева А.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 330.46

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-208-216

Методика адаптивного матричного анализа антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами

¹ Федоров В.М.

¹ Омский государственный технический университет

Аннотация: в условиях интегрированных корпоративных структур кризисы на одном уровне быстро трансформируются в системные риски для всей корпорации, что требует перехода от статических инструментов анализа к адаптивным, динамически перестраивающимся системам оценки и управления рисками. В представленной статье предложена методика адаптивного матричного анализа как инструмента антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами. Методика основана на многомерной матричной оценке факторов среды, бизнес-процессов и рисков с автоматической перестройкой весов и порогов по оперативным данным. **Объект исследования** – интегрированные корпоративные структуры, включающие взаимосвязанные подразделения, функционирующие как единая система управления и ресурсного обмена. **Предмет исследования** – процесс антикризисного управления в интегрированных корпоративных структурах. **Цель:** разработать, детализировать и апробировать методику адаптивного матричного анализа антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами как инструмент антикризисного анализа в принятии управленческих решений. **Методы:** предлагаемая методика базируется на сочетании теории риск-ориентированного менеджмента, теории управления корпоративными структурами, методов многокритериальной оптимизации и регулирования.

Результаты: предложенный индекс кризисного состояния и пороговая система позволяют формализовать процесс принятия решений в кризисных условиях и выстроить многовариантные антикризисные сценарии развития событий.

Вывод: по итогу проведения исследования предложены системная матричная структура для оценки рисков и индекс кризисного состояния, обеспечивающие опережающую диагностику и координацию антикризисных мер на уровне интегрированных корпоративных структур.

Ключевые слова: адаптивный матричный анализ, антикризисное управление, управленческие решения, интегрированные корпоративные структуры, корпоративная интеграция, матрица кризисных состояний

Для цитирования: Федоров В.М. Методика адаптивного матричного анализа антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 208 – 216. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-208-216

Поступила в редакцию: 02 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 13 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Methodology for adaptive matrix analysis of crisis management of integrated corporate structures

¹ *Fedorov V.M.*

¹ *Omsk State Technical University*

Abstract: in the context of integrated corporate structures, crises at one level quickly transform into systemic risks for the entire corporation, which requires a transition from static analysis tools to adaptive, dynamically restructuring risk assessment and management systems. The presented article proposes a methodology for adaptive matrix analysis as a tool for anti-crisis management of integrated corporate structures. The methodology is based on a multidimensional matrix assessment of environmental factors, business processes and risks with automatic adjustment of weights and thresholds based on operational data. **The object** of the study is integrated corporate structures, including interconnected divisions, functioning as a unified system of management and resource exchange. **The subject** of the study is the process of crisis management in integrated corporate structures. **Purpose of the study:** to develop, detail and test a methodology for adaptive matrix analysis of anti-crisis management of integrated corporate structures as a tool for anti-crisis analysis in management decision-making. **Methods:** the proposed methodology is based on a combination of the theory of risk-oriented management, the theory of management of corporate structures, methods of multi-criteria optimization and regulation.

Results: the proposed crisis state index and threshold system make it possible to formalize the decision-making process in crisis conditions and build multivariate anti-crisis scenarios for the development of events.

Conclusion: based on the results of the study, a systemic matrix structure for risk assessment and a crisis state index were proposed, providing advanced diagnosis and coordination of anti-crisis measures at the level of integrated corporate structures.

Keywords: adaptive matrix analysis, crisis management, management decisions, integrated corporate structures, corporate integration, matrix of crisis conditions

For citation: Fedorov V.M. Methodology for adaptive matrix analysis of anti-crisis management of integrated corporate structures. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 208 – 216. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-208-216

The article was submitted: April 02, 2026; Approved after reviewing: May 13, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В современных условиях экономическая нестабильность, волатильность внешней среды и усиление глобальных рисков требуют от интегрированных корпоративных структур (далее – ИКС) разработки новых инструментов антикризисного управления, способных оперативно и адаптивно реагировать на изменения. Традиционные методы диагностики и анализа, основанные на статических матричных моделях, не всегда обеспечивают необходимую гибкость и оперативность, особенно в условиях быстро меняющихся экономических и регуляторных условий. В связи с этим, целесообразно обновление и развитие методических подходов, включая использование адаптивных матричных систем, которые позволяют автоматически пересчитывать веса факторов и пороги критических состояний на основе оперативных данных.

В свою очередь антикризисные решения целесообразно формировать не на уровне отдельных подразделений, а на уровне корпоративной структуры, с учетом логики распределения ресурсов, информационных и управленческих потоков между подразделениями.

Материалы и методы исследований

При проведении исследования применялись следующие методы: матричный и многокритериальный анализ (построение матриц внешней среды, подразделений и корпоративной интеграции для оценки факторов и показателей в многомерном пространстве), методы адаптивного анализа (разработка и применение формулы адаптивного пересчета весов факторов), моделирование и имитационное моделирование (построение и тестирование модели матричной системы).

Вопросы адаптивного матричного анализа антикризисного управления с различной степенью разработанности освещались в трудах следующих российских ученых: Э. Ш. Ахметовой, О. Ф. Быстрова, Т. К. Горемыкиной, С. О. Егорова, Е. В. Куницкой, А. А. Малаховой, А. И. Махмутовой, Э. Д. Полунина, А. А. Рубцовой, С. С. Степновой и М. А. Тихоновой [1-7].

Результаты и обсуждения

Предлагаемая нами методика разработана для решения следующих ключевых задач антикризисного управления ИКС: оперативная диагностика локальных и системных кризисных состояний на уровне отдельных подразделений и корпорации в целом; классификация типов кризисов с формализованной оценкой уровня их опасности; раннее выявление изменений в факторах внешней среды и внутренней структуре корпорации, приводящих к росту рисков.

Методика включает в себя три основных блока: диагностический блок (многомерная матричная система оценки факторов и состояний); адаптационный блок (механизм динамической корректировки параметров и принятия решений); блок выходных решений (принятие антикризисных решений). Сущность методики заключается в построении динамической системы матриц, в которой веса факторов, пороги кризисных состояний и доминирующие векторы решений автоматически пересчитываются по данным оперативной и аналитической отчетности.

Предлагается следующая трехуровневая система матриц (см. табл. 1).

Таблица 1

Ядро матричной системы антикризисного управления ИКС

Table 1

Core of the ICS matrix crisis management system

Матрица	Содержание	Назначение
Матрица внешней среды (МВС)	– строки: факторы внешней среды (экономика, технология, конкуренция, социальные и экологические условия). – столбцы: временные периоды (месяц, квартал). – элементы: нормированные значения факторов или индексы, отражающие уровень их влияния на корпоративную среду.	анализ и оценка внешних факторов влияния
Матрица подразделений/подсистем (МПП)	– строки: подразделения, предприятия, филиалы, бизнес-единицы ИКС. – столбцы: временные периоды (месяц, квартал). – элементы: технико-экономические и финансовые показатели.	оценка внутренних показателей
Матрица корпоративной интеграции (МКИ)	– строки: виды интеграции и координации. – столбцы: подразделения или подсистемы. – элементы: индексы уровня интеграции.	учет корпоративных взаимосвязей и синергии

Для расчета уровня адаптивности мы вводим функцию веса фактора $w_{ij}(t)$, которая зависит от исторической волатильности показателя и степени корреляции с ключевыми финансово-операционными показателями эффективности (KPI).

На каждом шаге t веса необходимо осуществлять пересчет по формуле:

$$w_{ij}(t) = \alpha \cdot w_{ij}(t-1) + (1 - \alpha) \cdot [\beta \cdot V_{ij}(t) + \gamma \cdot C_{ij}(t)], \quad (1)$$

где $w_{ij}(t-1)$ – важность фактора i для подразделения j в предыдущем периоде, V_{ij} – нормированная волатильность, C_{ij} – корреляция с KPI, α, β, γ – коэффициенты адаптивности, корректируемые на исторических данных для минимизации ошибок.

Нормированная волатильность V_{ij} показывает насколько сильно изменяется фактор i для подразделения j на шаге t и рассчитывается как

$$V_{ij}(t) = \frac{\sigma_{ij}(t)}{\max(\sigma_{ij})}, \quad (2)$$

где $\sigma_{ij}(t)$ – стандартное отклонение или размах значений фактора за предшествующий период, нормированное на максимальное значение по набору факторов.

Корреляция с ключевыми КРП показывает насколько сильно изменение фактора связано с изменением ключевых финансово-операционных показателей.

Коэффициент адаптивности α определяет долю предшествующего веса в новом значении: $w_{ij}(t) = \alpha \cdot w_{ij}(t-1)$, при этом если α близок к 1 – система консервативная, веса меняются медленно, α близок к 0 – система чувствительна, быстро перестраивается.

Коэффициенты адаптивности β, γ распределяют внутреннюю значимость трех источников информации: β – вес волатильности $V_{ij}(t)$ и γ – вес корреляции с КРП $C_{ij}(t)$.

На основе МВС, МНПЗ и МКИ формируется матрица кризисных состояний (МКС), где:

- строки – типы кризисов (финансовый, производственный, логистический и др.);
- столбцы – подсистемы ИКС;
- элементы $s_{kl}(t)$ – индекс кризисного состояния.

Индекс рассчитывается как взвешенная сумма нормированных показателей:

$$s_{kl}(t) = \sum_i w_i(t) \cdot x_{ikl}(t), \quad (3)$$

где $x_{ikl}(t)$ – нормированный показатель фактора i для подсистемы l в периоде t .

При $s_{kl}(t) > s_{кр}$ соответствующее значение (ячейка матрицы) помечается как «критическое», что запускает механизм антикризисных мер.

Процедуру реализации методики можно представить следующим образом (см. рис. 1).

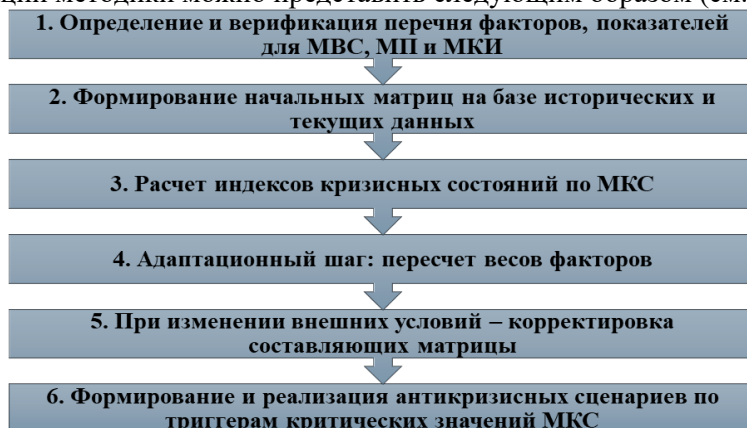


Рис. 1. Этапы реализации методики адаптивного матричного анализа антикризисного управления ИКС.

Источник: разработано автором.

Fig. 1. Stages of implementation of the methodology for adaptive matrix analysis of anti-crisis management of ICS. Source: developed by the author.

Апробация представленной методики была осуществлена на примере ИКС нефтеперерабатывающего комплекса России – Омского нефтеперерабатывающего завода (далее – Омский НПЗ). Омский НПЗ является одним из крупнейших нефтеперерабатывающих предприятий России, входит в структуру ПАО «Газпром нефть» и имеет установленную мощность переработки около 22 млн т нефти в год, с выходом светлых нефтепродуктов более 80% и глубиной переработки до 100% [8]. В 2023-2025 гг. предприятие прошло крупную модернизацию, включая ввод нового комплекса первичной переработки ЭЛОУ-АВТ-11 (мощность 8,4 млн т нефти и 1,2 млн т газового конденсата в год) и столкнулось с повышенной волатильностью цен на нефть и продукцию, ростом налоговой нагрузки и изменением структуры спроса на внутреннем рынке [9].

Построение матричной системы для Омского НПЗ осуществлялось как часть реализации методики адаптивного матричного анализа антикризисного управления ИКС и включало формирование и согласование трех основных матриц: матрицы внешней среды (МВС), матрицы НПЗ (МНПЗ) и матрицы корпоративной интеграции (МКИ), взаимосвязанных через единую матрицу кризисных состояний (МКС).

МВС была построена для отражения ключевых факторов, оказывающих влияние на финансовую и операционную устойчивость Омского НПЗ в период 2023-2025 гг. и ориентировалась на следующие группы показателей: динамика мировых и внутренних цен на нефть и нефтепродукты, налоговая нагрузка (включая отрицательный доход и экспортные пошлины), геополитические риски, изменения регуляторной и экологической политики, а также логистическая и инфраструктурная составляющая рынка сбыта (см. табл. 2).

Таблица 2

Значение элементов МВС для Омского НПЗ, 2023-2025 гг

Table 2

The significance of the MBC elements for the Omsk Refinery, 2023-2025

Фактор внешней среды	2023 Г., 1 кв.	2023 Г., 2 кв.	2023 Г., 3 кв.	2023 Г., 4 кв.	2024 Г., 1 кв.	2024 Г., 2 кв.	2024 Г., 3 кв.	2024 Г., 4 кв.	2025 Г., 1 кв.	2025 Г., 2 кв.	2025 Г., 3 кв.	2025 Г., 4 кв.
Цена на нефть (Urals, волатильность)	0,55	0,60	0,65	0,70	0,68	0,62	0,58	0,60	0,52	0,55	0,64	0,58
Налоговая нагрузка	0,40	0,45	0,50	0,60	0,65	0,68	0,70	0,75	0,72	0,70	0,74	0,76
Экологические требования (запросы к выбросам и качеству топлива)	0,30	0,35	0,45	0,50	0,55	0,58	0,60	0,62	0,65	0,68	0,70	0,72
Логистические ограничения и затраты	0,35	0,40	0,45	0,52	0,55	0,58	0,53	0,50	0,48	0,46	0,44	0,42
Спрос на внутреннем рынке (интенсивность и стабильность)	0,75	0,78	0,80	0,77	0,79	0,82	0,81	0,83	0,85	0,84	0,86	0,88

Примечание:

- нормализованные индексы факторов, ранжированные от 0 до 1;
- 0 – минимальный уровень влияния, 1 – максимальный (по шкале нормированного индекса).

Составлено по данным источников [9-11].

МНПЗ отражала внутреннюю операционную и финансовую динамику Омского НПЗ, включая объем переработки нефти (млн т/квартал), уровень загрузки мощностей, маржинальность переработки, удельные затраты на энергию, сырье и логистику, а также экологические и технологические показатели – выбросы, уровень модернизации, эффективность новых комплексов (см. табл. 3). Все показатели также нормировались и вводились в матрицу поквартально, что обеспечивало оперативное отслеживание эффективности производства и выявление отклонений от ожидаемых режимов работы предприятия.

Таблица 3

Значение элементов МНПЗ для Омского НПЗ, 2023-2025 гг

Table 3

The value of MRP elements for the Omsk Refinery, 2023-2025

Показатель	2023 Г., 1 кв.	2023 Г., 2 кв.	2023 Г., 3 кв.	2023 Г., 4 кв.	2024 Г., 1 кв.	2024 Г., 2 кв.	2024 Г., 3 кв.	2024 Г., 4 кв.	2025 Г., 1 кв.	2025 Г., 2 кв.	2025 Г., 3 кв.	2025 Г., 4 кв.
Объем переработки, млн т	5,20	5,25	5,30	5,35	5,40	5,45	5,48	5,48	5,50	5,52	5,55	5,55
Загрузка мощностей, %	82	83	84	85	86	87	87	87	88	88	89	89
Маржинальность переработки, %	15,0	14,5	13,8	13,2	12,8	12,5	13,0	13,5	14,2	14,5	14,8	15,0
Удельные затраты (энергия, сырье, логистика), усл. ед.	0,95	0,97	0,99	1,01	1,03	1,05	1,04	1,02	1,00	0,99	0,98	0,97
Индекс выбросов и экологической нагрузки	0,40	0,42	0,45	0,50	0,48	0,45	0,42	0,38	0,35	0,33	0,31	0,30

Составлено по данным источников [9-11].

МКИ фокусировалась на уровне взаимосвязей Омского НПЗ с системой добычи, транспорта, хранения и сбыта продукции в рамках вертикально-интегрированной корпорации «Газпром нефть». В нее включались индексы, характеризующие согласованность производственных программ, плотность и скорость информационных и логистических потоков, уровень внутренних ценовой координации, синхронизацию инвестиционных программ и распределение ресурсов между подразделениями (табл. 4). В 2023–2025 гг. за счет ввода крупных инвестиционных проектов и развития цифровой платформы уровень корпоративной интеграции Омского НПЗ существенно повысился, что фиксировалось в элементах МКИ как рост показателей согласованности и взаимозависимости.

Таблица 4

Значение элементов МКИ для Омского НПЗ, 2023-2025 гг

Table 4

The value of MKI elements for the Omsk Refinery, 2023-2025

Показатель интеграции	2023 Г., 1 кв.	2023 Г., 2 кв.	2023 Г., 3 кв.	2023 Г., 4 кв.	2024 Г., 1 кв.	2024 Г., 2 кв.	2024 Г., 3 кв.	2024 Г., 4 кв.	2025 Г., 1 кв.	2025 Г., 2 кв.	2025 Г., 3 кв.	2025 Г., 4 кв.
Согласованность производственных программ (добыча–переработка–сбыт)	0,45	0,48	0,52	0,55	0,60	0,64	0,68	0,70	0,75	0,78	0,80	0,82
Скорость и полнота информационного обмена между подразделениями	0,40	0,45	0,50	0,54	0,58	0,62	0,65	0,68	0,72	0,75	0,78	0,80
Уровень согласованности внутрикорпоративных цен на нефть и нефтепродукты	0,35	0,38	0,42	0,46	0,50	0,54	0,58	0,60	0,64	0,67	0,69	0,72
Плотность и устойчивость логистических потоков (добыча–НПЗ–сбыт)	0,42	0,45	0,48	0,52	0,56	0,60	0,63	0,65	0,68	0,70	0,72	0,74
Степень синхронизации инвестиционных программ (Омский НПЗ–«Газпром нефть»)	0,30	0,34	0,38	0,42	0,45	0,48	0,52	0,56	0,60	0,64	0,68	0,70
Степень согласованности экологических и технологических планов	0,40	0,45	0,50	0,54	0,58	0,60	0,63	0,65	0,68	0,70	0,73	0,75
Общий индекс интеграции НПЗ с ВИНК (усредненный)	0,39	0,43	0,46	0,49	0,52	0,56	0,59	0,60	0,65	0,68	0,70	0,72

Составлено по данным источников [9-11].

Таблица 5

Значение элементов МКС для Омского НПЗ, 2023-2025 гг.

Table 5

The significance of the ISS elements for the Omsk Refinery, 2023-2025.

Тип кризиса	2023 Г., 1 кв.	2023 Г., 2 кв.	2023 Г., 3 кв.	2023 Г., 4 кв.	2024 Г., 1 кв.	2024 Г., 2 кв.	2024 Г., 3 кв.	2024 Г., 4 кв.	2025 Г., 1 кв.	2025 Г., 2 кв.	2025 Г., 3 кв.	2025 Г., 4 кв.
Финансовый (маржинальность)	0,35	0,40	0,50	0,58	0,62	0,65	0,68	0,70	0,60	0,55	0,52	0,48
Налоговый (изменение режима налогообложения)	0,30	0,38	0,45	0,55	0,60	0,64	0,66	0,68	0,65	0,60	0,58	0,56
Логистический (затраты и перебои)	0,32	0,36	0,42	0,48	0,50	0,52	0,47	0,44	0,40	0,38	0,36	0,34
Экологический (выбросы и нормативы)	0,38	0,41	0,47	0,52	0,48	0,44	0,40	0,36	0,32	0,30	0,28	0,26
Общий уровень риска НПЗ	0,34	0,39	0,46	0,52	0,54	0,56	0,56	0,57	0,53	0,50	0,48	0,45

Примечание: Составлено по данным источников [9-11].

- общий уровень риска рассчитан как взвешенная сумма индексов по типам кризисов с учетом адаптивных весов факторов;
- индекс кризисного состояния $s_{kl}(t)$; 0 – низкий риск, 1 – критический.

Индекс кризисного состояния для Омского НПЗ рассчитывался за каждый квартал, где в качестве ключевых факторов вошли цена на нефть, налоговая нагрузка, маржинальность переработки, объем и стабильность поставок на внутренний рынок, экологические и технологические риски (табл. 5).

Отметим, что при этом веса факторов автоматически пересчитывались и в 2023–2024 гг.:

- $V_{ij}(t)$ сильно возросла для цен на нефть;
- $C_{ij}(t)$ показала высокую корреляцию этих факторов с EBITDA и рентабельностью НПЗ.

В результате вес этих факторов в МВС и МКС существенно увеличился уже в 2024–2025 гг., усиливая системную реакцию.

Анализ динамики индекса кризисного состояния для Омского НПЗ в 2023–2025 гг. показал, что в рассматриваемом периоде наблюдался постепенный рост общего уровня риска до середины 2024 г. с последующим снижением к 2025 г., что отражает эволюцию внешних и внутренних условий, а также эффективность реализованных антикризисных мер. В 2023 г. индекс кризисного состояния находился в умеренном диапазоне, однако уже во втором и третьем кварталах отмечался устойчивый рост по финансовым, налоговым и логистическим компонентам, что обусловлено снижением цен на нефть, ростом налоговой нагрузки и увеличением логистических затрат. В 2024 г. индекс достиг максимальных значений, приближаясь к критическому порогу $S_{кр}$, что свидетельствует о формировании системного риска для предприятия и активизации антикризисных сценариев.

Результаты применения методики адаптивного матричного анализа антикризисного управления на Омском НПЗ в 2023–2025 гг. свидетельствуют о высокой практической значимости и новизне предложенного подхода. В рассматриваемый период предприятие столкнулось с сочетанием неблагоприятных факторов внешней среды – снижением мировых цен на нефть, ростом налоговой нагрузки, изменением структуры спроса и усилением экологических требований, что грозило возникновением финансовых и операционных кризисов. В то же время, Омский НПЗ, являясь ключевым звеном в вертикально-интегрированной структуре «Газпром нефти», подвергался риску системного кризиса, охватывающего добычу, переработку и сбыт. Методика адаптивного матричного анализа позволила сформировать единую систему оценки рисков, включающую матрицу внешней среды, матрицу НПЗ и матрицу корпоративной интеграции, на основе которых была сформирована матрица кризисных состояний. Использование адаптивного матричного анализа сделало процесс управления рисками более прозрачным, формализованным и потенциально пригодным к автоматизации в IT-системах Омского НПЗ и Газпромнефти.

Выводы

Подводя итог изложенному, можно констатировать, что предложенная методика адаптивного матричного анализа антикризисного управления позволяет системно и оперативно оценивать кризисные риски российских ИКС. Значимость методики заключается в том, что она обеспечивает системный и риск-ориентированный подход к антикризисному управлению, позволяя оценивать и координировать действия на уровне отдельного предприятия и интегрированной корпорации одновременно. Новизна методики выражается в адаптивности матричной структуры, где веса факторов пересчитываются автоматически на основе динамики волатильности и корреляции с КРІ, а также в интегрированном характере индекса кризисного состояния, который отражает взаимодействие и взаимосвязи между различными звеньями корпоративной структуры. Таким образом, методика адаптивного матричного анализа может успешно применяться не только на Омском НПЗ, но и открывает возможности для масштабирования на другие ИКС, обеспечивая повышение устойчивости и эффективности антикризисного управления в условиях нестабильной внешней среды.

Список источников

1. Махмутова А. И., Ахметова Э. Ш. Стратегии устойчивого развития в условиях цифровых вызовов: роль антикризисного управления // Природноресурсный потенциал, экология и устойчивое развитие регионов России : сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 22-23 января 2026 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет. 2026. С. 191 – 195.
2. Быстров О. Ф. Метод многокритериальной оценки хозяйствующих субъектов в процессе антикризисного управления // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2020. № 4(28). С. 18 – 28. DOI: 10.24151/2409-1073-2020-4-18-28.

3. Горемыкина Т. К., Малахова А. А. Антикризисное управление как основной процесс предотвращения банкротства в условиях цифровизации // Экономика и управление: инновационные подходы к стратегии устойчивого развития : сборник научных статей. Москва : Издательство «Научные технологии». 2026. С. 382 – 389.
4. Егоров С. О. Современные методики антикризисного управления, потенциал их улучшения // Вестник Академии знаний. 2025. № 6(71). С. 948 – 952.
5. Полунин Э. Д. Методика формирования системы операционных индикаторов для превентивного антикризисного управления в коммерческой организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2026. № 1(63). С. 921 – 925.
6. Степнова С. С., Куницкая Е. В. Модели антикризисного управления в практике отечественных предприятий // Проблемы и перспективы развития российской экономики : сборник статей по материалам XV Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 11 ноября 2025 года. Пенза: Пензенский государственный университет. 2026. С. 42 – 46.
7. Тихонова М. А. Использование матричного подхода в антикризисном управлении малым бизнесом в период пандемии // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2020. № 4. С. 102 – 112. DOI: 10.26653/2076-4650-2020-4-09.
8. Омский нефтеперерабатывающий завод: история, показатели и перспективы развития: аналитич. обзор [Электронный ресурс] // Энергобаза России. URL: <https://energybase.ru/processing-plant/omsk-refinery> (дата обращения: 08.05.2026).
9. Омский НПЗ стал драйвером роста переработки в «Газпром нефти» [Электронный ресурс] // Omsk-news.net. URL: <https://omsk-news.net/economy/2025/02/19/606356.html> (дата обращения: 08.05.2026).
10. Нефтяная отрасль России: ключевые показатели и прогноз 2023–2025 гг. [Электронный ресурс] // Seala.ru. URL: <https://seala.ru/oil/neftrossiya> (дата обращения: 08.05.2026).
11. Параметры нефтегазовых доходов в бюджете РФ на 2023–2025 гг. [Электронный ресурс] // Финансовая менеджмент-аналитика. URL: https://fomag.ru/news-stream/parametry_neftegazovykh_dokhodov_v_byudzhete_rf_na_2023_2025_gg/ (дата обращения: 08.05.2026).

References

1. Makhmutova A.I., Akhmetova E.Sh. Strategies for sustainable development in the face of digital challenges: the role of crisis management. Natural resource potential, ecology and sustainable development of regions of Russia: collection of articles of the XXIV International Scientific and Practical Conference. Penza. January 22-23. 2026. Penza: Penza State Agrarian University. 2026. P. 191 – 195.
2. Bystrov O.F. Method of multi-criteria assessment of economic entities in the process of anti-crisis management. Economic and social-humanitarian studies. 2020. No. 4(28). P. 18 – 28. DOI 10.24151/2409-1073-2020-4-18-28.
3. Goremykina T.K., Malakhova A.A. Anti-crisis management as the main process of preventing bankruptcy in the conditions of digitalization. Economics and management: innovative approaches to sustainable development strategy: collection of scientific articles. Moscow: Scientific Technologies Publishing House. 2026. P. 382 – 389.
4. Egorov S.O. Modern methods of crisis management, the potential for their improvement. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. No. 6(71). P. 948 – 952.
5. Polunin E.D. Methodology for forming a system of operational indicators for preventive crisis management in a commercial organization. Natural-humanitarian studies. 2026. No. 1(63). P. 921 – 925.
6. Stepnova S.S., Kunitskaya E.V. Models of crisis management in the practice of domestic enterprises. Problems and prospects for the development of the Russian economy: collection of articles based on the materials of the XV All-Russian Scientific and Practical Conference. Penza. November 11. 2025. Penza: Penza State University. 2026. P. 42 – 46.
7. Tikhonova M.A. Using the matrix approach in anti-crisis management of small businesses during the pandemic. Scientific review. Series 1: Economics and law. 2020. No. 4. P. 102 – 112. DOI 10.26653/2076-4650-2020-4-09.
8. Omsk Oil Refinery: history, indicators and development prospects: analytical. review [Electronic resource]. Energy Base of Russia. URL: <https://energybase.ru/processing-plant/omsk-refinery> (Accessed: 08.05.2026).

9. Omsk Refinery became the driver of growth in refining at Gazprom Neft [Electronic resource]. Omsk news.net. URL: <https://oms-news.net/economy/2025/02/19/606356.html> (Accessed: 08.05.2026).

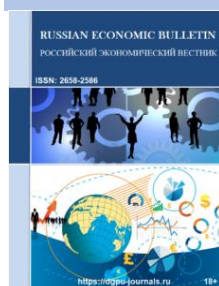
10. Russian oil industry: key indicators and forecast for 2023–2025. [Electronic resource]. Seala.ru. URL: <https://seala.ru/oil/neftrossiya> (Accessed: 08.05.2026).

11. Parameters of oil and gas revenues in the budget of the Russian Federation for 2023–2025. [Electronic resource]. Financial management analytics. URL: https://fomag.ru/news-streem/parametry_neftegazovykh_dokhodov_v_byudzhete_rf_na_2023_2025_gg/ (Accessed: 08.05.2026).

Информация об авторе

Федоров В.М., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и сервис», ORCID ID: 0009-0001-5827-1669, Омский государственный технический университет, viktor702460@mail.ru

© Федоров В.М., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

УДК 339.166.82

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-217-226

Современные подходы к гармонизации единого рынка государств-членов ЕАЭС в разрезе продовольственного сектора

¹ Карамышева А.К.

¹ ООО «ВнешторгАгро»

Аннотация: в настоящей статье рассматриваются современные подходы к гармонизации единого рынка государств-членов Евразийского экономического союза (ЕАЭС) применительно к продовольственному сектору как к сфере с высокой регуляторной плотностью, повышенной социальной значимостью и выраженной чувствительностью к рискам безопасности и ценовой волатильности. Показано, что экономическая результативность интеграции в агропродовольственной сфере определяется не только устранением тарифных барьеров, но и согласованием обязательных требований к безопасности и качеству продукции, унификацией процедур допуска и контроля, снижением транзакционных издержек трансграничного оборота, а также институциональной способностью Союза предупреждать и оперативно устранять внутренние препятствия.

В теоретико-методологической части обобщены положения теории экономической интеграции, институциональной экономики и экономики регулирования, позволяющие интерпретировать гармонизацию как сочетание «негативной» интеграции (снятие ограничений) и «позитивной» интеграции (создание общих правил, институтов и цифровых процессов).

В прикладной части анализируются ключевые инструменты гармонизации в ЕАЭС: общая таможенно-тарифная политика и унификация процедур; техническое регулирование и стандартизация пищевой продукции; согласование санитарных, фитосанитарных и ветеринарных мер; механизм выявления и устранения барьеров, изъятий и ограничений; согласованная агропромышленная политика и проектная кооперация; цифровые инструменты прослеживаемости и маркировки; развитие общих сегментов рынка (органическая продукция, складские свидетельства, инфраструктура торговли).

Обоснованы направления дальнейшего углубления гармонизации, включая повышение единства правоприменительной практики, усиление научно-аналитического сопровождения решений, развитие риск-ориентированных подходов и интероперабельности данных, а также снижение вероятности односторонних ограничений в кризисные периоды.

Ключевые слова: ЕАЭС, единый рынок, гармонизация, продовольственный сектор, агропродовольственная интеграция, техническое регулирование, санитарные и фитосанитарные меры, ветеринарный контроль, барьеры, взаимное признание, транзакционные издержки, прослеживаемость, маркировка, продовольственная безопасность

Для цитирования: Карамышева А.К. Современные подходы к гармонизации единого рынка государств членов ЕАЭС в разрезе продовольственного сектора // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 217 – 226. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-217-226

Поступила в редакцию: 12 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 20 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Modern approaches to harmonizing the single market of the EAEU member states in the food sector

¹ Karamysheva A.K.

¹ VneshtorgAgro LLC

Abstract: this article examines modern approaches to harmonizing the single market of the Eurasian Economic Union (EAEU) member states in relation to the food sector, an area with high regulatory density, heightened social significance, and pronounced sensitivity to security risks and price volatility. It is shown that the economic effectiveness of integration in the agrifood sector is determined not only by the elimination of tariff barriers, but also by harmonizing mandatory requirements for product safety and quality, unifying admission and control procedures, reducing transaction costs for cross-border trade, and the Union's institutional capacity to prevent and promptly resolve internal barriers.

The theoretical and methodological section summarizes the principles of economic integration theory, institutional economics, and regulatory economics, allowing for the interpretation of harmonization as a combination of "negative" integration (removal of restrictions) and "positive" integration (creation of common rules, institutions, and digital processes).

The applied section analyzes key harmonization tools in the EAEU: a common customs and tariff policy and unification of procedures; technical regulation and standardization of food products; coordination of sanitary, phytosanitary, and veterinary measures; a mechanism for identifying and eliminating barriers, exemptions, and restrictions; coordinated agro-industrial policy and project cooperation; digital traceability and labeling tools; and the development of common market segments (organic products, warehouse receipts, trade infrastructure).

Directions for further harmonization are substantiated, including increasing the uniformity of law enforcement practices, strengthening scientific and analytical support for decisions, developing risk-based approaches and data interoperability, and reducing the likelihood of unilateral restrictions during times of crisis.

Keywords: EAEU, single market, harmonization, food sector, agri-food integration, technical regulation, sanitary and phytosanitary measures, veterinary control, barriers, mutual recognition, transaction costs, traceability, labeling, food security

For citation: Karamysheva A.K. Modern approaches to harmonizing the single market of the EAEU member states in the food sector. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 217 – 226. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-217-226

The article was submitted: April 12, 2026; Approved after reviewing: May 20, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Формирование единого рынка в интеграционных объединениях традиционно рассматривается как качественно более высокая стадия по сравнению с зоной свободной торговли и таможенным союзом, поскольку предполагает не только отмену взаимных пошлин, но и сопоставимость регуляторной среды, фактическую свободу перемещения товаров и снижение «скрытых» препятствий, возникающих вследствие различий в стандартах, процедурах контроля и экономической политике.

По мнению Б. Балассы, интеграция эволюционирует от частичной либерализации торговли к более глубоким формам, в которых решающее значение приобретает унификация или гармонизация правил, обеспечивающих свободы перемещения и предсказуемость условий конкуренции на расширяющемся рынке [1]. Продовольственный сектор в данном контексте представляет особый интерес: с одной стороны, он является частью конкурентной экономики, где производители и переработчики стремятся расширять рынки сбыта и цепочки поставок; с другой стороны, он тесно связан с задачами общественного благосостояния, поскольку безопасность и доступность питания выступают базовыми социальными ценностями, а продовольственная безопасность — приоритетом государственной политики. Именно поэтому гармонизация единого рынка ЕАЭС в продовольственной сфере неизбежно становится многоуровневой: она включает нормы и процедуры, инфраструктуру контроля, институциональные механизмы разрешения споров и профилактики барьеров, а также элементы согласованной агропромышленной политики.

Актуальность исследования обусловлена тем, что, несмотря на институционально закреплённые цели ЕАЭС по обеспечению свободы перемещения товаров, на практике интеграция в продовольственном секторе сталкивается с противоречием между логикой единого рынка и логикой национальной продовольственной безопасности. Экономические кризисы, внешние шоки, колебания мировых цен и риски дефицитов могут усиливать стимулы к односторонним ограничительным мерам, которые краткосрочно воспринимаются как защитные, но среднесрочно ведут к росту трансакционных издержек, снижению доверия и фрагментации внутреннего рынка.

По мнению ряда исследователей аграрной интеграции в ЕАЭС, «чувствительность» сельского хозяйства и пищевой отрасли проявляется в том, что регуляторные решения (например, ограничение перемещения продукции по санитарным мотивам, лицензирование экспорта, специальные требования к маркировке) быстро превращаются в экономические последствия, изменяя структуру конкуренции и перераспределяя доходы вдоль цепочки создания стоимости. В частности, по мнению С.В. Киселёва и Р.А. Ромашкина, анализ результатов интеграции в аграрной сфере должен опираться на выявление структурных сдвигов и на оценку того, как институциональные решения отражаются на устойчивости агропродовольственных систем и на динамике взаимной торговли, поскольку именно здесь барьеры наиболее «заметны» по своим ценовым и логистическим эффектам [11].

Цель настоящей работы состоит в том, чтобы систематизировать современные подходы к гармонизации единого рынка государств-членов ЕАЭС в разрезе продовольственного сектора и раскрыть их экономическую логику как системы инструментов, направленных на снижение регуляторной фрагментации и трансакционных издержек при одновременном обеспечении приемлемого уровня рисков защиты (санитарной, фитосанитарной и ветеринарной).

Материалы и методы исследований

Методологическую основу исследования составили положения теории экономической интеграции (включая анализ эффектов торгового создания и торгового отклонения), институциональной экономики (в части трактовки институтов как ограничений и стимулов, влияющих на издержки обмена), а также экономики регулирования (в части анализа стандартов и процедур допуска как инструментов снижения информационной асимметрии и управления рисками). По мнению Дж. Вайнера, оценка интеграционных объединений неизбежно связана с выявлением баланса эффектов торгового создания и торгового отклонения (Viner, 1950), а применительно к продовольственному сектору этот баланс приобретает дополнительное измерение — измерение устойчивости снабжения и ценовой стабильности, поскольку любая перестройка торговых потоков непосредственно отражается на доступности продуктов питания для населения и на доходах сельхозпроизводителей [3].

В теоретико-методологическом отношении важным является разграничение гармонизации, унификации и взаимного признания. Унификация предполагает установление единых обязательных требований и единообразных процедур для всех участников, тогда как гармонизация означает сближение норм при сохранении определённой автономии национального регулирования. Взаимное признание связано с признанием эквивалентности систем и результатов контроля: продукт или сертификат, признанный в одной стране, принимается в другой без повторной процедуры.

Результаты и обсуждения

Для продовольственного сектора комбинация этих механизмов имеет принципиальное значение, поскольку уровень риска различается по товарным группам и ситуациям: там, где потенциальный ущерб высок (например, угрозы эпидемий животных, опасные загрязнители, системные пищевые риски), экономически оправдана более жёсткая унификация требований; там, где риск ниже и важнее ускорение оборота и снижение издержек, более результативным может быть взаимное признание, подкреплённое механизмами доверия и аудита.

По мнению Я. Тинбергена, устойчивый интеграционный результат достигается сочетанием «негативной интеграции» и «позитивной интеграции» (Tinbergen, 1954): недостаточно снять барьеры, требуется также создать общие институты и правила, которые предотвращают их повторное возникновение [2]. В продовольственной сфере ЕАЭС это означает необходимость перехода от простого запрета нетарифных ограничений к устойчивым механизмам техрегулирования, санитарных процедур, совместных инспекций, цифровой прослеживаемости и институционального управления препятствиями.

Институциональный подход позволяет рассматривать гармонизацию как снижение неопределённости и транзакционных издержек экономических агентов. По мнению Д. Норта, институты задают «правила игры», влияя на стоимость сделок и на предсказуемость взаимодействий, а следовательно — на эффективность рынков и инвестиционные решения [8]. Применительно к ЕАЭС продовольственный рынок

можно интерпретировать как пространство, где стоимость обмена зависит не только от логистики и цен, но и от процедур сертификации, признания документов, требований к маркировке, скорости контрольных процедур и стабильности регулирования.

По мнению О. Уильямсона, транзакционные издержки особенно возрастают при высоком уровне специфичности активов и при неопределённости, а агропродовольственные цепочки поставок как раз обладают высокой специфичностью (скоропортимость, сезонность, требования к холодовой цепи, зависимость от инфраструктуры хранения), что делает их крайне чувствительными к «регуляторным сбоям» [4]. Следовательно, гармонизация в ЕАЭС в пищевом секторе следует рассматривать не только как юридический проект, но и как экономический проект по снижению транзакционных издержек и повышению предсказуемости правил обращения продукции.

При анализе современных подходов к гармонизации целесообразно также учитывать концепцию «регуляторной конвергенции», распространённую в исследованиях международной торговли и нетарифных мер. По мнению Р. Болдуина, нетарифные барьеры, особенно связанные со стандартами и регламентами, могут выполнять двойственную роль: они защищают общественные интересы, но при этом способны становиться инструментом сегментации рынков и скрытого протекционизма. В продовольственном секторе эта двойственность выражена особенно ярко: санитарные и фитосанитарные меры действительно необходимы, однако при слабой институциональной координации и дефиците доверия они могут использоваться как повод для ограничений, влияющих на конкурентную борьбу и перераспределение рынков. В этом смысле актуальна позиция, сформулированная Н. Джаманкуловым, который, анализируя сопоставление систем технического регулирования и СФС-мер, подчёркивает необходимость научной обоснованности, транспарентности и недискриминационности санитарных требований, поскольку иначе санитарное регулирование деформирует торговлю и превращается в барьер, не оправданный реальными рисками [7]. Такой подход важен для ЕАЭС, где единый рынок предполагает высокий уровень доверия к результатам контроля партнёров и к эквивалентности систем надзора.

С точки зрения институционально-правовой архитектуры гармонизации продовольственного рынка ЕАЭС существенную роль играет наднациональный уровень регулирования, представленный Евразийской экономической комиссией и системой актов Союза. Для экономического анализа важно то, что многие решения в сфере технического регулирования и обращения товаров носят прямой характер и формируют общий контур требований, снижая необходимость национальной имплементации как отдельного этапа.

По мнению М.А. Павловой, международно-правовые основы технического регулирования в ЕАЭС требуют согласованной работы национальных органов и наднациональных институтов, поскольку наличие единой нормы само по себе не гарантирует единообразной практики её применения; следовательно, эффективность гармонизации определяется тем, насколько устойчиво и последовательно выстроены механизмы координации, контроля и разрешения расхождений в правоприменении [10]. Экономическое следствие данного тезиса состоит в том, что «стоимость регулирования» для бизнеса может различаться даже при формальном единстве правил, если практики контроля и интерпретации требований остаются неодинаковыми.

Одним из базовых направлений гармонизации выступает общая таможенно-тарифная политика и унификация таможенных процедур. Единый таможенный тариф, сформированный в рамках интеграционных процессов, обеспечивает единый режим внешней защиты и исключает ценовую дискриминацию между странами Союза при импорте продовольствия из третьих стран. На союзном уровне проводится обязательная проверка: режим не должен препятствовать правовым основам любого государства-члена ЕАЭС.

На экономическом уровне суть гармонизации состоит в достижении баланса: с одной стороны, без нее невозможно представить правовое обеспечение при создании единого продовольственного рынка ЕАЭС, а с другой – гармонизация используется как универсальное средство для создания конкурентоспособной торговой площадки, с равными условиями реализации продовольственной (и иной, в соответствии с выбранной отраслью) продукции для всех государств, допущенных к ней. Последнее – создание единого рынка с помощью гармонизации – объясняет потребность в регулярном устранении транзакционных барьеров и издержек, препятствующих свободным торговым отношениям между участниками рынка ЕАЭС. Инструментами при создании единой торговой среды при этом выступают «классические» нормативно-правовые – так, Таможенный кодекс ЕАЭС [11] изначально создавался для создания внутрисоюзной таможенной территории. Для сектора пищевой продукции быстрое и беспрепятственное прохождение грузов через таможню имеет ключевое значение: в обратном случае себестоимость товаров и

их качество влияют на многообразие рынка и их конкурентоспособность с товарами национальных рынков участников ЕАЭС.

Невозможно представить завершение процедур гармонизации единого рынка ЕАЭС в пищевом секторе и без использования технических регламентов. Это инструменты, способствующие повышению уровня безопасности пищевой продукции, создающие обязательную основу (стандарт) в области отдельных требований (например, маркировки). На уровне экономики введение технического регламента в каждом продовольственном сегменте упрощает процессы «входа» на рынок производителей различных стран-участников: независимо от экономико-производственного и сырьевого потенциала, возможность реализации товаров у каждого производителя привязана к выполнению «базового минимума». Но, учитывая особенности процедуры технологического регулирования продовольственного рынка ЕАЭС, на уровне Союза выполнение обязательных требований может сопровождаться длительной адаптацией, которая усугубляется при необходимости изменения технологической среды (например, под влиянием фактора изменчивости международной торговли или же с учетом последних торгово-экономических тенденций). То есть, технологические инструменты одновременно создают равные условия входа на рынок для всех предприятий продовольственного рынка ЕАЭС, однако, их динамичный характер требует от субъектов (в особенности, представителей малого и среднего бизнес-сегмента) моментальной реакции на все изменения, если производители нацелены соответствовать текущим условиям. Хаотичное обновление требований (даже с учетом особенностей их регламентации на уровне ЕАЭС) может привести к недопущению во внутреннее торговое пространство Союза тех, кто не в силах своевременно реагировать на «технологические нововведения».

Чувствительной зоной в плане учета технологических требований является соблюдение (фито)санитарных и ветеринарных условий реализации пищевой продукции в ЕАЭС. Практика демонстрирует, что механизм беспрепятственной реализации продовольственных товаров на едином рынке работает лишь тогда, если производитель обеспечивает высокий уровень контроля над качеством товаров в стране, где расположено основное производство. Н. Джаманкулов убежден, что для унификации в этом направлении страны ЕАЭС объективно должны всегда опираться на уже разработанные и успешно реализованные принципы соблюдения СФС-стандартов, предлагаемые ВТО [7]. Указанные принципы включают обязательность оценки риска, отсутствие дискриминации, транспарентность, а также научную обоснованность: при учете всех указанных мер угроза создания новых торговых барьеров на внутрисоюзном пространстве снижается. Однако практика торговых отношений между странами демонстрирует, что правовая среда создает различные подходы к учету и анализу риска: итогом является наличие прецедентов при попытке реализовать продукцию, имеющую разные уровни «СФС-обеспечения».

Устранять потенциальные проблемы между различными участниками Союза, связанные с несоблюдением фитосанитарных и ветеринарных требований в едином торговом пространстве, как демонстрирует тенденция унификации последних лет, оказывается непросто в силу выбора разнонаправленного способа реагирования: политика «жестких мер» в области выполнения обязательного минимума СФС-мер ВТО характерна не для всех участников рынка. Вдобавок чрезмерное ужесточение указанных мер на национальном уровне (например, под предлогом недопуска «бракованной» и «представляющей угрозу национальной безопасности в области реализации пищевой продукции») существенно подрывает доверие участников ЕАЭС. При этом политика «мягкого реагирования», нацеленная на минимизацию стандартов СФС, как правило, и является причиной появления подобных прецедентов, если в стране-импортере предъявляются более жесткие требования отпуска определенного вида пищевой продукции. Гармонизация указанных мер на данном этапе развития торговых отношений в ЕАЭС сопровождается временными задержками и демонстрирует потребность в наличии определенных ресурсов.

Практика ЕАЭС показывает, что для укрепления взаимного доверия применяются совместные инспекции, аудит систем надзора и поэтапное снятие контрольных процедур на внутренних границах. При этом в реальной динамике интеграции значимы конкретные примеры, когда после оценки и подтверждения соответствия национальной системы контроля общим требованиям снимаются внутренние ограничения, что приводит к удешевлению логистики и ускорению оборота. Экономический смысл подобных решений состоит в трансформации «границы» из места повторного контроля в «линию» свободного движения товаров при сохранении защитной функции контроля на внешнем контуре и через риск-ориентированные внутренние механизмы.

Параллельно с гармонизацией обязательных требований в ЕАЭС развиваются подходы к стандартам качества и торговым стандартам, особенно в сегментах, где конкурентоспособность определяется не только безопасностью, но и сортностью, калибровкой, условиями хранения, упаковки и маркировки, а

также соответствием требованиям международных рынков. В этом отношении показательно, что научное сообщество активно участвует в разработке унифицированных подходов к стандартизации, указывая на экономические выгоды снижения разнотечностей и издержек многоступенчатого контроля. Развитие межгосударственных стандартов на сельхозпродукцию в логике единого рынка можно рассматривать как элемент «позитивной интеграции», направленной на повышение экспортного потенциала и на формирование единой репутации качества продукции Союза.

С точки зрения функционирования внутреннего рынка принципиально важна проблема внутренних барьеров, изъятий и ограничений. Даже при наличии единого набора норм могут возникать препятствия на уровне правоприменения, административных процедур, требований к документам, особенностей налогообложения, допуска к закупкам и иных мер, влияющих на условия конкуренции. По мнению С.В. Киселёва и Р.А. Ромашкина, именно в аграрной сфере расхождения в политике и регулировании быстрее всего отражаются на торговых потоках и ценовой динамике, поскольку сельхозрынки чувствительны к сезонности, инфраструктурным ограничениям и высокой доле логистики в себестоимости [11]. В этом контексте особую роль играет институциональный механизм выявления и устранения препятствий на внутреннем рынке, формируемый на уровне ЕЭК. Экономическая значимость такого механизма состоит в том, что он снижает неопределённость для бизнеса и препятствует закреплению «локальных» протекционистских практик, которые могли бы разрушать интеграционные эффекты.

В институциональном измерении важным индикатором зрелости гармонизации выступает скорость, с которой выявленные препятствия устраняются и переводятся из состояния конфликта в состояние согласованного решения. По мнению представителей ЕЭК, озвученные оценки сокращения сроков устранения барьеров свидетельствуют о переходе к более проактивной модели управления внутренним рынком, когда государства-члены и Комиссия стремятся не допускать длительной неопределённости и не оставлять препятствия «в подвешенном состоянии». В экономическом плане ускорение устранения барьеров означает снижение издержек ожидания, уменьшение потерь от срывов поставок и сокращение возможностей для недобросовестной конкуренции, поскольку длительно существующий барьер часто формирует устойчивые «френтные» преимущества для отдельных групп рынка.

Согласованная агропромышленная политика выступает ещё одним современным подходом к гармонизации единого рынка продовольствия, поскольку она переносит интеграцию из узко-регуляторной плоскости в плоскость координации развития отрасли.

По мнению В.И. Добросоцкого, обеспечение продовольственной безопасности в странах ЕАЭС требует не только контроля безопасности продукции, но и инструментов развития, включающих инновационную повестку, проектное управление и механизмы кооперации государства и бизнеса [9]. Такой подход позволяет рассматривать гармонизацию как «создание условий» для совместного развития агропромышленного комплекса, а не только как «устранение препятствий».

Экономически согласованная политика важна тем, что она снижает риск деструктивной конкуренции национальных мер поддержки, которая может приводить к асимметриям условий и провоцировать взаимные претензии. В условиях единого рынка любые дисбалансы в поддержке (например, различия в доступности льготного кредита, субсидий на логистику и переработку, механизмов страхования) отражаются на конкурентоспособности производителей и на распределении добавленной стоимости. Следовательно, гармонизация должна включать хотя бы рамочную сопоставимость подходов к господдержке, чтобы конкуренция внутри Союза строилась преимущественно на эффективности и качестве, а не на различиях бюджетной политики.

Современная гармонизация в продовольственном секторе ЕАЭС всё более опирается на цифровые инструменты, которые можно трактовать как «цифровую гармонизацию» процессов контроля и оборота. В логике институциональной экономики цифровые механизмы важны тем, что они снижают трансакционные издержки поиска и проверки информации, повышают прозрачность цепочек поставок и ограничивают возможности оппортунистического поведения, включая оборот фальсификата и контрафакта. На указанном уровне гармонизация может проявляться в развитии современной информационной среды. Она подразумевает упрощение процедур маркировки и проверки товаров для создания условий «сопоставимости» обязательных требований продукции, ввозимой на территорию единого продовольственного рынка ЕАЭС.

Эксперты, изучающие цифровую гармонизацию рынка ЕАЭС, отмечают важность своевременного согласования информационных сведений на уровне создания цифрового пространства. Тенденции цифровизации, которая является одним из катализаторов развития современной международной торговли, требуют от участников крупных региональных интеграций типа ЕАЭС быстрого реагирования на «новые

обязательные» условия цифровой интеграции торговых отношений [5]. Учитывая различие в уровнях цифровизации производственной среды, в аспекте информационного доступа к продовольственным товарам все субъекты рынка ЕАЭС должны придерживаться единых требований и стандартов, используя современные риск-ориентированные модели, способствующие сокращению временных и финансовых издержек.

Маркировка, особенно в сегментах с высоким риском фальсификации, рассматривается как инструмент одновременного повышения качества контроля и унификации требований к обороту продукции. Экономический эффект маркировки в интеграционном объединении проявляется в том, что она уменьшает «серую» конкуренцию и создаёт более равные условия на общем рынке, однако при этом требует согласованности сроков, процедур и технических решений, чтобы маркировка не стала новым нетарифным барьером. Следовательно, для ЕАЭС принципиально важно, чтобы внедрение цифровых инструментов сопровождалось гармонизацией технических требований, сопоставимостью инфраструктуры и признанием результатов в трансграничном обороте.

Гармонизация единого рынка в продовольственной сфере включает и развитие общих сегментов рынка, в которых правила обращения и стандарты ещё формируются и поэтому есть возможность «заложить» их в гармонизированном виде с самого начала. Рынок органической продукции является показательным примером: рост спроса на органику создаёт стимулы для производителей, но одновременно требует строгих и понятных правил сертификации и маркировки, поскольку доверие потребителя является ключевым экономическим активом этого сегмента.

Формирование общего рынка органической продукции внутри Союза можно интерпретировать как «опережающую» гармонизацию, направленную на то, чтобы избежать расхождения национальных стандартов и обеспечить единые сигналы качества для потребителя. Исследуя вопросы обеспечения продовольственной безопасности с помощью создания единого торгового пространства, аналитики сделали вывод, что указанный путь одновременно снижает и региональные проблемы сбыта пищевой продукции. Стремясь соответствовать более высоким требованиям внешнего (союзного) рынка, регионы повышают свой экспортный потенциал, одновременно становясь более перспективными в отношении развития торговых отношений, где реализована строгая сертификационная политика.

Стоит отметить и потребность в совершенствовании финансовой структуры рынка ЕАЭС, которая основана на обеспечении действующих и актуальных обеспечительных механизмов, а также создании единой товарораспорядительной документации. Можно сделать вывод, что унификация требований к складской документации способствует упрощению институциональной среды Союза: снижаются риски информационной диспропорции, ускоряются условия оборачиваемости запасов, что наиболее ярко проявляется при их реализации в зерновом сегменте. В результате, более высокий уровень информирования и документально-сопроводительного обеспечения создает оптимальные условия отпуска товаров со складов участников единого рынка ЕАЭС, независимо от географии, снижая сезонные издержки и риски.

Отметим важность обеспечения оптимальной конкурентной среды касательно рынка семеноводства. В рамках исследования О.В. Андросова отмечает на потребность уделять внимание двум аспектам бизнеса – сортосмене и сортообновлению. По мнению ученой, доступ к указанным сведениям необходим для обеспечения продовольственной безопасности в сегменте [6].

На уровне ЕАЭС упрощение доступа к состоянию продукции семенной отрасли будет играть в пользу повышения урожайности, обеспечения стабильности поставок и создания здоровой конкурентной среды: информирование о первичном состоянии семенной продукции дает возможность спрогнозировать риски ее реализации и сократить тем самым издержки производителей и поставщиков.

Выводы

Анализ практико-ориентированной модели гармонизации продовольственного рынка ЕАЭС демонстрирует наличие ряда особенностей. Среди них выделяется выраженная многоканальная структура. Благодаря ей странам ЕАЭС удастся минимизировать издержки при входе на рынок и реализации продовольственных товаров внутри пространства Союза, вдобавок унификация контрольно-пропускных требований снижает возможные логистические потери и ускоряет транспортировку грузов на территории единого продовольственного рынка ЕАЭС. Использование еще одного канала – цифровых инструментов – способствует ускорению информационного обмена и является причиной «повышенного доверия» к деятельности других субъектов единой торговой среды за счет равнозначного доступа к необходимым информационным ресурсам. Институциональные каналы отвечают за наличие свободной конкуренции, а согласованная агропромышленная политика является способом создания прочной и динамичной (способной адаптироваться к изменениям торгово-экономической среды) промышленной базы. В. И. Добро-

соцкий отмечал, что все указанные каналы являются следствием «интеграционного характера» гармонизации рынка ЕАЭС, основанного на соблюдении ключевых условий и принципов продовольственной безопасности, при этом она должна носить комплексный (например, многоканальный) характер [9].

Конечно, нельзя представить гармонизацию единого продовольственного рынка ЕАЭС без ограничений и барьеров. М. А. Павлова убеждена, что они играют роль катализатора дальнейшего развития Союза, однако, во многом требуют создания чуткой, адаптивной технологической среды: без обеспечения своевременного информирования на национальном и союзном уровне достичь гармонизации будет невозможно в силу реализации риска комплаенса и разрыва в области свободной конкуренции [10].

Прочие ограничения при стремлении к гармонизации продовольственного рынка ЕАЭС основаны на высокой зависимости рынка от кризисных явлений – негативных факторов внешней среды. Несвоевременная реакция на них может стать причиной резкого и продолжительного разрыва внутрисоюзной интеграции, причем не только в области продовольственного рынка, но и связанных торговых направлений. Устранять указанные ограничения необходимо с помощью развития «антикризисных институтов», предлагаемых Я. Тинбергеном [2].

На третьем уровне ограничения скрывают в себе наличие конкурентного неравенства: поддержка АПК, в основном, осуществляется на национальном уровне – и в каждом государстве ЕАЭС обеспечение по своему масштабу и приоритету индивидуальное. Создание условий предоставления равных для всех участников продовольственного рынка Союза механизмов и процедур поддержки субъектов рынка минимизировало возрастающие в условиях кризиса финансовые разрывы, создавая более благоприятные условия доступа к единому торговому продовольственному пространству для новых производств.

Наконец, на последнем уровне ограничения связаны с неравномерным «цифровым обеспечением» продовольственной среды в ЕАЭС. При этом переход на равные условия информационного доступа требует не только ресурсов, но и разработки новой системы цифровых стандартов в продовольственном сегменте, прежде всего, на национальном уровне. Если цифровые решения развиваются фрагментарно, они могут стать новым источником барьеров, когда участник рынка вынужден адаптировать процессы под разные технические требования. Следовательно, дальнейшая гармонизация в ЕАЭС в пищевом секторе в значительной степени будет зависеть от качества цифровой координации и от способности Союза создавать единые контуры данных и процедур без избыточной нагрузки на бизнес.

Таким образом, современные подходы к гармонизации единого рынка ЕАЭС в разрезе продовольственного сектора представляют собой систему взаимодополняющих инструментов, сочетающих нормативную унификацию (технические регламенты и связанные требования), процедурную гармонизацию (координация санитарных, фитосанитарных и ветеринарных мер, механизмы эквивалентности и взаимного признания), институциональное управление препятствиями (выявление и устранение барьеров и изъятий), согласованную отраслевую политику (включая кооперационные и проектные механизмы), а также цифровые решения (прослеживаемость, маркировка, интегрированные информационные процессы).

В теоретическом плане данная система подтверждает позицию Б. Балассы о том, что общий рынок требует не только снятия ограничений, но и устойчивого набора правил и институтов, которые превращают пространство интеграции в единое поле экономических решений [1]. В прикладном плане анализ показывает, что продовольственный сектор является одним из наиболее наглядных индикаторов «качества интеграции», поскольку любые разрывы гармонизации немедленно отражаются на ценах, логистике, качестве и устойчивости снабжения.

В качестве выводов, значимых для дальнейшего развития гармонизации, следует отметить необходимость усиления единства правоприменительной практики технического регулирования и процедур контроля; целесообразность углубления риск-ориентированных подходов к санитарным и ветеринарным мерам при одновременном укреплении научной обоснованности и транспарентности требований, на чем настаивает Н. Джаманкулов [7]; важность институциональных механизмов, обеспечивающих быстрый цикл «выявление препятствия — согласование решения — устранение», поскольку скорость устранения барьеров имеет прямое экономическое значение для продовольственного оборота; перспективность развития цифровой интероперабельности как нового слоя гармонизации, влияющего на прозрачность и снижение транзакционных издержек; необходимость расширения согласованной агропромышленной политики в направлении проектной кооперации, инноваций и инфраструктуры, что соответствует позиции В.И. Добросоцкого о комплексном характере продовольственной безопасности [9]; а также значимость формирования общих сегментов рынка, таких как органическая продукция и финансово-инфраструктурные инструменты (складские свидетельства), как зон опережающей гармонизации, позволяющих минимизировать будущую фрагментацию.

Научная база исследования и используемые «позиции» опирались на классические работы по теории интеграции и оценке её эффектов (Balassa [1]; Viner [3]; Tinbergen [2]), на институциональные подходы к анализу трансакционных издержек (North [8]; Williamson [4]), а также на современные исследования и диссертационные работы, посвящённые евразийской интеграции и регулированию агропродовольственной сферы, включая монографический подход В.И. Добросоцкого к продовольственной безопасности в странах ЕАЭС [10], аналитические выводы С.В. Киселёва и Р.А. Ромашкина о динамике и вызовах аграрной интеграции [11], диссертационные положения М.А. Павловой о международно-правовых основах технического регулирования в ЕАЭС [10], позицию Н. Джаманкулова о необходимости научной обоснованности и недискриминационности СФС-мер [7], результаты исследования Н.С. Кузлякиной, А.В. Бондарчук, С.Г. Рябовой и Д.А. Григорьева о развитии технического регулирования пищевой продукции на территории Союза, а также научные аргументы О.В. Андросовой о значении технологической и информационной устойчивости семеноводства как фактора стабильности агропроизводства [6]; дополнительно учитывались официальные материалы и практики наднационального регулирования ЕЭК, отражающие эволюцию механизмов устранения препятствий, развитие цифровых контуров прослеживаемости и маркировки, а также подходы к формированию общих сегментов рынка.

Список источников

1. Balassa B. *The Theory of Economic Integration*. George Allen & Unwin. *Open Journal of Political Science*. 1961. Vol. 12. № 4. P. 45 – 47.
2. Tinbergen J. *International Economic Integration*. Books (Jan Tinbergen) URL: <http://hdl.handle.net/1765/15343> (дата обращения 04.02.2026).
3. Viner J. *The Customs Union Issue*. Carnegie Endowment for International Peace, New York. *Modern Economy*. 1950. Vol. 6. № 3. P. 12.
4. Williamson O.E. *Transaction Cost Economics: An Overview*. URL: <http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/09/williamson-otransaction-cost-economics-an-overview.pdf> (дата обращения 04.02.2026).
5. Абдрахимов А. Б., Суббота К. П., Шестаков М. М. Гармонизация цифрового развития стран-членов ЕАЭС как основа интенсификации интеграционного процесса // *Труды XIV Евразийского научного форума, Санкт-Петербург, 15–16 декабря 2022 года*. Санкт-Петербург: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС». 2022. С. 19 – 28.
6. Андросова О. В. *Анализ особенностей сортосмены и сортообновления подсолнечника в Российской Федерации с экологическим обоснованием зонального семеноводства: специальность 06.01.05 «Селекция и семеноводство сельскохозяйственных растений»*: диссертация на соискание ученой степени кандидата сельскохозяйственных наук / Андросова Олеся Викторовна. 2022. С.145.
7. Джаманкулов Н. *Гармонизация применения санитарных и фитосанитарных мер и технического регулирования агропродукции в Евразийском Экономическом Союзе с положениями ВТО для развития международной торговли*. URL: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/reu/europe/documents/-PS2015/Djamankulov_ru.pdf (дата обращения 04.02.2026).
8. Норт Д. *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики*. РАН; Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; Предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. Москва: Начала. 1997. С. 79.
9. Добросоцкий В.И. *Обеспечение продовольственной безопасности в странах Евразийского экономического Союза: мировой и региональные аспекты: монография*. Москва: Одинцовский филиал МГИМО. 2019. С. 34 – 36.
10. Павлова М.А. *Международно-правовые основы технического регулирования в Евразийском экономическом союзе: специальность 5.1.5 «Международные правовые науки (юридические науки)»*: диссертация на соискание ученой степени кандидат юридических наук / Мария Александровна Павлова. Москва. 2025. С.47.
11. Ромашкин Р. А., Киселев С. В. *Экспортный потенциал и комплементарность агропродовольственной торговли России на рынке Евразийского экономического союза. IV Российский экономический конгресс РЭК. 2020. Т. 16. Тематическая конференция «Отраслевые рынки и промышленная политика» (сборник материалов)*. М. С. 30 – 33.
12. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456058064> (дата обращения 04.02.2026).

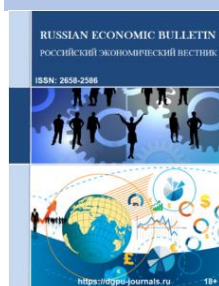
References

1. Balassa B. *The Theory of Economic Integration*. George Allen & Unwin. Open Journal of Political Science. 1961. Vol. 12. No. 4. P. 45 – 47.
2. Tinbergen J. *International Economic Integration*. Books (Jan Tinbergen) URL: <http://hdl.handle.net/1765/15343> (accessed 02.04.2026).
3. Viner J. *The Customs Union Issue*. Carnegie Endowment for International Peace, New York. Modern Economy. 1950. Vol. 6. No. 3. P. 12.
4. Williamson O.E. *Transaction Cost Economics: An Overview*. URL: <http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/09/williamson-otransaction-cost-economics-an-overview.pdf> (accessed 04.02.2026).
5. Abdrakhimov A.B., Subbota K.P., Shestakov M.M. Harmonization of digital development of the EAEU member countries as a basis for intensifying the integration process. *Proceedings of the XIV Eurasian Scientific Forum, St. Petersburg, December 15–16, 2022*. St. Petersburg: Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education "University under the EurAsEC Interparliamentary Assembly". 2022. P. 19 – 28.
6. Androsova O.V. *Analysis of the Peculiarities of Sunflower Variety Change and Renewal in the Russian Federation with an Environmental Justification for Zonal Seed Production: Specialty 06.01.05 "Breeding and Seed Production of Agricultural Plants"*: Dissertation for the Degree of Candidate of Agricultural Sciences. Androsova Olesya Viktorovna. 2022. P. 145.
7. Djamankulov N. Harmonization of the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures and Technical Regulation of Agricultural Products in the Eurasian Economic Union with WTO Provisions for the Development of International Trade. URL: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/reu/europe/documents/-PS2015/Djamankulov_ru.pdf (Accessed 04.02.2026).
8. North D. *Institutions, institutional changes and functioning of the economy*. RAS; Transl. from English by A.N. Nesterenko; Preface and scientific editor B.Z. Milner. Moscow: Nachala. 1997. P. 79.
9. Dobrosotsky V.I. *Ensuring food security in the countries of the Eurasian Economic Union: global and regional aspects: monograph*. Moscow: Odintsovo branch of MGIMO. 2019. P. 34 – 36.
10. Pavlova M.A. *International legal foundations of technical regulation in the Eurasian Economic Union: specialty 5.1.5 "International legal sciences (legal sciences)"*: dissertation for the degree of Candidate of Legal Sciences. Maria Aleksandrovna Pavlova. Moscow. 2025. P. 47.
11. Romashkin R.A., Kiselev S.V. Export potential and complementarity of Russia's agri-food trade in the Eurasian Economic Union market. *IV Russian Economic Congress of the REC. 2020. Vol. 16. Thematic conference "Industry Markets and Industrial Policy" (collection of materials)*. M. P. 30 – 33.
12. *Customs Code of the Eurasian Economic Union*. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456058064> (accessed 04.02.2026).

Информация об авторе

Карамышева А.К., заместитель коммерческого директора ООО «ВнешторгАгро»

© Карамышева А.К., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

УДК 327(73:510)

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-227-231

Сравнительная характеристика китайской и западных моделей «мягкой силы» и оценка их результативности

¹ Климova Е.В.

¹ Санкт-Петербургский государственный университет

Аннотация: статья посвящена сравнительному анализу китайской и американской моделей мягкой силы в условиях трансформации мирового порядка и усиления конкуренции за международную привлекательность. **Цель** исследования состоит в выявлении структурных различий между двумя моделями мягкой силы и оценке их результативности на основе актуальных эмпирических данных 2024–2025 гг. **Методологическую основу** составили сравнительный подход, метод наиболее различных систем, анализ научной литературы, а также интерпретация данных Brand Finance Global Soft Power Index и опросов Pew Research Center. Автор предлагает сопоставление моделей по четырем критериям: субъект формирования, ключевой ресурс, механизм воздействия и характер восприятия. Установлено, что американская модель сохраняет лидерство благодаря высокой институциональной, культурной и символической привлекательности, однако ее эффективность снижается под влиянием внутривластной поляризации и репутационных издержек. Китайская модель демонстрирует рост результативности за счет государственной координации, экономических достижений и инфраструктурной экспансии, но сталкивается с ограничениями, связанными с дефицитом доверия и настороженным восприятием в ряде регионов. Сделан вывод о том, что современные модели мягкой силы различаются не только по ресурсной базе и механизму реализации, но и по соотношению инструментальной эффективности и ценностной привлекательности. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенных критериев для сравнительного анализа внешнеполитических стратегий различных государств.

Ключевые слова: мягкая сила, сравнительный анализ, США, Китай, международная привлекательность, Brand Finance, политическое восприятие, внешнеполитические стратегии

Для цитирования: Климova Е.В. Сравнительная характеристика китайской и западных моделей «мягкой силы» и оценка их результативности // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 227 – 231. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-227-231

Поступила в редакцию: 17 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Comparative analysis of Chinese and American “soft power” models and their effectiveness

¹ Klimova E. V.,

¹ Saint-Petersburg State University

Abstract: the article provides a comparative analysis of Chinese and American soft power models in the context of the transformation of the global order and increasing competition for international attractiveness. The **aim** of the study is to identify structural differences between these models and to assess their effectiveness based on empirical data for 2024–2025. The **methodological framework** includes a

comparative approach and the most different systems design, as well as the analysis of academic literature, the Brand Finance Global Soft Power Index, and Pew Research Center survey data. The author proposes a comparison based on four criteria: actors of formation, key resources, mechanisms of influence, and patterns of perception. The findings demonstrate that the American model maintains global leadership due to its strong institutional, cultural, and symbolic attractiveness, although its effectiveness is undermined by domestic political polarization and reputational challenges. The Chinese model shows increasing effectiveness driven by state coordination, economic performance, and infrastructure initiatives, but faces significant limitations related to a trust deficit and cautious perception in a number of regions. It is concluded that contemporary soft power models differ not only in terms of resources and mechanisms, but also in the balance between instrumental effectiveness and value-based attractiveness.

Keywords: soft power, comparative analysis, United States, China, international attractiveness, foreign policy strategies, Brand Finance, global perception

For citation: Klimova E.V. Comparative analysis of Chinese and American soft power models and their effectiveness. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 227 – 231. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-227-231

The article was submitted: April 17, 2026; Approved after reviewing: May 22, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В условиях трансформации мирового порядка и усиления конкуренции между государствами за влияние в международной системе особое значение приобретает использование инструментов «мягкой силы». Если в конце XX века данная концепция рассматривалась преимущественно как характеристика внешнеполитической стратегии западных либеральных демократий, то в настоящее время она приобретает универсальный характер и активно адаптируется различными политическими системами.

Наиболее показательной в этом контексте является конкуренция между Соединёнными Штатами Америки и Китайской Народной Республикой, которые занимают лидирующие позиции в глобальных рейтингах мягкой силы и формируют альтернативные модели её реализации. Американская модель традиционно основывается на доминировании негосударственных акторов, культурной индустрии и универсалистских ценностях, тогда как китайская модель характеризуется высокой степенью государственной координации, опорой на экономические достижения и интеграцией мягкой силы в стратегические инициативы развития.

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых концепции мягкой силы, в современной научной литературе сохраняется ряд нерешённых проблем. Во-первых, наблюдается недостаточная операционализация данного понятия, что затрудняет проведение сопоставимых эмпирических исследований. Во-вторых, существующие работы часто сосредоточены либо на отдельных инструментах мягкой силы, либо на анализе одной страны, что ограничивает возможности выявления системных различий между моделями. В-третьих, недостаточно изучен вопрос соотношения инструментальной результативности и ценностной привлекательности как ключевых измерений мягкой силы.

В этой связи целью настоящего исследования является сравнительный анализ американской и китайской моделей мягкой силы с оценкой их результативности на основе актуальных эмпирических данных за 2024–2025 гг.

Методологическую основу исследования составляют сравнительный подход и метод наиболее различных систем (most different systems design), позволяющие выявить структурные различия между моделями, функционирующими в различных политико-экономических контекстах.

Научная новизна исследования заключается в предложении комплексного подхода к операционализации мягкой силы через совокупность четырёх критериев (субъект формирования, ключевой ресурс, механизм воздействия, характер восприятия), а также в разграничении инструментальной эффективности и ценностной привлекательности как самостоятельных измерений её результативности.

Материалы и методы исследований

Базу исследования составляют академические работы, посвящённые сравнительному анализу подходов к мягкой силе, включая работы, рассматривающие роль образования как фактора привлекательности [Антюхова, 2019], субъектный состав и историческую эволюцию концепции [Наумов, 2022; Медушевский, 2022], а также методологические проблемы операционализации [Андреев, 2021; Jura, 2024]. Кроме

того, используются глобальные рейтинги мягкой силы Brand Finance Global Soft Power Index и данные международных опросов общественного мнения Pew Research Center. Исследование строится на сравнительном подходе с использованием метода наиболее различных систем (most different systems design). Выбор стран США и Китая обоснован их лидирующими позициями в глобальных рейтингах мягкой силы (Brand Finance Global Soft Power Index 2024, 2025), а также их определяющей ролью в формировании международных трендов.

Концепция "мягкой силы" была впервые представлена Дж. Наем в 1990 в работе "Обреченные быть лидером: меняющаяся природа американской власти" (Bound to Lead: The Changing Nature of American Power) [9]. В этой книге Дж. Най определяет "мягкую силу" как способность влиять на массы путем привлекательности таких трех составляющих, как культура, политические ценности и внешняя политика. После террористических атак 11 сентября 2001 года концепция подверглась ревизии. В 2004 году Най ввел понятие "умная сила" (smart power), определив ее как "способность сочетать ресурсы "твердой" и "мягкой силы" [4]. Такое изменение отражало, что только мягкая сила не может обеспечить эффективную внешнюю политику.

Если в конце двадцатого века концепция "мягкой силы" рассматривалась как традиционно западный феномен, в настоящее время можно наблюдать универсальность концепции, а также пределы её либеральных предпосылок. В условиях формирования многополярного мира, основываясь на рейтинг лидирующих позиций в глобальных рейтингах мягкой силы (Brand Finance, 2025), выделяются две модели "мягкой силы", которые во многом задают тренд: первая - западная, в основном, американская; вторая - китайская.

Различия в фундаментальных принципах этих моделей влияют на определение позиций стран на мировой арене, поэтому можно определить основные критерии функционирования каждой модели "мягкой силы" и оценить их эффективность.

Чтобы сравнить эти модели, полезно рассмотреть следующие аспекты: субъект формирования, ключевой ресурс, механизм воздействия и характер восприятия. Выбор перечисленных выше критериев обусловлен необходимостью преодолеть ограничения классической концепции "мягкой силы", заключающиеся в недостаточной операционализации [8]. Как отмечает И.А. Андреев, ключевая проблема операционализации заключается как раз в переходе от простого описания инструментов к оценке эффективности, поэтому выбранные критерии позволяют учесть многомерность "мягкой силы" [1].

Результаты и обсуждения

Критерий "субъект формирования" позволяет учитывать агентов влияния, "ключевой ресурс" - источники, которые задают тренд "мягкой силы". Выделение "механизма воздействия" позволяет выявить основные инструменты, через которые проявляется влияние "мягкой силы". Наконец, критерий "характер восприятия" дает оценку реального влияния, что соответствует современным требованиям к эмпирическому анализу "мягкой силы".

Первое различие - субъект, то есть, кто является главным действующим лицом. Н.А. Медушевский в своих работах показывает, что западная модель (США, ЕС) строится вокруг неолиберальных идей, где общественные организации, университеты и частные компании (такие как Голливуд и крупные технологические фирмы) создают привлекательность [3]. Государство здесь больше помогает, нежели напрямую управляет процессом.

Как подчеркивают чешские исследователи М. Флигель и З. Криз в Китае, наоборот, сильна роль государства. Мягкая сила рассматривается как важный инструмент, который централизованно контролируется партийными органами (например, Отделом пропаганды ЦК КПК) [6]. Однако в последние годы заметна тенденция усложнения китайской модели. Важную роль стали играть госкорпорации, например, Huawei, Alibaba. Госкорпорации формально являются частными компаниями, но действуют в рамках государственной политики. Таким образом, специалисты отмечают, что в Китае мягкая сила ориентирована на культуру, но при этом управляется как политический проект [3].

Рассматривая ключевые ресурсы, можно заметить, что американская модель обычно полагается на общечеловеческие ценности, такие как демократия и права человека, а также на массовую культуру. Китайская модель делает акцент на экономических результатах и традиционной культуре. Согласно данным Brand Finance Global Soft Power Index за 2024 год, США лидируют по показателям "Influence" и "Familiarity", но Китай показывает самый быстрый рост, поднявшись на третье место в мире, опередив Германию и Японию. Этот скачок произошел не столько из-за культурной привлекательности, сколько благодаря показателям "Business & Trade", а также "Education & Science metrics". В 2025 году Китай впервые обошел Великобританию (72,4 балла), заняв второе место в мировом рейтинге (72,8 баллов) (

США заняло первое место (79,5 баллов)), что указывает на возможность трансформации экономических достижений в элементы международной репутации, однако этот процесс носит ограниченный и неоднородный характер [5].

Подходы к механизму воздействия также различаются. Западная стратегия опирается на привлекательность образа жизни и создание спроса снизу. Китай использует подход сверху вниз, применяя крупные инфраструктурные проекты, такие как BRI, для распространения культурного влияния. Опрос Pew Research Center (2025) показал, что 41% респондентов во всем мире считают Китай ведущей экономикой, в сравнении с 39% для США. Эта тенденция заметна в странах Глобального Юга (Мексика, Индонезия, ЮАР), где китайская модель развития без демократии рассматривается как более практичная альтернатива западному экспорту ценностей [7].

С точки зрения эффективности, модель США остаётся ведущей в мире, но страдает от политической раздробленности. Показатель "Reputation" страны упал до 15-го места в 2025 году из-за внутренних конфликтов. Китайская модель показывает хорошие результаты в экономике, но сталкивается с "дефицитом доверия". Хотя Китай становится более известным, его часто воспринимают с опаской из-за его геополитических целей. Е.А. Антюхова называет это парадоксом китайской мягкой силы: рост влияния не всегда приводит к искренней симпатии [2].

Таким образом, проведённый анализ показывает, что различия между американской и китайской моделями мягкой силы носят системный характер и проявляются на всех уровнях — от субъектного состава до механизмов воздействия и особенностей восприятия. Американская модель демонстрирует высокую ценностную привлекательность при относительной децентрализации, тогда как китайская модель характеризуется высокой степенью координации и инструментальной эффективности, но ограничена в формировании устойчивого доверия. Это подтверждает необходимость различения двух измерений результативности мягкой силы — инструментального и ценностного.

Выводы

Проведённое исследование позволило выявить принципиальные различия между американской и китайской моделями мягкой силы, проявляющиеся на уровне субъектов формирования, ресурсной базы, механизмов воздействия и характера восприятия. Установлено, что американская модель, основанная на активности негосударственных акторов и универсалистских ценностях, сохраняет лидирующие позиции в глобальных рейтингах благодаря высокой культурной и институциональной привлекательности. В то же время её эффективность в последние годы снижается под влиянием внутренних политических факторов и репутационных издержек.

Китайская модель демонстрирует высокую динамику развития и рост результативности, обеспечиваемый централизованной координацией, экономическими достижениями и использованием инфраструктурных проектов как инструментов внешнего влияния. Однако данная модель сталкивается с ограничениями, связанными с недостаточным уровнем доверия и неоднозначным восприятием в ряде регионов, что снижает её потенциал в формировании устойчивой ценностной привлекательности.

Ключевым результатом исследования является обоснование необходимости различения двух измерений мягкой силы — инструментальной эффективности и ценностной привлекательности, которые по-разному проявляются в анализируемых моделях. Предложенная система критериев (субъект формирования, ключевой ресурс, механизм воздействия, характер восприятия) позволяет преодолеть описательный характер классических подходов и обеспечивает возможность более точного сравнительного анализа.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанного подхода для оценки внешнеполитических стратегий различных государств с учётом их институциональной специфики и региональных особенностей восприятия.

Список источников

1. Андреев И.А. "Мягкая сила" на Западе и на Востоке: проблема эффективности // *Власть*. 2021. Т. 29. № 4. С. 102 – 108.
2. Антюхова Е.А. Фактор образования в "мягкой силе" США, Китая и ЕС: сравнительный анализ // *Сравнительная политика*. 2019. Т. 10. № 2.
3. Медушевский Н.А. Мягкая сила: американский и китайский подходы // *Теории и проблемы политических исследований*. 2022. № 11. С. 273 – 282.
4. Наумов А.О. Эволюция концепции "мягкой силы" Дж. Ная // *Вестник Московского университета. Серия 21. Политология*. 2022. № 1. С. 45 – 62.

5. Brand Finance Global Soft Power Index 2025: China Surpasses UK, US Still #1 // Modern Diplomacy. 20.02.2025. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2025/02/20/brand-finance-global-soft-power-index-2025-china-surpasses-uk-us-still-1/> (дата обращения: 04.03.2026).
6. Fliegel M., Kriz Z. Beijing-style Soft Power: A Different Conceptualisation to the American Coinage // China Report. 2020. Vol. 56. No. 1. P. 1 – 18.
7. International Views of China Turn Slightly More Positive // Pew Research Center. 15.07.2025. URL: <https://www.pewresearch.org/global/2025/07/15/international-views-of-china-turn-slightly-more-positive/> (дата обращения: 04.03.2026).
8. Jura J. 'Empirical Communication Based Soft Power Model: Operationalization and Contemporary Methodological Constraints'. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*. 2024. 2(81). 141 – 158
9. Nye J. Soft Power // Foreign Policy. 1990. No. 80. P. 153 – 171.

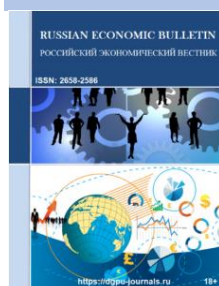
References

1. Andreev I.A. "Soft Power" in the West and the East: the problem of effectiveness. *Vlast*. 2021. Vol. 29. No. 4. P. 102 – 108.
2. Antyukhova E.A. The role of education in the "soft power" of the USA. China and the EU: a comparative analysis. *Comparative Politics*. 2019. Vol. 10. No. 2.
3. Medushevsky N.A. Soft power: American and Chinese approaches. *Theories and Problems of Political Studies*. 2022. No. 11. P. 273 – 282.
4. Naumov A.O. Evolution of J. Nye's concept of "soft power". *Moscow University Bulletin. Series 21. Political Science*. 2022. No. 1. P. 45 – 62.
5. Brand Finance Global Soft Power Index 2025: China Surpasses UK, US Still #1. *Modern Diplomacy*. 20.02.2025. [Electronic resource]. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2025/02/20/brand-finance-global-soft-power-index-2025-china-surpasses-uk-us-still-1/> (Accessed: 04.03.2026).
6. Fliegel M., Kriz Z. Beijing-style soft power: a different conceptualisation to the American coinage. *China Report*. 2020. Vol. 56. No. 1. P. 1–18.
7. International Views of China Turn Slightly More Positive. *Pew Research Center*. 15.07.2025. [Electronic resource]. URL: <https://www.pewresearch.org/global/2025/07/15/international-views-of-china-turn-slightly-more-positive/> (Accessed: 04.03.2026).
8. Jura J. Empirical communication-based soft power model: operationalization and contemporary methodological constraints. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*. 2024. No. 2 (81). P. 141 – 158.
9. Nye J. Soft power. *Foreign Policy*. 1990. No. 80. P. 153 – 171.

Информация об авторе

Климова Е.В., бакалавр, Санкт-Петербургский государственный университет, cat.k2004@mail.ru

© Климова Е.В., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 330.34

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-232-242

Модель инновационного взаимодействия предприятий лесотехнического комплекса и университетов: от тройной к пентаспирали

^{1,2} Кравченко П. П.

¹ Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт лесного хозяйства

² Национальный исследовательский университет ИТМО

Аннотация: цель исследования – разработка модели инновационного взаимодействия предприятий лесотехнического комплекса и университетов, отражающей переход от тройной к пентаспирали, с детализацией форм интеграции, институциональных и инструментальных механизмов, а также уровней интеграционного взаимодействия.

Методы: в исследовании использованы методы моделирования, сравнительного анализа, классификации и систематизации. На их основе проведена адаптация спиральных моделей инновационного взаимодействия к специфике лесотехнического комплекса.

Результаты: разработана модель инновационного взаимодействия предприятий лесотехнического комплекса и университетов, отражающая переход от тройной к пентаспирали. Модель дополняет состав акторов, а также выделяет четыре формы интеграции: образовательные, исследовательские, предпринимательские, отраслевые с детализацией институциональных и инструментальных механизмов для каждой формы в рамках каждого типа спирали. Определены четыре уровня интеграции предприятий лесотехнического комплекса и университетов: низкий, умеренный, высокий и развитый.

Выводы: для представленных уровней приведены характеристики взаимодействия и разработаны рекомендации по переходу к более высоким уровням. Практическая значимость исследования заключается в возможности диагностики текущего уровня интеграции и формирования стратегий перехода с конкретным инструментарием для вузов и предприятий лесотехнического комплекса.

Ключевые слова: инновационная деятельность, лесотехнический комплекс, лесная промышленность, модель тройной спирали, модель четверной спирали, пентаспираль, университет, формы интеграции, институциональные механизмы, инструментальные механизмы

Для цитирования: Кравченко П.П. Модель инновационного взаимодействия предприятий лесотехнического комплекса и университетов: от тройной к пентаспирали // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 232 – 242. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-232-242

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Model of innovation interaction between forestry enterprises and universities: from triple to quintuple helix

^{1,2} Kravchenko P.P.

¹ Saint Petersburg Forestry Research Institute,

² ITMO University

Abstract: the purpose of the study is to develop a model of innovation interaction between forestry enterprises and universities, reflecting the transition from the triple to the quintuple helix, with detailing of integration forms, institutional and instrumental mechanisms, as well as the levels of integration interaction.

Methods: the study uses methods of modeling, comparative analysis, classification and systematization. On their basis, the adaptation of helix models of innovation interaction to the specifics of the forestry complex was carried out.

Findings: a model of innovation interaction between forestry enterprises and universities has been developed, reflecting the transition from the triple to the quintuple helix. The model complements the composition of actors and also identifies four forms of integration: educational, research, entrepreneurial, and sectoral, with detailed institutional and instrumental mechanisms for each form within each type of helix. Four levels of integration of forestry enterprises and universities have been identified: low, moderate, high and developed.

Conclusions: for the presented levels, interaction characteristics are given and recommendations for the transition to higher levels have been developed. The practical significance of the study lies in the possibility of diagnosing the current level of integration and forming transition strategies with specific tools for universities and forestry enterprises.

Keywords: innovation activity, forestry complex, forestry industry, triple helix model, quadruple helix model, quintuple helix, university, forms of integration, institutional mechanisms, instrumental mechanisms

For citation: Kravchenko P.P. Model of innovation interaction between forestry enterprises and universities: from triple to quintuple helix. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 232 – 242. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-232-242

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Лесотехнический комплекс (ЛТК) занимает стратегически важное место в экономике Российской Федерации, обеспечивая занятость населения в лесных регионах, формируя значительный экспортный потенциал и выступая основой для развития смежных отраслей. Вместе с тем, отрасль испытывает острую потребность в технологическом обновлении и внедрении инновационных решений, направленных на повышение глубины переработки древесины, снижение экологической нагрузки и рост конкурентоспособности на глобальных рынках [1]. Решение данных задач невозможно без эффективного взаимодействия предприятий отрасли с университетами как генераторами новых знаний и технологий.

Классическая модель тройной спирали (Triple Helix), предложенная Г. Ицковицем и Л. Лейдесдорфом (2000), рассматривает взаимодействие трёх институциональных акторов: университета, предприятия и государства [2]. Данная модель описывает нелинейный характер инновационного процесса, при котором институциональные сферы частично перекрывают друг друга, порождая гибридные организационные формы и новые виды деятельности [3]. Модель тройной спирали стала широко признанной аналитической рамкой для исследования инновационных систем и легла в основу инновационной политики многих стран [4].

Н.Е. Бондаренко, М.В. Дубовик и Р.В. Губарев (2018) отмечают, что модель тройной спирали является основой создания инновационных систем, однако требует адаптации к конкретным отраслевым и региональным условиям [5]. Н.В. Смородинская (2011) подчёркивает, что тройная спираль выступает но-

вой матрицей экономических систем, в которой горизонтальные отношения получают приоритет над вертикальными [6].

Однако классическая модель тройной спирали не в полной мере учитывает ряд важнейших факторов инновационного развития. Э.Г. Караяннис и Д.Ф.Дж. Кэмпбелл (2009) расширили модель до четверной спирали (Quadruple Helix), включив гражданское общество и медиасреду как четвертую подсистему [7]. Четверная спираль подчёркивает, что инновационная политика должна быть адекватно коммуницирована с общественностью для получения поддержки новых стратегий и программ. Далее Э.Г. Караяннис и Д.Ф.Дж. Кэмпбелл (2010) предложили модель пентаспирали (или пятерной спирали) (Quintuple Helix), добавив природную среду как пятую подсистему, что позволяет рассматривать инновации в контексте устойчивого развития и социальной экологии [8, 9].

Модель пентаспирали особенно актуальна для лесной отрасли, поскольку природная среда является не только объектом воздействия, но и ключевым ресурсом и фактором инновационного развития. И. Грундел и М. Дальстрём (2016) продемонстрировали применимость моделей четверной и пентаспирали к региональным инновационным системам в контексте трансформации к лесной биоэкономике [10]. А. Феррарис, З. Беляева и С. Брешиани (2020) исследовали роль университетов в мультистейкхолдерных инновационных экосистемах [11].

Несмотря на значительный теоретический задел, адаптация спиральных моделей к специфике лесотехнического комплекса остаётся недостаточно разработанной. В существующих исследованиях не представлена комплексная модель, которая:

- отражает эволюцию спирального взаимодействия от тройной к пентаспирали с учётом отраслевых особенностей лесотехнического комплекса;
- систематизирует формы интеграции (образовательные, исследовательские, предпринимательские, отраслевые) для каждого типа спирали; детализировала институциональные и инструментальные механизмы для каждой формы интеграции;
- определяет уровни интеграции и рекомендации для их повышения.

Целью настоящего исследования является разработка эволюционной модели спирального инновационного взаимодействия предприятий лесотехнического комплекса и университетов, отвечающей всем вышеперечисленным требованиям.

Материалы и методы исследований

Для разработки эволюционной модели применены следующие методы. Моделирование позволило представить сложную систему взаимодействия акторов в виде иерархически организованной структуры, включающей типы спиралей, формы интеграции и механизмы. Сравнительный анализ обеспечил выявление сходств и различий между типами спиралей, формами интеграции и механизмами на разных уровнях. Метод классификации применён для систематизации: основных и дополнительных акторов взаимодействия, форм интеграции по четырём типам, механизмов интеграции на институциональные и инструментальные для каждого типа спирали.

Результаты и обсуждения

Состав акторов инновационного взаимодействия. Классическая модель тройной спирали включает три актора: университет, предприятие и государство [2]. В контексте ЛТК каждый актор приобретает отраслевую специфику. Университеты представлены отраслевыми (лесотехническими), федеральными и научно-исследовательскими вузами. Предприятия ЛТК охватывают лесозаготовку, деревообработку, целлюлозно-бумажную промышленность и лесохимию. Государство выступает регулятором лесных отношений и формирует инновационную политику в отрасли.

В отличие от классической модели, авторская адаптация предполагает расширение состава акторов за счёт дополнительных участников, специфичных для каждого типа спирали. В рамках тройной спирали в систему включены: колледжи и техникумы, осуществляющие подготовку рабочих кадров для лесной отрасли; внешние научно-исследовательские центры (НИЦ); бизнес-инкубаторы; предприятия смежных отраслей (машиностроительные, химические и т.д.), обеспечивающие функционирование ЛТК.

Четверная спираль дополняет систему гражданским обществом, что в контексте ЛТК включает: отраслевые профессиональные сообщества; экологические организации, потребителей лесной продукции, а также медиасреду, освещающую вопросы лесопользования. Четверная спираль обеспечивает общественный контроль, формирование социального запроса на инновации и диффузию знаний [7, 12].

Пятерная спираль добавляет природную среду, что для ЛТК означает учёт: лесных экосистем как источника экосистемных услуг, принципов устойчивого лесопользования, углеродного баланса лесных территорий, ESG-стандартов в деятельности предприятий [8, 9]. Включение природной среды предпола-

гает ориентацию инновационных проектов на сохранение биоразнообразия, снижение углеродного следа и развитие циркулярной биоэкономики [10].

Формы интеграции и механизмы взаимодействия. Ключевым элементом предложенной модели является систематизация четырёх типов форм интеграции (образовательных, исследовательских, предпринимательских и отраслевых) с детализацией институциональных и инструментальных механизмов для каждой формы в рамках каждого типа спирали.

Образовательные формы интеграции. В рамках тройной спирали образовательные формы включают целевую подготовку кадров, создание базовых кафедр, организацию практик и стажировок. Институциональными механизмами выступают базовые кафедры при предприятиях ЛТК, обеспечивающие непосредственное погружение студентов в производственную среду; центры повышения квалификации, ориентированные на переподготовку кадров отрасли; учебно-производственные полигоны, позволяющие проводить обучение на реальном оборудовании. Инструментальные механизмы включают договоры о целевом обучении между вузами и предприятиями, программы совместных образовательных модулей, а также соглашения о прохождении производственной практики.

В рамках четверной спирали образовательные формы расширяются за счёт открытых курсов для отраслевого сообщества, экспертных площадок и популяризации лесных технологий. Институциональными механизмами становятся центры открытого образования при вузах, отраслевые просветительские площадки, медиалаборатории популяризации науки. К инструментальным механизмам относятся публичные образовательные программы, соглашения с НКО о просветительской деятельности, медиапланы и контент-стратегии [12].

Пентаспираль предполагает интеграцию программ устойчивого развития, экологического образования и формирования ESG-компетенций. Институциональные механизмы включают в себя центры экологического образования, лаборатории устойчивого развития, карбоновые учебные полигоны. А инструментальные механизмы – программы ESG-компетенций, экологические образовательные стандарты, сертификацию зелёных компетенций [13].

Исследовательские формы интеграции. Тройная спираль предусматривает совместные НИОКР и хоздоговорные исследования. Институциональные механизмы включают в себя совместные R&D-центры университетов и предприятий ЛТК, отраслевые лаборатории лесных технологий, научно-исследовательские консорциумы, центры коллективного пользования оборудованием. К инструментальным механизмам, в свою очередь, относятся договоры на выполнение НИОКР, технические задания на исследования, лицензионные договоры на результаты интеллектуальной деятельности и дорожные карты совместных исследований [14].

Четверная спираль добавляет формы гражданской науки, общественной экспертизы и краудсорсинга исследовательских идей. Институциональные механизмы представлены платформами гражданской науки для вовлечения общественности в мониторинг лесных ресурсов, центрами общественной экспертизы инноваций, а также хакатонами и проектными лабораториями. Протоколы общественной экспертизы, регламенты краудсорсинга исследовательских идей и публичные отчёты о результатах НИОКР относятся к инструментальным механизмам [15].

Пятерная спираль ориентирует исследования на экосистемную тематику: экосистемные исследования, оценку углеродного баланса, развитие биоэкономики. Институциональные механизмы включают в себя экосистемные исследовательские станции, карбоновые полигоны для мониторинга парниковых газов, лаборатории циркулярной биоэкономики, центры мониторинга лесных экосистем. К инструментальным относятся соглашения об экосистемных исследованиях, методики оценки углеродного баланса, договоры на экологический мониторинг и зелёные патентные соглашения [10].

Предпринимательские формы интеграции. В рамках тройной спирали предпринимательские формы включают технологические стартапы, трансфер технологий и коммерциализацию результатов исследований. Центры трансфера технологий при университетах, бизнес-инкубаторы при вузах, малые инновационные предприятия (МИПы) относятся к институциональным механизмам [3]. Инструментальные механизмы представлены лицензионными договорами на технологии, консорциумными соглашениями, а также договорами о коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

Четверная спираль расширяет предпринимательские формы за счёт социального предпринимательства и общественных инициатив. Институциональные механизмы включают в себя социальные бизнес-инкубаторы, центры социальных инноваций и общественные проектные офисы. К инструментальным механизмам относятся соглашения о социальном партнёрстве, гранты на социальные инновации, а также меморандумы о совместных общественных инициативах [12].

Пятерная спираль дополняет предпринимательские формы зелёными стартапами, циркулярной экономикой и эко-инновациями. Ввиду этого, институциональные механизмы включают в себя такие элементы как зелёные бизнес-инкубаторы, центры циркулярной экономики и акселераторы эко-инноваций. А инструментальные механизмы включают ESG-инвестиционные соглашения, зелёные сертификаты и стандарты, а также договоры о зелёных закупках [16].

Отраслевые формы интеграции. Отраслевые формы обусловлены технологической, ресурсной и территориальной спецификой ЛТК и представляют особый интерес для настоящего исследования.

В рамках тройной спирали отраслевые формы включают научно-производственное сопровождение управления лесными ресурсами и сырьевой базой, совместную разработку технологий комплексной и безотходной переработки древесины, интеграцию в процессы цифровизации лесозаготовки и переработки. К институциональным механизмам относятся центры мониторинга лесных ресурсов, обеспечивающие научное сопровождение лесопользования; пилотные производственные линии для апробации новых технологий переработки; отраслевые цифровые лаборатории (GIS, IoT, цифровые двойники) и проектные офисы цифровой трансформации ЛТК. Инструментальные механизмы включают в себя долгосрочные соглашения на научное сопровождение жизненного цикла лесных участков, интегрированные дорожные карты типа «сырьё–продукт–отход», технические задания на разработку цифровых решений и отраслевые стандарты цифровизации.

Четвертая спираль расширяет отраслевые формы за счёт совместной реализации экологических и климатических инновационных проектов, а также совместного проектирования региональных инновационных экосистем ЛТК. Институциональные механизмы в таком случае включают в себя научно-экспертные экологические центры, региональные отраслевые консорциумы, проектные офисы вида «вуз–бизнес–регион», а также общественные советы по лесопользованию. К инструментальным механизмам относятся ESG-стратегии предприятий ЛТК, программы развития ЛТК региона, протоколы общественных слушаний по лесным проектам и соглашения о совместной экологической ответственности.

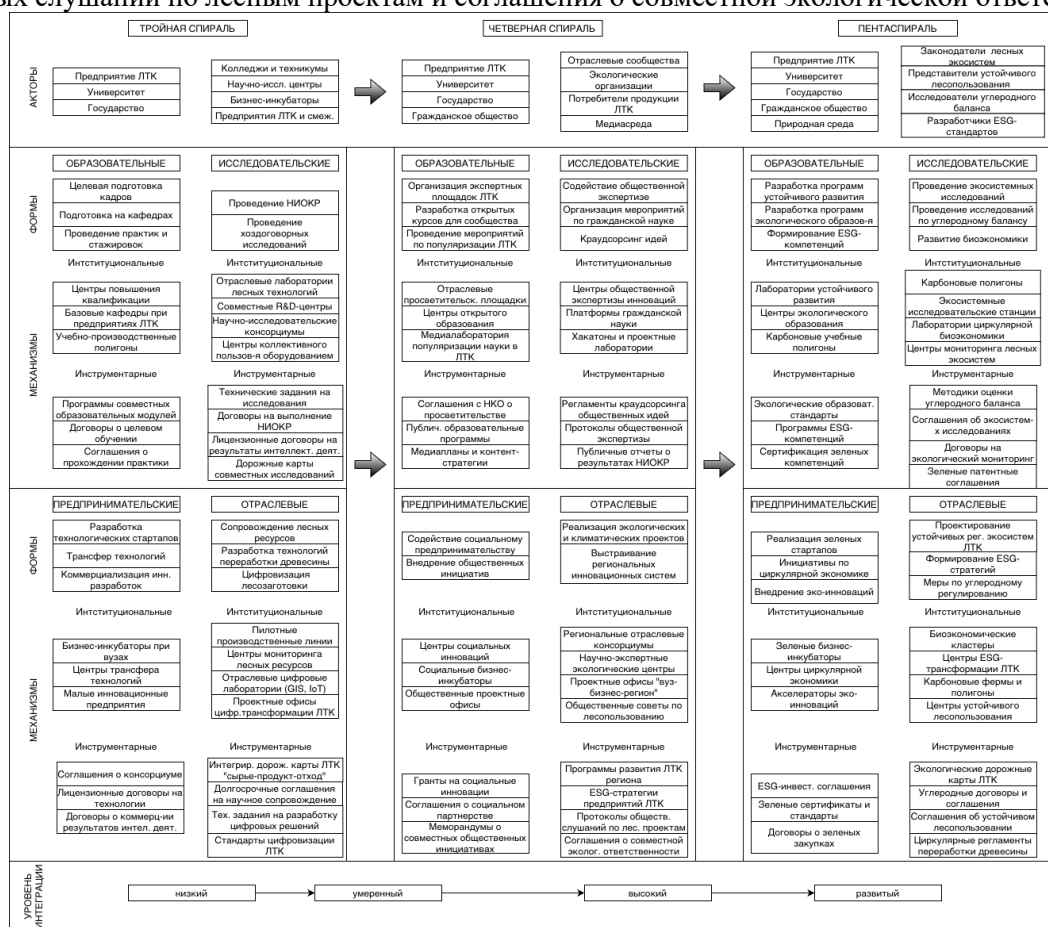


Рис. 1. Эволюционная модель инновационного взаимодействия предприятий ЛТК и университетов: акторы, формы интеграции, механизмы и уровни (составлено автором)

Fig. 1. Evolutionary model of innovation interaction between forestry complex enterprises and universities: actors, integration forms, mechanisms, and levels (compiled by the author)

Модель, отраженная на рисунке 1, структурирована по пяти горизонтальным блокам и трём вертикальным столбцам, соответствующим типам спиралей. Рассмотрим каждый элемент модели подробно.

Пента спираль по отраслевым формам дополняется проектированием устойчивых региональных экосистем ЛТК, ESG-стратегиями и углеродным регулированием. Центры ESG-трансформации ЛТК, био-экономические кластеры, карбоновые фермы и полигоны, а также центры устойчивого лесопользования становятся ключевыми элементами институциональных механизмов. Инструментальные механизмы включают в себя углеродные договоры и соглашения, экологические дорожные карты ЛТК, соглашения об устойчивом лесопользовании, а также циркулярные регламенты переработки древесины [10, 17].

Эволюционная модель инновационного взаимодействия. На основе систематизации акторов, форм интеграции и механизмов разработана комплексная эволюционная модель спирального инновационного взаимодействия предприятий ЛТК и университетов (рисунок 1).

Блок «Акторы». Верхний уровень модели представляет состав участников взаимодействия. В столбце «Тройная спираль» отражены три основных актора (университет, предприятие ЛТК, государство) и четыре дополнительных (колледжи и техникумы, внешние НИЦ, бизнес-инкубаторы, предприятия смежных отраслей). В столбце «Четверная спираль» к трём базовым акторам добавляется четвёртый – гражданское общество, а дополнительные акторы представлены отраслевыми сообществами, экологическими организациями, потребителями лесной продукции и медиасредой. В столбце «Пентаспираль» вводится пятый актор – природная среда, дополнительные акторы включают лесные экосистемы, устойчивое лесопользование, углеродный баланс и ESG-стандарты. Стрелки между столбцами подчёркивают эволюционный характер модели, поскольку каждый последующий тип спирали наследует акторов предыдущего и добавляет новых.

Блок «Формы интеграции и механизмы». Центральный и наиболее объёмный блок модели включает четыре строки, каждая из которых соответствует одной форме интеграции: образовательной, исследовательской, предпринимательской и отраслевой. Для каждой формы в рамках каждого типа спирали представлены три подблока: содержание формы интеграции (верхняя часть, описывает конкретные направления взаимодействия), институциональные механизмы (средняя часть, содержит 3–4 организационные структуры постоянного характера) и инструментальные механизмы (нижняя часть, содержит 3–4 документальных и процедурных средства).

Так, для образовательных форм в рамках тройной спирали институциональные механизмы включают базовые кафедры при предприятиях ЛТК, центры повышения квалификации и учебно-производственные полигоны, а инструментальные – договоры о целевом обучении, программы совместных образовательных модулей и соглашения о практике. В рамках четверной спирали институциональные механизмы дополняются центрами открытого образования, отраслевыми просветительскими площадками и медиалабораториями, а инструментальные – публичными образовательными программами и соглашениями с НКО. В рамках пентаспирали появляются центры экологического образования, лаборатории устойчивого развития и карбоновые учебные полигоны с соответствующими инструментальными механизмами (программы ESG-компетенций, экологические образовательные стандарты, сертификация зелёных компетенций).

Аналогичная логика детализации прослеживается для исследовательских форм (от совместных R&D-центров и договоров на НИОКР в тройной спирали до карбоновых полигонов и зелёных патентных соглашений в пентаспирали), предпринимательских форм (от центров трансфера технологий и лицензионных договоров до зелёных бизнес-инкубаторов и ESG-инвестиционных соглашений) и отраслевых форм (от центров мониторинга лесных ресурсов и дорожных карт «сырьё–продукт–отход» до центров ESG-трансформации ЛТК и углеродных договоров).

Блок «Уровень интеграции». Нижний уровень модели определяет степень интеграции для каждого типа спирали. Тройная спираль соответствует диапазону «низкий – умеренный» с линейным характером взаимодействия (формальные соглашения, точечные проекты, эпизодический обмен знаниями). Четверная спираль соответствует диапазону «умеренный – высокий» с сетевым характером взаимодействия (совместные инициативы, открытые инновации, регулярные контакты). Пятерная спираль соответствует диапазону «высокий – развитый» с экосистемным характером взаимодействия (устойчивое развитие, зелёные инновации, ESG-интеграция, со-созидание).

Шкала уровней интеграции. В нижней части модели расположена горизонтальная шкала, визуализирующая последовательность четырёх уровней интеграции: низкий → умеренный → высокий → развитый. Шкала подчёркивает непрерывный и направленный характер эволюции интеграционного взаимодействия.

Таким образом, предложенная модель является комплексным инструментом, одновременно отражающим: эволюцию типов спиралей от тройной к пентаспирали, расширение состава акторов на каждом этапе эволюции, дифференциацию четырёх типов форм интеграции, детализацию институциональных и инструментальных механизмов для каждой из 12 комбинаций вида «форма – спираль», градацию уровней интеграции с характеристиками взаимодействия. Это позволяет использовать модель не только как аналитическую рамку для исследований, но и как практический инструмент для диагностики текущего состояния и проектирования целевого уровня интеграционного взаимодействия предприятий ЛТК и университетов.

Уровни интеграционного взаимодействия. Для каждого типа спирали определены четыре уровня интеграции (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика уровней интеграции по типам спирали

Table 1

Characteristics of integration levels by helix type

Уровень	Тройная спираль	Четверная спираль	Пентаспираль
Низкий	Точечные контакты; разовые НИОКР; эпизодическая практика	Информирование общественности; пассивное участие сообществ	Формальное соответствие экологическим нормам; отсутствие экоинноваций
Умеренный	Регулярные проекты; целевая подготовка кадров; отраслевые кластеры	Совместные программы; публичные обсуждения инноваций	Внедрение отдельных зелёных технологий; мониторинг воздействия
Высокий	Стратегическое партнёрство; совместные лаборатории; долгосрочные НИОКР; базовые кафедры	Открытые инновации; сетевое взаимодействие; общественная экспертиза	Устойчивое лесопользование; ESG-интеграция; совместные экологические проекты
Развитый	Единая инновационная экосистема; совместное управление; полная интеграция ресурсов	Экосистемное со-созидание; общество как актор; краудсорсинг решений	Циркулярная биоэкономика; полная экосистемная интеграция; зелёные инновации как ядро

Составлено автором

Таблица 1 детализирует содержание каждого уровня интеграции применительно к трём типам спиралей, что позволяет провести диагностику текущего состояния взаимодействия конкретного предприятия ЛТК и университета.

Низкий уровень интеграции характеризуется преобладанием линейного взаимодействия. В рамках тройной спирали это проявляется в точечных контактах между вузом и предприятием, разовых НИОКР по отдельным заказам и эпизодическом привлечении студентов на практику без системной программы. Акторы действуют автономно, обмен знаниями носит фрагментарный характер. В рамках четверной спирали низкий уровень означает лишь информирование общественности о проводимых проектах без реального вовлечения, а участие отраслевых сообществ остаётся пассивным. В контексте пентаспирали низкий уровень предполагает формальное соответствие экологическим нормам без инициирования экоинноваций [18].

Умеренный уровень интеграции знаменует переход к сетевому взаимодействию. В тройной спирали появляются регулярные совместные проекты, запускается целевая подготовка кадров по запросу предприятий, формируются отраслевые кластеры с участием вузов. Складываются устойчивые каналы коммуникации и начинается формирование общей повестки инновационного развития. В четверной спирали на этом уровне создаются совместные образовательные программы с привлечением общественности, проводятся публичные обсуждения инновационных проектов. В пентаспирали начинается внедрение отдельных зелёных технологий и мониторинг экологического воздействия предприятий [19].

Высокий уровень интеграции характеризуется стратегическим партнёрством и формированием совместных организационных структур. В тройной спирали создаются совместные лаборатории и R&D-центры, реализуются долгосрочные программы НИОКР, функционируют базовые кафедры при пред-

приятных. Акторы совместно определяют приоритеты инновационного развития и разделяют риски и результаты. В четверной спирали на этом уровне внедряются практики открытых инноваций, формируется сетевое взаимодействие всех стейкхолдеров, проводится общественная экспертиза инновационных решений. В пентаспираль достигается устойчивое лесопользование, осуществляется ESG-интеграция, реализуются совместные экологические проекты вуза и предприятия [20].

Развитый уровень интеграции предполагает экосистемное взаимодействие, при котором границы между акторами становятся проницаемыми. В тройной спирали формируется единая инновационная экосистема с совместным управлением и полной интеграцией ресурсов и компетенций вуза и предприятия. В четверной спирали достигается экосистемное со-созидание, при котором общество становится полноправным актором инновационного процесса, используются механизмы краудсорсинга решений. В пентаспираль реализуется циркулярная биоэкономика, достигается полная экосистемная интеграция, зелёные инновации становятся ядром стратегии развития предприятий ЛТК [9, 13].

Важно отметить, что уровни интеграции не являются жёстко привязанными к определённому типу спирали: предприятие ЛТК может находиться на высоком уровне интеграции в рамках тройной спирали, но при этом лишь начинать освоение четверной спирали на низком уровне. Диагностика должна проводиться для каждого типа спирали отдельно, что позволяет сформировать дифференцированную стратегию развития.

Рекомендации для перехода на более высокие уровни интеграции. На основе проведённого анализа разработаны рекомендации (таблица 2).

Таблица 2

Рекомендации для перехода на более высокие уровни интеграции

Table 2

Recommendations for transition to higher integration levels

Переход	Ключевые действия	Ожидаемые результаты
Низкий → Умеренный	Создание базы компетенций вузов и потребностей предприятий ЛТК; рамочные соглашения; координационные советы; совместные образовательные программы; запуск первых хозяйственных НИОКР	Переход от эпизодических контактов к регулярному взаимодействию; формирование устойчивых каналов коммуникации; появление институциональных «точек контакта»
Умеренный → Высокий	Создание совместных лабораторий и R&D-центров; формирование НИОКР-консорциумов; механизмы совместного финансирования; развитие базовых кафедр; создание центров трансфера технологий	Стратегическое партнёрство; совместная генерация и коммерциализация инноваций; формирование устойчивых организационных структур
Высокий → Развитый	Единая отраслевая инновационная платформа; полная интеграция ESG-стандартов; циркулярная биоэкономика; экосистемное управление; краудсорсинг; создание зелёных бизнес-инкубаторов и карбоновых полигонов	Единая инновационная экосистема ЛТК; полная интеграция экологических, социальных и экономических приоритетов; лидерство в зелёных инновациях; системная трансформация отрасли

Составлено автором

Таблица 2 представляет пошаговый план действий для каждого уровня перехода с указанием конкретных мероприятий и ожидаемых результатов. Рассмотрим каждый переход подробно.

Переход «Низкий → Умеренный». Данный переход является стартовым и направлен на создание институциональной основы для систематического взаимодействия. Ключевыми действиями являются: формирование единой базы данных, содержащей компетенции вузов и потребности предприятий ЛТК, что позволяет обеспечить «прозрачность» предложения и спроса на инновации; заключение рамочных соглашений о сотрудничестве, фиксирующих намерения сторон и определяющих общие принципы взаимодействия; создание координационных советов с участием представителей вуза, предприятия и, при необходимости, органов государственной власти; запуск совместных образовательных программ (целевое обучение, практики, стажировки); инициирование первых хозяйственных НИОКР по конкретным производственным задачам. Ожидаемым результатом является переход от эпизодических контактов к регулярному взаимодействию с формированием устойчивых каналов коммуникации и появлением первых институциональных «точек контакта» (базовых кафедр, координационных советов) [4].

Переход «Умеренный → Высокий». Данный переход предполагает существенное углубление интеграции через создание совместных организационных структур. Ключевые действия включают: создание

совместных исследовательских лабораторий и R&D-центров, расположенных как на базе вуза, так и на площадках предприятий ЛТК; формирование отраслевых НИОКР-консорциумов, объединяющих несколько предприятий и вузов для решения комплексных технологических задач; внедрение механизмов совместного финансирования инновационных проектов, включая софинансирование, венчурное партнёрство, гранты с промышленным участием; развитие базовых кафедр на предприятиях как полноценных образовательно-исследовательских подразделений; создание центров трансфера технологий для коммерциализации результатов совместных НИОКР. Ожидаемый результат – формирование стратегического партнёрства с совместной генерацией и коммерциализацией инноваций, появление устойчивых организационных структур, интегрирующих ресурсы и компетенции вуза и предприятия [14, 17].

Переход «Высокий → Развитый». Данный переход является наиболее сложным и предполагает системную трансформацию всей модели взаимодействия. Ключевые действия: создание единой отраслевой инновационной платформы, интегрирующей ресурсы всех акторов (вузов, предприятий, государства, общества, природной среды); полная интеграция ESG-стандартов во все совместные проекты и процессы принятия решений; переход к циркулярной биоэкономике с замкнутым циклом использования лесных ресурсов; внедрение экосистемного управления инновациями, при котором все пять спиралей функционируют как единая система; использование механизмов краудсорсинга для вовлечения всех стейкхолдеров в генерацию и отбор инновационных решений; создание зелёных бизнес-инкубаторов, карбоновых полигонов и центров устойчивого лесопользования. Ожидаемый результат – формирование единой инновационной экосистемы ЛТК с полной интеграцией экологических, социальных и экономических приоритетов, достижение лидерства в зелёных инновациях и системная трансформация отрасли на принципах устойчивого развития [9, 10, 13].

Помимо вертикальных переходов между уровнями, модель предусматривает горизонтальную эволюцию – переход между типами спиралей. Переход от тройной к четверной спирали требует включения механизмов общественного участия: создания отраслевых общественных советов, публичных экспертных площадок и цифровых платформ вовлечения заинтересованных сторон. Для ЛТК это особенно важно в контексте общественного контроля за лесопользованием и экологическими последствиями производственной деятельности [12].

Переход от четверной к пентаспирали предполагает интеграцию природной среды как полноправного актора инновационного процесса. В контексте ЛТК это означает переход от формального соответствия экологическим нормам к проактивному внедрению зелёных инноваций, развитию циркулярной биоэкономики, ориентации на устойчивое лесопользование и формирование карбонового менеджмента. Университеты в данной модели выступают генераторами знаний в области экотехнологий и устойчивого развития, а предприятия ЛТК – площадками их апробации и масштабирования [10, 17].

Выводы

Проведённое исследование позволило разработать комплексную эволюционную модель спирального инновационного взаимодействия предприятий лесотехнического комплекса и университетов, обладающую рядом существенных отличий от существующих подходов.

Во-первых, модель отражает эволюционный переход от тройной к четверной и пентаспирали с адаптацией к специфике ЛТК, включая расширенный состав основных и дополнительных акторов для каждого типа спирали.

Во-вторых, для каждого типа спирали систематизированы четыре формы интеграции (образовательные, исследовательские, предпринимательские, отраслевые) с детализацией конкретного содержания каждой формы в рамках соответствующей спирали.

В-третьих, для каждой из 12 комбинаций «форма интеграции – тип спирали» предложены по 3–4 институциональных механизма (организационные структуры постоянного характера: базовые кафедры, R&D-центры, карбоновые полигоны и др.) и 3–4 инструментальных механизма (документальные и процедурные средства: договоры, соглашения, дорожные карты, сертификаты и др.), что обеспечивает практическую применимость модели.

В-четвёртых, определены четыре уровня интеграции (низкий, умеренный, высокий, развитый) с характеристиками взаимодействия для каждого типа спирали, а также разработаны рекомендации для перехода между уровнями.

Практическая значимость результатов заключается в том, что предложенная модель может быть использована предприятиями ЛТК и университетами для диагностики текущего типа спирали и уровня интеграции, выбора приоритетных форм интеграции и соответствующих механизмов, а также формирования стратегий перехода к более развитым формам взаимодействия с конкретным инструментарием.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией предложенной модели на примере конкретных предприятий ЛТК и университетов, разработкой количественных индикаторов для оценки уровня интеграции, а также с изучением барьеров перехода между уровнями интеграции и способов их преодоления.

Список источников

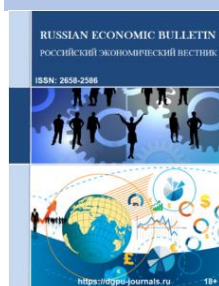
1. Клейн Д. А. Стратегические направления развития лесопромышленного комплекса // *Сервис в России и за рубежом*. 2021. Т. 15. № 5(97). С. 150 – 157. DOI 10.24412/1995-042X-2021-5-150-157.
2. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations // *Research Policy*. 2000. Vol. 29. Iss. 2. P. 109 – 123.
3. Etzkowitz H. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations // *Social Science Information*. 2003. Vol. 42. Iss. 3. P. 293 – 337.
4. Ranga M., Etzkowitz H. Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society // *Industry and Higher Education*. 2013. Vol. 27. Iss. 4. P. 237 – 262.
5. Бондаренко Н. Е., Дубовик М. В., Губарев Р. В. "Тройная спираль" как основа создания инновационных систем // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. 2018. № 2(98). С. 3 – 15.
6. Смородинская Н. Тройная спираль как новая матрица экономических систем // *Инновации*. 2011. № 4(150). С. 66 – 78.
7. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. "Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem // *International Journal of Technology Management*. 2009. Vol. 46. Iss. 3–4. P. 201 – 234.
8. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? // *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*. 2010. Vol. 1. Iss. 1. P. 41 – 69.
9. Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F.J. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2012. Vol. 1. Iss. 2. P. 1 – 30.
10. Grundel I., Dahlström M. A Quadruple and Quintuple Helix Approach to Regional Innovation Systems in the Transformation to a Forestry-Based Bioeconomy // *Journal of the Knowledge Economy*. 2016. Vol. 7. Iss. 4. P. 963 – 983.
11. Ferraris A., Belyaeva Z., Bresciani S. The role of universities in the Smart City innovation: Multistakeholder integration and engagement perspectives // *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 163 – 171.
12. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem // *Journal of the Knowledge Economy*. 2011. Vol. 2. Iss. 3. P. 327 – 372.
13. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Democracy of Climate and Climate for Democracy: the Evolution of Quadruple and Quintuple Helix Innovation Systems // *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 12. Iss. 4. P. 2050 – 2082.
14. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. New York: Springer. 2012. 63 p.
15. Galvao A., Mascarenhas C., Marques C. et al. Triple helix and its evolution: a systematic literature review // *Journal of Science and Technology Policy Management*. 2019. Vol. 10. Iss. 3. P. 812 – 838.
16. Carayannis E.G., Grigoroudis E., Campbell D.F.J. et al. The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models // *R&D Management*. 2018. Vol. 48. Iss. 1. P. 148 – 162.
17. Cai Y., Etzkowitz H. Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future // *Triple Helix*. 2020. Vol. 7. Iss. 2–3. P. 189 – 226.
18. Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? // *Journal of the Knowledge Economy*. 2012. Vol. 3. Iss. 1. P. 25 – 35.
19. Carayannis E.G., Rakhmatullin R. The Quadruple/Quintuple Innovation Helices and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond // *Journal of the Knowledge Economy*. 2014. Vol. 5. Iss. 2. P. 212 – 239.
20. Etzkowitz H. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action. New York: Routledge. 2008. 164 p.

References

1. Klein D.A. Strategic directions for the development of the timber industry. Service in Russia and Abroad. 2021. Vol. 15. No. 5(97). P. 150 – 157. (In Russian).
2. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. Research Policy. 2000. Vol. 29. Iss. 2. P. 109 – 123.
3. Etzkowitz H. Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Social Science Information. 2003. Vol. 42. Iss. 3. P. 293 – 337.
4. Ranga M., Etzkowitz H. Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. Industry and Higher Education. 2013. Vol. 27. Iss. 4. P. 237 – 262.
5. Bondarenko N.E., Dubovik M.V., Gubarev R.V. "Triple helix" as a basis for creating innovative systems. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2018. No. 2(98). P. 3 – 15. (In Russian).
6. Smorodinskaya N. The Triple Helix as a New Matrix of Economic Systems. Innovations. 2011. No. 4(150). P. 66 – 78. (In Russian).
7. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. "Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem. International Journal of Technology Management. 2009. Vol. 46. Iss. 3–4. P. 201 – 234.
8. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? International Journal of Social Ecology and Sustainable Development. 2010. Vol. 1. Iss. 1. P. 41 – 69.
9. Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F.J. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2012. Vol. 1. Iss. 2. P. 1 – 30.
10. Grundel I., Dahlström M.A. Quadruple and Quintuple Helix Approach to Regional Innovation Systems in the Transformation to a Forestry-Based Bioeconomy. Journal of the Knowledge Economy. 2016. Vol. 7. Iss. 4. P. 963 – 983.
11. Ferraris A., Belyaeva Z., Bresciani S. The role of universities in the Smart City innovation: Multistakeholder integration and engagement perspectives. Journal of Business Research. 2020. Vol. 119. P. 163 – 171.
12. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem. Journal of the Knowledge Economy. 2011. Vol. 2. Iss. 3. P. 327 – 372.
13. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Democracy of Climate and Climate for Democracy: the Evolution of Quadruple and Quintuple Helix Innovation Systems. Journal of the Knowledge Economy. 2021. Vol. 12. Iss. 4. P. 2050 – 2082.
14. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. New York: Springer. 2012. 63 p.
15. Galvao A., Mascarenhas C., Marques C. et al. Triple helix and its evolution: a systematic literature review. Journal of Science and Technology Policy Management. 2019. Vol. 10. Iss. 3. P. 812 – 838.
16. Carayannis E.G., Grigoroudis E., Campbell D.F.J. et al. The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. R&D Management. 2018. Vol. 48. Iss. 1. P. 148 – 162.
17. Cai Y., Etzkowitz H. Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. Triple Helix. 2020. Vol. 7. Iss. 2–3. P. 189 – 226.
18. Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? Journal of the Knowledge Economy. 2012. Vol. 3. Iss. 1. P. 25 – 35.
19. Carayannis E.G., Rakhmatullin R. The Quadruple/Quintuple Innovation Helices and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. Journal of the Knowledge Economy. 2014. Vol. 5. Iss. 2. P. 212 – 239.
20. Etzkowitz H. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action. New York: Routledge. 2008. 164 p.

Информация об авторах

Кравченко П.П., ведущий специалист отдела научно-технической информации, ORCID ID: 0000-0002-2713-037X, Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт лесного хозяйства, pavkrav08@rambler.ru



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.1

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-243-250

Сущность и экономическая природа дилеммы «функциональность vs. безопасность»

¹ Кутышев М.А.

¹ Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

Аннотация: современные тренды - цифровая трансформация, бурное развитие платформы и IoT, где данные становятся ключевым активом - ускоряют технологический прогресс, однако одновременно увеличивают уязвимость критически важных отраслей, таких как энергетика и микроэлектроника, ставя их безопасность на грань киберугроз. Гиперсвязанность систем стимулирует инновации и эффективность, но также умножает уязвимость к киберугрозам и утечкам данных. В таких отраслях, как энергетика и микроэлектроника, интеграция IoT и автоматизации повышает производительность, но открывает широкие возможности для масштабных атак, включая дестабилизацию электросетей или нарушение производства чипов. Решение этой дилеммы требует внедрения мультиуровневых мер защиты от усложнения нормативно-правовой базы до использования передовых технологий шифрования и искусственного интеллекта для мониторинга и предотвращения атак. Только сбалансированный подход позволит не только сохранить конкурентоспособность, но и защитить критически важные отрасли от глобальных угроз, обеспечивая устойчивость и безопасность в эпоху цифровой трансформации.

В представленной статье изложена сущность и экономическая природы дилеммы «функциональность против безопасности». **Цель:** теоретическое обоснование существования и экономическая природа дилеммы «функциональность vs. безопасность», порождаемой гиперсвязанностью. **Методы:** При написании статьи автором применялись общенаучные методы: наблюдение, сравнение, измерение, анализ и синтез, метод логического рассуждения. Основными источниками информации являются академические публикации отечественных и зарубежных ученых, занятых вопросами поиска баланса между функциональностью и безопасностью, в частности: Т.В.Гудковой, Л.В. Липидуса, Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. и др.

Результаты: теоретически обосновано существование влияния феномена «гиперсвязанности системы» на инновации и эффективность и одновременное приумножение уязвимости к киберугрозам и утечкам данных по мере нарастания уровня цифровой зрелости бизнеса.

Вывод: по итогу проведения исследования предложены возможные пути нивелирования влияния дилеммы «функциональность vs. безопасность» на цифровую эволюцию бизнеса.

Ключевые слова: дилемма, цифровая экономика, киберриски, функциональность, безопасность, цифровые платформы

Для цитирования: Кутышев М.А. Сущность и экономическая природа дилеммы «функциональность vs. безопасность» // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 243 – 250. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-243-250

Поступила в редакцию: 04 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 15 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The essence and economic nature of the dilemma of “functionality vs. security”

¹ Kutyshev M.A.,

¹ Bauman Moscow State Technical University

Abstract: modern trends - digital transformation, rapid development of the platform and IoT, where data is becoming a key asset - accelerate technological progress, but at the same time increase the vulnerability of critical industries such as energy and micro-electronics, putting their security on the brink of cyber threats. Hyper-connectivity drives innovation and efficiency, but also multiplies vulnerability to cyber threats and data breaches. In industries such as Ener-getics and microelectronics, the integration of IoT and automation increases productivity, but opens up ample opportunities for large-scale attacks, including destabilizing power grids or disrupting chip production. Addressing this dilemma requires implementing multi-tiered safeguards against regulatory improvements to the use of advanced encryption and artificial intelligence technologies to monitor and prevent attacks. Only a balanced sub-move will not only maintain competitiveness, but also protect critical industries from global threats, ensuring stability and security in the era of digital transformation.

The presented article sets out the essence and economic nature of dilem "functionality versus security". **Purpose:** the theoretical justification for the existence and economic nature of the "function-onality vs. security" dilemma generated by hyperconnectivity. **Methods:** When writing the article, the author used general scientific methods: observation, comparison, measurement, analysis and synthesis, a method of logical reasoning. The main sources of information are academic publications of domestic and foreign scientists engaged in finding a balance between functionality and security, in particular: T.V. Gudkova, L.V. Lapidus, Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. and others.

Results: theoretical substantiation of the existence of the influence of phenome on "system hyperconnectivity" on innovation and efficiency and at the same time increasing vulnerability to cyber threats and data leaks as the level of digital business maturity increases.

Conclusion: as a result of the study, possible leveling of the impact of the "functionality vs. security" dilem on the digital evolution of business was proposed.

Keywords: dilemma, digital economy, cyber risks, functionality, security, digital platforms

For citation: Kutyshev M.A. The essence and economic nature of the dilemma of “functionality vs. security”. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 243 – 250. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-243-250

The article was submitted: April 04, 2026; Approved after reviewing: May 15, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Масштабная эволюция мирового экономического уклада путем перехода к цифровой экономике кардинально меняет представление о ценностях активов: если ранее это были физические объекты, то сегодня – это информация, данные. Именно они являются «новым золотом» мира, без которого функционирование цифровой парадигмы экономики невозможно. Переосмысление бизнесом и потребителями роли и ценности информации и данных является сложной и многоаспектной задачей: меняются не только привычный порядок вещей и подходы к управлению бизнес-моделью, а меняется фундаментальное понимание границ внутренней и внешней среды организации. Чем более открыта к изменениям бизнес-модель и менеджмент, и чем больше информации о своих клиентах они могут собрать и обработать, тем выше их конкурентный рэнкинг на рынке, выше их рыночная власть.

Это порождает глобальную проблему безопасности информации, генерирует многочисленные риски манипулирования использованием чувствительной информации в интересах отдельных лиц, что для объектов критической инфраструктуры (энергетика, микроэлектроника) является сложной дилеммой и функциональной проблемой появления новых уязвимостей для кибератак. А последствия таких атак уже давно вышли за просто нанесение убытков, сегодня это уже самостоятельный инструмент давления на общество и руководство страной. Именно поэтому проблема баланса функциональности безопасности приобретает такой значимый характер.

Материалы и методы исследований

При написании статьи автором применялись общенаучные методы: наблюдение, сравнение, измерение, анализ и синтез, метод логического рассуждения. Основными источниками информации являются академические публикации отечественных и зарубежных ученых, занятых вопросами поиска баланса между функциональностью и безопасностью, в частности: Т.В.Гудковой, Л.В. Липидуса, Eisenmann, Т., Parker, G., Van Alstyne, M. и др.

Понятие «гиперсвязанность», введенное в научный оборот около двадцати лет назад канадскими социологами А. КванХаасом и Б. Велльманом, было сосредоточено на анализе взаимодействий «человек-человек» и «человек-машина» в организациях с сетевой структурой, подчеркивая возможность немедленного общения и получения информации в любую минуту и в любом месте [14].

В последующем Л.В. Липидус отмечал, что гиперсвязанность изменяет природу отношений между людьми, компаниями и государственными структурами, стимулируя масштабные трансформации во всех слоях экономики и общественной жизни. Традиционные организационные модели и производственные системы сталкиваются с вызовом в виде интеграции различных отраслей, что требует от регуляторов не только медиации между секторами, но и активного контроля разнородных аспектов функционирования общества и бизнеса [4].

Л.Д. Томас рассматривает гиперсвязанность через призму экономической трансформации, обращая внимание на платформы и их роль в создании новых бизнес-моделей и конкуренции [17].

Как следует из приведенных выше точек зрения представителей академических кругов, феномен понятия «гиперсвязанность» является исключительным конструктом, созданным цифровой экономикой: сегодня ни один цифровой сервис не может работать эффективно автономно, ему требуется множественные коммуникации с другими поставщиками данных. Только так возможно обеспечить персонализацию функционирования продуктов, их целостность и постоянство, а также конкурентоспособность. И именно на феномене гиперсвязанности строится механизм анализа больших данных, который в свою очередь порождает дилемму выбора между развитием дальнейшей интеграции и получения все новых и новых данных и вопросом кибербезопасности и защищенности собственных корпоративных интересов, а также недопущения киберуязвимостей [19].

При этом нужно понимать, что гиперсвязанность является фундаментальным элементом генерации инноваций: именно использование эффекта синергии от множества интеграций позволяет организации находить новые и новые решения, формировать эффективные комбинации. Следовательно, платформенные экосистемы способствуют снижению транзакционных издержек, расширению сетей взаимодействия и ускоряют процесс принятия решений, тем самым обеспечивая компаниям конкурентное преимущество [10].

В современном мире гиперсвязанность отраслей, таких как энергетика и микроэлектроника, становится ключевой движущей силой инноваций и эффективности, однако одновременно порождает новые вызовы в области безопасности. В энергетике интеграция Smart Grid, технологий интернета вещей (IoT) и автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП) значительно повышает оперативность и надежность систем, однако открывает широкие возможности для масштабных кибератак, поскольку увеличивается уязвимость критически важных инфраструктур¹.

В сфере микроэлектроники, глобальная интеграция цепочек поставок и проектирование через EDA-системы, применение концепции «Индустрии 4.0» и цифровые двойники позволяют ускорить разработку и производство микрочипов, но тем не менее повышается взаимосвязанность усиливая риск промышленного шпионажа и саботажа, ставя под удар интеллектуальную собственность и конкурентные преимущества компаний [3].

Расширение функциональности бизнес-моделей неразрывно связано с обеспечением ее безопасности, в результате увеличения рисков (рисунок 1).

¹ Без блэкаутов: как работают интеллектуальные энергосистемы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.computerra.ru/314923/bez-blekautov-kak-rabotayut-intellektualnye-energosistemy/> (дата обращения 16.11.2025)

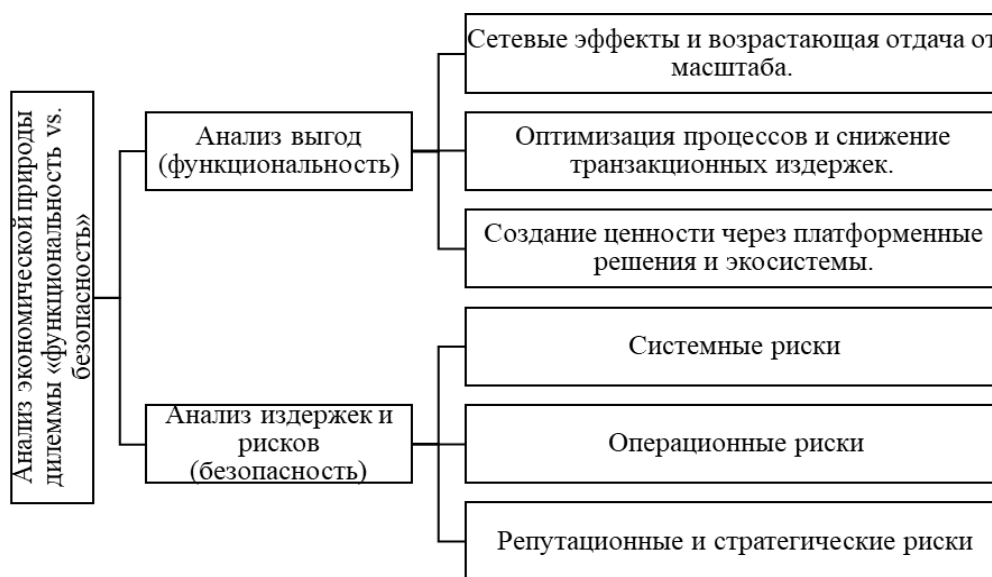


Рис. 1. Анализ экономической природы дилеммы «функциональность vs. безопасность»
Fig. 1. Analysis of the economic nature of the “functionality vs. safety” dilemma

В рамках выгод (функциональности) сетевые эффекты увеличивают ценность продукта с ростом числа пользователей, создавая замкнутое положительное подкрепление. Возрастающая отдача от масштаба снижает затраты на единицу продукции, повышая эффективность и конкурентоспособность. Вместе они обеспечивают экспоненциальный рост и укрепляют рыночные позиции компании [13].

Оптимизация процессов направлена на повышение эффективности работы, что напрямую приводит к снижению транзакционных издержек за счет сокращения времени и ресурсов, необходимых для выполнения операций, что способствует повышению рентабельности и конкурентоспособности бизнеса [12].

Создание ценности через платформенные решения и экосистемы сосредоточены на усилении взаимодополняемости сервисов, что приводит к масштабируемому росту доходов и укреплению конкурентных позиций за счет эффекта сетевого эффекта и синергии между участниками [15].

Анализ издержек и рисков в целях обеспечения безопасности позволяет выделить три основные группы рисков, с которыми сталкивается организация, активно функционирующая в цифровой среде:

1. *Системные риски* – охватывают видовые риски, связанные с работой цифровой инфраструктуры и ее оператором. Эти риски опасны своей фундаментальностью происхождения и затратностью исправления: например, если есть уязвимость в сервере компании, его придется заменить. Кроме этого, системные риски достаточно сложно выявить без проведения глубокого аудита всей инфраструктуры, что тоже является дорогой работой. Как итог, в большинстве случаев, менеджмент узнает о наличии системных рисков постфактум, после совершения кибератаки [9].

2. *Операционные риски* – включают в себя риски некорректной организации отдельных бизнес-процессов в организации или их цепочек и приводят как правило прежде всего к финансовым потерям, в некоторых случаях сбою работы оборудования, возникновению брака в производстве. С точки зрения их выявления, идентификация является более простой, т.к. они проявляются в течение операционного цикла. Однако важно понимать, что операционные риски ведут к репутационным потерям для бизнеса, потерям ключевых клиентов, снижению узнаваемости бренда и ухудшению его имиджа [11].

3. *Стратегические риски* – преимущественно связаны с управленческими решениями и политикой топ-менеджмента в вопросах информационной безопасности бизнеса, его отношении к затратам на обновление цифровой инфраструктуры, терпимости к уязвимостям. Последствия таких рисков как правило являются отложенными во времени и дать точную прогнозную оценку редко получается достаточно точно.

Подводя итоги научного исследования, авторами отмечается, что первопричиной возникновения экономической дилеммы «функциональность vs. безопасность» является объективная необходимость менять продукт и меняться как менеджер под общемировые тренды цифровизации экономики, при этом необходимо обеспечивать защиту продукта и клиента от потенциальных киберугроз. Если бизнес упирается в функциональность, то он обеспечивает активный рост и прогресс за счет генерирования инноваций, если акцентирует усилия на безопасность, то теряет конкурентные позиции на рынке. Единственно

верного решения данной дилеммы не существует, как и золотой середины: менеджмент должен научиться лавировать между растущими запросами клиентов и умением обеспечить их безопасность, при этом риск кибератак остается постоянной величиной, которая следует за бизнесом независимо от выбранной стратегии.

Принимая во внимание такой расклад, сегодня менеджер должен видеть риск кибератаки не как негативный фактор, а как возможность улучшить функционал своего продукта и тем самым обеспечить долгосрочное устойчивое положение бизнеса на рынке [1].

Результаты и обсуждения

В современном цифровом бизнесе дилемма между стремлением к открытости и контролем является фундаментальной, а не временной проблемой, корни которой уходят в саму структуру цифровой экономики, где данные становятся ключевым активом, а технологии — основным драйвером конкурентоспособности [20]. Экономическое обоснование этой дилеммы заключается в необходимости балансирования между потенциальными выгодами от инноваций и рисков, связанными с управлением этими активами.

Экономическое и управленческое обоснование отражает необходимость сбалансировать потенциал роста, связанный с доступностью данных и технологиями, с рисками их неконтролируемого использования. В результате управление данными и технологиями становится ключевой функцией, обеспечивающей устойчивость и конкурентоспособность компании.

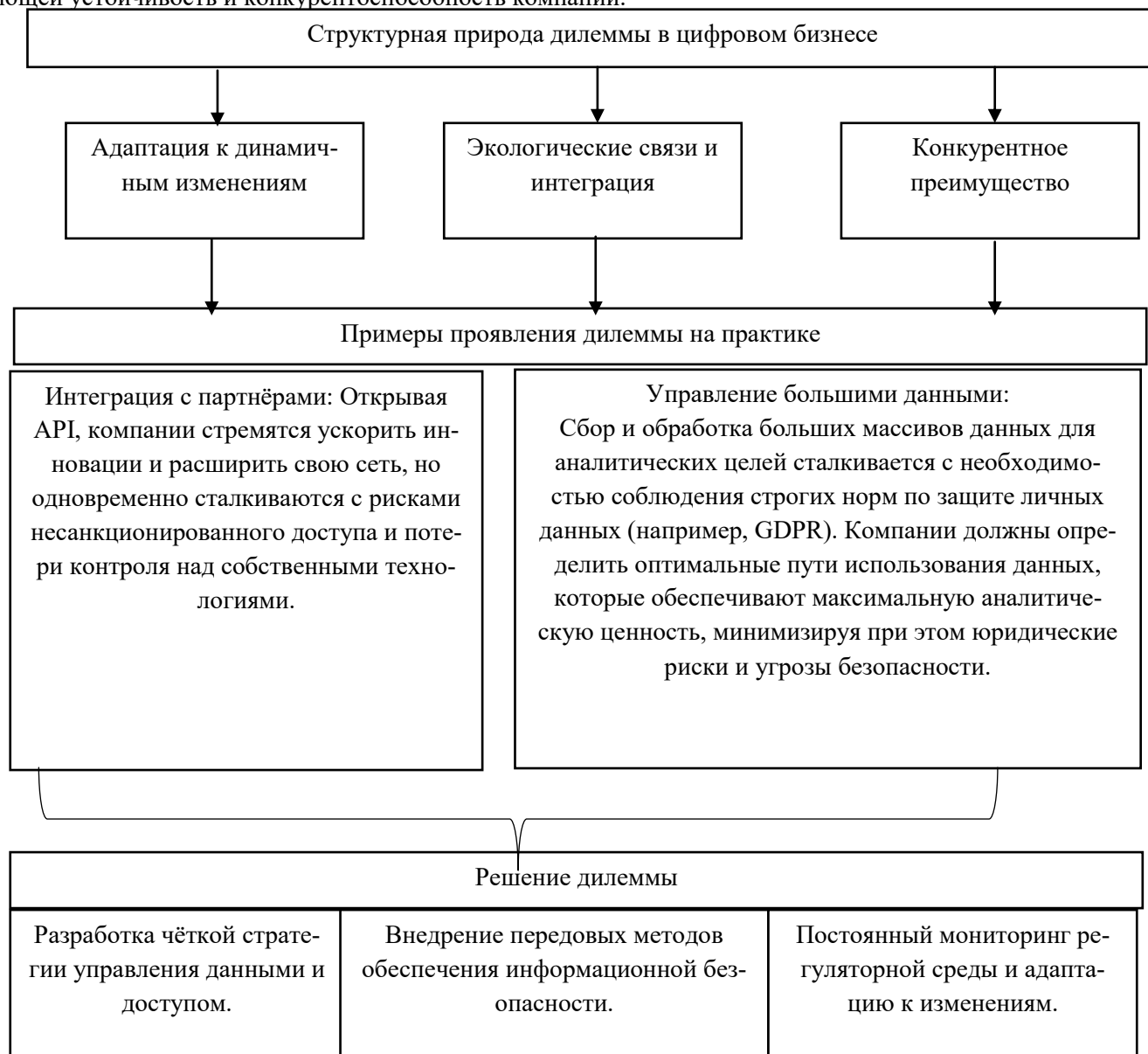


Рис. 2. Структурная природа дилеммы в цифровом бизнесе [2;5;6;7]

Fig. 2. The structural nature of the dilemma in digital business [2;5;6;7]

Недостаточность традиционных моделей управления и оценки рисков проявляется в следующих аспектах:

- Критике технократического подхода, согласно которой безопасность, рассматриваемая как техническая задача, требует комплексного подхода, фокусирующегося на технологиях, инфраструктуре и управлении рисками. В отличие от бизнес-ориентированной безопасности, где приоритет отдается экономической выгоде и минимизации убытков, техническая безопасность сосредотачивается на предотвращении инцидентов, защите данных и обеспечении устойчивости систем, что включает разработку надежных алгоритмов шифрования, регулярное обновление ПО, проведение аудита безопасности и создание устойчивых к атакам архитектур [8]. Такой подход гарантирует устойчивость информационных систем, защиту конфиденциальной информации и стабильность работы критически важных процессов, ставя на первое место защиту пользователя и общества.

- Применение моделей группы «compliance» («проверка на соответствие») имеет внутреннее ограничение, связанное с изучением положения дел постфактум, т.е. производится расследование уже случившегося киберинцидента, но анализ факторов, который мог бы его предотвратить отходит на второй план. Как результат, модель как правило не может помочь компании заранее выявлять новые риски, т.к. опирается на опыт прошлых событий.

В такой ситуации классический риск-менеджмент, которому для работы нужна статистическая выборка событий и последствия их наступления (например, модель Value-at-Risk (VaR) не может дать достаточно аргументированной оценки последствий кибератак ввиду их редкости происхождения, а также уникальности комбинаций факторов, которые использовались при ее проведении.

Кроме этого, нужно понимать, что современные подходы к реализации кибератак все чаще обращаются к инструментам социальной инженерии и психологии, т.е. оперируют качественными, эмоциональными факторами, которые в математическую модель просто не ложатся. Следовательно, новое время требует новых решений, что выражается в переходе и разработке управленческих решений, носящих не дуальный (можно ответить на вопрос «да» или «нет»), а сценарный характер («что будет, если...»). Это стимулирует менеджмент к поиску баланса между экономическими интересами, техническими возможностями компании и рыночной реальностью.

Перспективным направлением является включение в управленческие решения индикаторов КРІ, отражающих возможный риск кибератак или иных событий, который негативно отразится на финансовых показателях компании, ее восприятии на рынке. Такие метрики следует рассматривать в разрезе обнаружения угроз, предотвращения инцидентов, восстановления после инцидента, контроля доступа, обучения и осведомленности, соответствия нормативным требованиям. Представленные метрики позволяют не только отслеживать текущее состояние кибербезопасности, но и корректировать стратегии и тактические действия, направленные на повышение устойчивости и защищенности организации, интегрируя их в общую систему КРІ бизнес-единиц.

В современном контексте инвестиции в кибербезопасность рассматриваются как вклад в формирование «цифровой устойчивости» компании, которая изменяет восприятие безопасности как понесенные затраты, трансформируя её в стратегический актив, который обеспечивает непрерывность и устойчивость бизнеса в эпоху цифровизации. Все это способствует формированию долгосрочного видения развития компании, фокусируясь на ее устойчивом развитии и повышении конкурентоспособности в быстро меняющемся мире.

Выводы

В рамках написания статьи определено, что в эпоху цифровизации, когда гиперсвязанность стала ключевым фактором экономического роста и инновационного развития, и сегодня перед компаниями стоит сложная задача - найти оптимальный баланс между расширением функционала и обеспечением кибербезопасности. Традиционные методы управления рисками, сосредоточенные на статичных моделях, оказываются недостаточными для защиты от современных, постоянно эволюционирующих угроз. Структурно данная дилемма требует пересмотра базовых принципов, переходя от статичного анализа к гибкому и контекстуальному подходу, которое достигается путем внедрения комплексных индикаторов, таких как непрерывное отслеживание угроз, активное их предотвращение, быстрое восстановление после атак, строгий контроль доступа и систематическое повышение уровня осведомленности сотрудников о возможных угрозах. Такой подход обеспечивает органичное сочетание инноваций и защиты, превращая безопасность в стратегический ресурс, который поддерживает устойчивое развитие и конкурентоспособность компаний в эпоху цифровой гиперсвязанности.

Список источников

1. Гудкова Т. В. 2022. Фирма в цифровой экономике // *Философия хозяйства*. 2022. № 1 (139). С. 74 – 94.
2. Крылов А.Н., Кузина Г.П., Голышкова И.Н., Язинцев Р.А. Повышение эффективности бизнес-коммуникаций на основе использования digital-каналов // *Вестник университета*. 2019. № 6. С. 19 – 26.
3. Лapidус Л. В. Что такое цифровая экономика и Индустрия 4.0? Принципы трансформации и перспективы для бизнеса // *Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции: материалы IV Межфакультетской научно-практической конференции молодых ученых*. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова. 2018. С. 4 – 15.
4. Лapidус Л. В. Вызовы цифровой экономики как триггеры цифровой трансформации: эволюционная шкала и причинно-следственные связи // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2023. № 3. С. 11 – 27.
5. Лосев В.С., Пожидаева А.Г. Информационно-аналитические системы стратегического управления предприятием // *Вестник Тихоокеанского государственного университета*. 2022. № 1(64). С. 83 – 94.
6. Озорнин С.Ю., Терлыга Н.Г. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект // *Евразийский союз ученых*. 2020. № 4–7(73). С. 49 – 59.
7. Третьяк О. А., Климанов Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // *Российский журнал менеджмента*. 2016. №1 (14). С. 115 – 130
8. Bukht R. and Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. Development Informatics Working Paper. 2017. №. 68. 24 p.
9. Clohessy T., Acton T., Morgan L. The impact of cloud-based digital transformation on ICT service providers' strategies. In: *Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives: conference proceedings, 30th Bled eConference, June 18–21, 2017. Bled, Slovenia*. P. 111 – 126. DOI: 10.18690/978-961-286-043-1.
10. Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. W.W. Norton & Company. 2016
11. Grant Robert M. Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. 2nd. John Wiley & Sons. 2018. 656 p.
12. Hagiu A. Two-sided platforms: product variety and pricing structures. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2009. № 18. P. 1011 – 1043.
13. Osterrieder P., Budde L., Friedli T. The smart factory as a key construct of industry 4.0: A systematic literature review, *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 221. 107476. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.08.011
14. Quan-Haase A., Wellman B. Local Virtuality in an Organization: Implications for Community of Practice // *Communities and Technologies*. 2025. P. 215 – 238.
15. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // *Journal of European Economic Association*. 2003. Vol. 1. № 4. P. 990 – 1029.
16. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable development. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319 – 1350.
17. Thomas L.D., Autio E., Gann D.M. Architectural leverage: putting platforms in context // *The Academy of Management Perspectives*. 2014. Vol. 28. № 2. P. 198 – 219.
18. Tiwana A., Konsynski B., Bush A. Platform evolution: coevolution of architecture, governance, and environmental dynamics // *Information systems research*. 2010. Vol. 21. № 4. P. 675 – 687.
19. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Is. 2. P. 118 – 144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
20. Weyl G. A price theory of multi-sided platforms // *American Economic Review*. 2010. Vol. 100. № 4. P. 1642 – 1672.

References

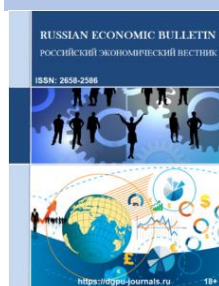
1. Gudkova T.V. 2022. Firm in the Digital Economy. *Philosophy of Economy*. 2022. No. 1 (139). P. 74 – 94.
2. Krylov A.N., Kuzina G.P., Golyshkova I.N., Yazintsev R.A. Improving the Efficiency of Business Communications Based on the Use of Digital Channels. *University Bulletin*. 2019. No. 6. P. 19 – 26.
3. Lapidus L.V. What is the Digital Economy and Industry 4.0? Principles of Transformation and Prospects for Business. Prospects for the Development of Electronic Business and Electronic Commerce: Proceedings of the IV Interfaculty Scientific and Practical Conference of Young Scientists. Moscow: Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University. 2018. P. 4 – 15.

4. Lapidus L.V. Challenges of the Digital Economy as Triggers of Digital Transformation: Evolutionary Scale and Cause-Effect Relationships. *Intelligence. Innovations. Investments*. 2023. No. 3. P. 11 – 27.
5. Losev V.S., Pozhidaeva A.G. Information and Analytical Systems of Strategic Enterprise Management. *Bulletin of the Pacific National University*. 2022. No. 1(64). P. 83 – 94.
6. Ozornin S.Yu., Terlyga N.G. Problems of Digital Transformation of Enterprises: Management Aspect. *Eurasian Union of Scientists*. 2020. No. 4–7(73). P. 49 – 59.
7. Tretyak O.A., Klimanov D.E. A New Approach to Business Model Analysis. *Russian Journal of Management*. 2016. No. 1 (14). P. 115 – 130.
8. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising, and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*. 2017. No. 68. 24 p.
9. Clohessy T., Acton T., Morgan L. The impact of cloud-based digital transformation on ICT service providers' strategies. In: *Digital Transformation – Form Connecting Things to Transforming Our Lives: conference proceedings, 30th Bled eConference, June 18–21, 2017. Bled, Slovenia*. P. 111 – 126. DOI: 10.18690/978-961-286-043-1.
10. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne, M. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W.W. Norton & Company. 2016.
11. Grant Robert M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. 2nd. John Wiley & Sons. 2018. 656 p.
12. Hagiu A. Two-sided platforms: product variety and pricing structures. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2009. No. 18. P. 1011 – 1043.
13. Osterrieder P., Budde L., Friedli T. The smart factory as a key construct of industry 4.0: A systematic literature review, *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 221. 107476. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.08.011
14. Quan-Haase A., Wellman B. Local Virtuality in an Organization: Implications for Community of Practice. *Communities and Technologies*. 2025. P. 215 – 238.
15. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of European Economic Association*. 2003. Vol. 1. No. 4. P. 990 – 1029.
16. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable development. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319 – 1350.
17. Thomas L.D., Autio E., Gann D.M. Architectural leverage: putting platforms in context. *The Academy of Management Perspectives*. 2014. Vol. 28. No. 2. P. 198 – 219.
18. Tiwana A., Konsynski B., Bush A. Platform evolution: coevolution of architecture, governance, and environmental dynamics. *Information systems research*. 2010. Vol. 21. No. 4. P. 675 – 687.
19. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Information Strategic Systems*. 2019. Vol. 28. Is. 2. P. 118 – 144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
20. Weyl G. A price theory of multi-sided platforms. *American Economic Review*. 2010. Vol. 100. No. 4. P. 1642 – 1672.

Информация об авторе

Кутышев М.А., аспирант, Московский технический университет им. Н.Э. Баумана. ORCID ID: 0009-0004-2170-969X, macsimkutyshev@yandex.ru

© Кутышев М.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 332.146

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-251-256

Роль особых экономических зон в привлечении иностранных инвестиций: опыт России и стран Центральной и Восточной Европы

¹ Шустова К.В.,

¹ Назарова Е.Н.,

¹ Фролов Ю.С.

¹ Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина

Аннотация: актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью особых экономических зон (ОЭЗ) как инструмента привлечения иностранного капитала в условиях геополитических изменений и усиления конкуренции между странами за инвестиционные ресурсы. **Цель работы** – выявление особенностей функционирования ОЭЗ в России и странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) и оценка их эффективности в контексте привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ). **Методологической базой** исследования выступают сравнительный анализ, методы статистической обработки данных, а также анализ научной литературы и официальных документов. **Результаты исследования** показывают, что успешность ОЭЗ напрямую зависит от интеграции зональной стратегии в национальную экономическую политику, наличия благоприятной институциональной среды и развитой инфраструктуры. Опыт Польши демонстрирует эффективность кластерного подхода и ориентации на высокотехнологичные сектора, тогда как российские ОЭЗ сталкиваются с проблемами реализации инвестиционного потенциала на фоне санкционных ограничений. **Выводы** содержат положения о необходимости адаптации международного опыта к российским условиям с акцентом на институциональные реформы и приоритизацию проектов с высоким мультипликативным эффектом. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при совершенствовании политики особых экономических зон в России, а также при разработке инвестиционной стратегии регионов.

Ключевые слова: особые экономические зоны, иностранные инвестиции, Россия, Центральная и Восточная Европа, промышленная политика, инвестиционная привлекательность, региональное развитие

Для цитирования: Шустова К.В., Назарова Е.Н., Фролов Ю.С. Роль особых экономических зон в привлечении иностранных инвестиций: опыт России и стран Центральной и Восточной Европы // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 251 – 256. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-251-256

Поступила в редакцию: 17 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The role of special economic zones in attracting foreign investment: the experience of Russia and Central and Eastern European countries

¹ Shustova K.V.,

¹ Nazarova E.N.,

¹ Frolov Yu.S.

¹ Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin

Abstract: the relevance of the research topic is due to the increasing role of special economic zones (SEZs) as a tool for attracting foreign capital in the context of geopolitical changes and increased competition among countries for investment resources. **The purpose** of the work is to identify the features of the functioning of SEZs in Russia and Central and Eastern European (CEE) countries and to assess their effectiveness in the context of attracting foreign direct investment (FDI). **The methodological basis** of the research includes comparative analysis, statistical data processing methods, as well as the analysis of scientific literature and official documents. **The results** of the study show that the success of SEZs directly depends on the integration of the zone strategy into the national economic policy, the presence of a favorable institutional environment and developed infrastructure. Poland's experience demonstrates the effectiveness of the cluster approach and focus on high-tech sectors, while Russian SEZs face challenges in realizing their investment potential amid sanctions restrictions. **The conclusions** contain provisions on the need to adapt international experience to Russian conditions, focusing on institutional reforms and prioritizing projects with a high multiplier effect. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results in improving the policy of special economic zones in Russia, as well as in developing investment strategies for regions.

Keywords: special economic zones, foreign investment, Russia, Central and Eastern Europe, Poland, industrial policy, investment attractiveness, regional development.

For citation: Shustova K.V., Nazarova E.N., Frolov Yu.S. The role of special economic zones in attracting foreign investment: the experience of Russia and Central and Eastern European Countries. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 251 – 256. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-251-256

The article was submitted: April 17, 2026; Approved after reviewing: May 22, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Особые экономические зоны (ОЭЗ) на протяжении последних шести десятилетий выступают одним из ключевых инструментов промышленной политики, направленных на стимулирование экономического роста и привлечение иностранных инвестиций. Как отмечает Д.З. Цзэн в исследовании, опубликованном в *Journal of International Economic Law*, с момента создания первой современной зоны в Шенноне (Ирландия, 1959 г.) ОЭЗ прошли эволюционный путь от изолированных экспортно-ориентированных анклавов до многофункциональных территорий, интегрированных с городским развитием и основанных на цифровых технологиях. Автор выделяет пять поколений экономических зон, где современные «умные города» и цифровые зоны представляют собой пятое поколение, характеризующееся внедрением искусственного интеллекта и интернета вещей в производственные и сервисные процессы [1, 5, 8].

Для стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ), переживших в 1990-е годы системную трансформацию, ОЭЗ стали важным каналом интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. В России институт ОЭЗ получил развитие после принятия Федерального закона № 116-ФЗ в 2005 году, что ознаменовало переход от точечных преференций к системной политике привлечения инвестиций на специально выделенных территориях. Однако, как свидетельствуют данные Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), представленные в *Transition Report 2024-2025*, лишь около 40% особых экономических зон в странах присутствия банка могут быть признаны успешными [2, 4].

Цель настоящего исследования заключается в выявлении особенностей функционирования ОЭЗ в России и странах ЦВЕ, а также в оценке их роли в привлечении иностранных инвестиций. Для достижения поставленной цели авторами решаются следующие задачи: анализ теоретических подходов к пони-

манию ОЭЗ как инструмента инвестиционной политики; сравнительная оценка эффективности ОЭЗ в России и странах ЦВЕ на основе статистических данных и научных исследований; выявление ключевых факторов успеха ОЭЗ в исследуемых странах; формулирование рекомендаций по совершенствованию зональной политики в России с учетом зарубежного опыта.

Материалы и методы исследований

Методологическая основа исследования базируется на системном подходе, позволяющем рассматривать особые экономические зоны как сложные социально-экономические системы, функционирующие на стыке государственного регулирования и рыночных механизмов. В работе использованы методы сравнительного анализа, статистической обработки данных, а также контент-анализ научной литературы и нормативно-правовых актов.

Результаты и обсуждения

Анализ эволюции особых экономических зон показывает, что их роль в привлечении иностранных инвестиций претерпела существенные изменения. Если на начальных этапах ОЭЗ рассматривались преимущественно как инструмент привлечения иностранного капитала в трудоемкие отрасли обрабатывающей промышленности, то в настоящее время они все чаще ориентируются на высокотехнологичные сектора и сферу услуг. Как отмечает Д.З. Цзэн, успешные зоны сегодня представляют собой не просто изолированные территории с льготным режимом, а полноценные экосистемы, сочетающие промышленное производство, научно-исследовательские центры и комфортную городскую среду [4, 7].

Польский опыт функционирования особых экономических зон заслуживает особого внимания, поскольку эта страна демонстрирует наиболее впечатляющие результаты в регионе ЦВЕ. По данным Н. Кузнецовой, опубликованным в журнале *Sustainable Development of Economy*, особые экономические зоны в Польше выступают не только эффективным инструментом инвестиционной политики, но и составной частью конкурентного пакета мер, используемых для привлечения иностранных инвесторов наряду с другими формами стимулирования. Польские зоны, созданные в конце 1990-х годов, изначально ориентировались на привлечение прямых иностранных инвестиций в обрабатывающую промышленность, что позволило стране интегрироваться в европейские производственные цепочки. Исследования Я. Назарчука и С. Уминьского показывают, что функционирование в особой экономической зоне положительно влияет на экспортное поведение фирм, причем этот эффект реализуется преимущественно через повышение производительности и участие иностранного капитала [3, 5, 8, 9].

Катовицкая особая экономическая зона (Katowice Special Economic Zone) представляет собой один из наиболее успешных примеров зональной политики не только в Польше, но и в Европе в целом. По данным, опубликованным Польским агентством инвестиций и торговли, общая сумма капитальных затрат компаний, работающих в Катовицкой зоне, превысила 45 млрд злотых, а созданные рабочие места насчитывают более 80 тыс. человек. Зона специализируется на автомобилестроении, электронике, машиностроении и производствах с высокой добавленной стоимостью. Показательно, что иностранные инвесторы из Германии, США, Японии и других развитых стран занимают доминирующее положение среди резидентов зоны [7, 10].

Еще одним успешным примером является Каменногурская особая экономическая зона для малого предпринимательства (Kamienka Góra Special Economic Zone for Small Businesses). Согласно официальным данным управляющей компании зоны, за период функционирования общая сумма капитальных затрат инвесторов составила около 5,2 млрд злотых, создано около 12 тыс. рабочих мест. Примечательно, что среди инвесторов представлены компании из Германии (Bauer Print, Wepa Piechowice, Dr. Schumacher, Weber-Hydraulika, Hörmann), США (Marazzi Poland), Люксембурга (Joyson Safety Systems), Бельгии (Toyota Boshoku) и Нидерландов (Autocam Poland). Это подтверждает высокую инвестиционную привлекательность польских ОЭЗ для зарубежного капитала [5, 6, 8].

Российская практика функционирования особых экономических зон имеет свою специфику. В отличие от стран ЦВЕ, где ОЭЗ создавались в контексте вступления в Европейский союз и необходимости соответствия его нормативно-правовой базе, российские зоны развивались в условиях суверенной инвестиционной политики [9]. По состоянию на 2024 год в России функционирует 49 особых экономических зон различных типов: промышленно-производственные, технико-внедренческие, туристско-рекреационные и портовые. Наиболее успешной среди них традиционно признается ОЭЗ «Алабуга» в Республике Татарстан, специализирующаяся на автомобилестроении, производстве строительных материалов и высокотехнологичных отраслях. По данным Apex Consulting, «Алабуга» привлекла

значительные объемы иностранных инвестиций, однако в последние годы наблюдается переориентация инвестиционных потоков на внутренние источники и страны Азии [6, 9].

Геополитические изменения 2022–2024 годов оказали существенное влияние на структуру иностранных инвестиций в российские ОЭЗ. Как отмечается в аналитических материалах, происходит переориентация инвестиционных потоков с европейского и североамериканского направлений на азиатские рынки, прежде всего Китай, а также страны Ближнего Востока.

Сравнительный анализ эффективности ОЭЗ в России и странах ЦВЕ позволяет выделить несколько ключевых факторов успеха [8]:

- интеграция зональной политики в общую стратегию экономического развития страны.
- наличие благоприятной институциональной среды, включая предсказуемость регулирования и низкий уровень административных барьеров.
- географическое расположение и качество инфраструктуры, включая транспортную доступность и связность с глобальными цепочками поставок.

Тем не менее, проведенный анализ фиксирует заметную долю дисперсии показателей результативности особых экономических зон, которая не поддается объяснению через учтенные переменные. Даже после включения в модель характеристик инфраструктурной обеспеченности, особенностей институционального дизайна, качества менеджмента и региональных фиксированных эффектов, доля объясненной вариации успешности ОЭЗ остается на уровне не выше двадцати четырех процентов. Подобный результат указывает на существование трудно формализуемых факторов, сопряженных с тонкостями управленческих практик в каждой конкретной зоне, профессионализмом локальных команд, а также с изменчивой конъюнктурой глобальных цепочек создания стоимости.

Для Российской Федерации, функционирующей под прессом санкционных ограничений, сделанное наблюдение приобретает весомое методологическое звучание. Опыт государств Центральной и Восточной Европы наглядно демонстрирует, что масштабное вовлечение зарубежного капитала может оставаться результативным даже на фоне непростых геополитических реалий — при условии задействования адекватного набора мер государственного стимулирования. Вместе с тем, как отмечается в работе Дж. Шассе и Г. Димитропулоса, особые экономические зоны по своей сути являют собой своеобразный компромиссный вариант между государственным регулированием и рыночной стихией, позволяющий сохранять суверенитет над территорией и одновременно встраиваться в международное разделение труда [4].

Выводы

Обобщение полученных результатов дает возможность сформулировать ряд принципиальных заключений. Прежде всего, следует констатировать, что особые экономические зоны по-прежнему сохраняют за собой статус рабочего механизма привлечения прямых иностранных инвестиций, однако их отдача демонстрирует значительный разброс в зависимости от целого комплекса условий — институционального ландшафта, географического позиционирования и качества администрирования. Успех той или иной зоны в решающей степени детерминирован не столько щедростью фискальных преференций, сколько зрелостью институционального окружения и тем, насколько органично стратегия развития зоны вписана в общенациональную повестку.

Отечественная практика функционирования ОЭЗ содержит отдельные позитивные кейсы, но при этом вынуждена отвечать на вызовы, порожденные геополитической конфронтацией и объективной потребностью в перенастройке инвестиционных маршрутов. В сложившихся обстоятельствах критическую важность обретает способность к избирательному заимствованию зарубежных наработок с их последующей адаптацией к российским условиям, включая меры по совершенствованию институциональной рамки и приоритетную поддержку проектов, обладающих высоким мультипликативным эффектом для региональных экономик.

Список источников

1. Ахунов Р. Р., Рамазанов Р. Р., Бикметов А. Р. Особые экономические зоны: теоретические и практические аспекты формирования и функционирования (на примере особой экономической зоны "Алга") // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2020. № 6(156). С. 40 – 43. DOI 10.34773/EU.2020.6.8. EDN UGNSEH.
2. Волчегорская Е. Ю., Фортыхина С. Н., Зиновьев В. П. Гибкие социальные навыки как основа кросс-функциональных компетенций // *Вестник Мининского университета*. 2025. Т. 13. № 3(52). DOI 10.26795/2307-1281-2025-13-3-2. EDN ELGEEC.

3. Коршикова О. Н. Особые экономические зоны портового типа в региональной экономике РФ (на примере портовой особой экономической зоны «Ульяновск») // *Гуманитарные и социально-экономические науки*. 2025. № 6(145). С. 82 – 86. DOI 10.18522/1997-2377-2025-145-6-82-86. EDN MLMRFN.
4. Рыбаков С. А. Особая экономическая зона и свободная экономическая зона: единство или различие // *Юридическая наука и практика*. 2023. № 3. С. 63 – 66. EDN VFSWKB.
5. Сараев Н. А., Ивашина Е. С. Понятие и виды особых экономических зон, свободных экономических зон и офшорных зон России // *Молодежный научный форум: Электронный сборник статей по материалам СХСII студенческой международной научно-практической конференции, Москва, 11 января 2023 года. Том 1 (192)*. Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Международный центр науки и образования". 2023. С. 72 – 78. EDN JTSQOT.
6. Kuznietsova N. Special Economic Zones Mechanisms and Their Role in the Economic Development of Central and Eastern Europe Countries (Case of Poland) // *Sustainable Development of Economy*. 2024. № 1(48). P. 228 – 237.
7. Medve-Bálint G., Éltető A. Economic Nationalists, Regional Investment Aid, and the Stability of FDI-Led Growth in East Central Europe // *Journal of European Public Policy*. 2024. Vol. 31. № 3. P. 874 – 899. DOI: 10.1080/13501763.2024.2305834.
8. Nazarczuk J.M., Umiński S. The Impact of Special Economic Zones on Export Behaviour: Evidence from Polish Firm-Level Data // *Economics*. 2018. Vol. 21. № 3. P. 4 – 21.
9. Sinenko O., Mayburov I. Comparative Analysis of the Effectiveness of Special Economic Zones and Their Influence on the Development of Territories // *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2017. Vol. 7. No. 1. P. 149 – 155.
10. Zeng D.Z. The Past, Present, and Future of Special Economic Zones and Their Impact // *Journal of International Economic Law*. 2021. Vol. 24. № 2. P. 259 – 280. DOI: 10.1093/jiel/jgab014.

References

1. Akhunov R.R., Ramazanov R.R., Bikmetov A.R. Special economic zones: theoretical and practical aspects of formation and functioning (on the example of the special economic zone "Alga"). *Economy and management: scientific and practical journal*. 2020. No. 6 (156). P. 40 – 43. DOI 10.34773 / EU.2020.6.8. EDN UGNSEH.
2. Volchegorskaya E.Yu., Fortygina S.N., Zinoviev V.P. Flexible social skills as a basis for cross-functional competencies. *Bulletin of Minin University*. 2025. Vol. 13. No. 3 (52). DOI 10.26795 / 2307-1281-2025-13-3-2. EDN ELGEEC.
3. Korshikova O.N. Special economic zones of the port type in the regional economy of the Russian Federation (on the example of the port special economic zone "Ulyanovsk"). *Humanitarian and socio-economic sciences*. 2025. No. 6 (145). P. 82 – 86. DOI 10.18522/1997-2377-2025-145-6-82-86. EDN MLMRFN.
4. Rybakov S.A. Special economic zone and free economic zone: unity or difference. *Legal science and practice*. 2023. No. 3. P. 63 – 66. EDN VFSWKB.
5. Saraev N.A., Ivashina E.S. Concept and types of special economic zones, free economic zones and offshore zones in Russia. *Youth Scientific Forum: Electronic collection of articles based on the materials of the CXCII student international scientific and practical conference, Moscow, January 11, 2023*. Vol. 1 (192). Moscow: Limited Liability Company "International Center for Science and Education". 2023. P. 72 – 78. EDN JTSQOT.
6. Kuznietsova N. Special Economic Zones Mechanisms and Their Role in the Economic Development of Central and Eastern European Countries (Case of Poland). *Sustainable Development of Economy*. 2024. No. 1 (48). P. 228 – 237.
7. Medve-Bálint G., Éltető A. Economic Nationalists, Regional Investment Aid, and the Stability of FDI-Led Growth in East Central Europe. *Journal of European Public Policy*. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 874 – 899. DOI: 10.1080/13501763.2024.2305834.
8. Nazarczuk J.M., Umiński S. The Impact of Special Economic Zones on Export Behavior: Evidence from Polish Firm-Level Data. *Economics*. 2018. Vol. 21. No. 3. P. 4 – 21.
9. Sinenko O., Mayburov I. Comparative Analysis of the Effectiveness of Special Economic Zones and Their Influence on the Development of Territories. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2017. Vol. 7. No. 1. P. 149 – 155.
10. Zeng D.Z. The Past, Present, and Future of Special Economic Zones and Their Impact. *Journal of International Economic Law*. 2021. Vol. 24. No. 2. P. 259 – 280. DOI: 10.1093/jiel/jgab014.

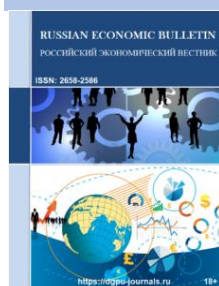
Информация об авторах

Шустова К.В., преподаватель, ORCID ID: 0009-0005-7569-3045, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, puzanova14@inbox.ru

Назарова Е.Н., магистрант, ORCID ID: 0000-0002-1582-3734, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», aniutka.nazarowa@yandex.ru

Фролов Ю.С., студент бакалавриата, ORCID ID: 0009-0006-0122-2045, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, yura.frolov.04@bk.ru

© Шустова К.В., Назарова Е.Н., Фролов Ю.С., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.984+338.45:622

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-257-268

Институциональная координация диверсификационных траекторий развития нефтегазового сектора через интеграцию модели тройной спирали и централизованного индикативного планирования

¹ Кильметов А.Р.,

¹ Анисимов А.Ю.

¹ Университет «Синергия»

Аннотация: в условиях ресурсной зависимости экономики и высокой волатильности цен на сырьевые товары нефтегазовый сектор сталкивается с необходимостью стратегической диверсификации и повышения эффективности инновационных процессов. Сам инновационный процесс можно рассматривать как взаимодействие взаимосвязанных акторов – коммерческого сектора, государства и научных организаций, чьи функции и интересы пересекаются. В основе такого взаимодействия лежит концепция открытых инноваций и модель тройной спирали, которые позволяют объяснить механизмы интеграции знаний, ресурсов и управленческих инструментов в рамках межсекторного взаимодействия акторов. Соответственно, формирование эффективных инструментов координации взаимодействия акторов инновационного процесса, обеспечивающих согласование их интересов и повышение результативности инновационной деятельности в нефтегазовом секторе приобретает особую актуальность. В связи с чем целью исследования выступает формирование концептуальной модели институциональной координации диверсификационных траекторий нефтегазового сектора на основе интеграции модели тройной спирали, обеспечивающую системное взаимодействие университетов, промышленных корпораций и государственных структур для повышения эффективности инновационных процессов и устойчивого развития нефтегазового сектора. В качестве методов исследования выступают: общенаучные методы (анализ, дедукция, индукция, наблюдение, сравнение), а также контент-анализ научной литературы, применяемый для систематизации существующих подходов к координации взаимодействия науки, бизнеса и государственных институтов.

Результаты: разработана концептуальная модель институциональной координации, обеспечивающая системное взаимодействие университетов, промышленных корпораций и государственных структур. Предложенная модель интегрирует принципы тройной спирали и инструменты централизованного индикативного планирования, что позволяет согласовывать стратегические ориентиры, распределять ресурсы, ускорять трансфер технологий и повышать эффективность реализации долгосрочных инновационных и диверсификационных проектов.

Вывод: по итогам проведения исследования предложена модель институциональной координации через интеграцию тройной спирали и индикативного планирования, которая условия для устойчивого развития нефтегазового сектора, снижает институциональную фрагментацию и способствует стратегической диверсификации.

Ключевые слова: институциональная координация; диверсификация нефтегазового сектора; тройная спираль; открытые инновации; индикативное планирование; инновационные экосистемы

Для цитирования: Кильметов А.Р., Анисимов А.Ю. Институциональная координация диверсификационных траекторий развития нефтегазового сектора через интеграцию модели тройной спирали и централизованного индикативного планирования // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 257 – 268. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-257-268

Поступила в редакцию: 02 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 13 мая 2026 г.;
Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Institutional coordination of diversification development paths in the oil and gas sector through the integration of the triple helix model and centralized indicative planning

¹Kilmetov A.R.

¹Anisimov A.Yu.

¹Synergy University

Abstract: in the context of a resource-dependent economy and highly volatile commodity prices, the oil and gas sector faces the need for strategic diversification and increased efficiency in innovation processes. The innovation process itself can be viewed as the interaction of interconnected actors – the commercial sector, the government, and scientific organizations – whose functions and interests intersect. This interaction is underpinned by the concept of open innovation and the triple helix model, which help explain the mechanisms for integrating knowledge, resources, and management tools within the framework of intersectoral interactions. Accordingly, the development of effective tools for coordinating interactions between innovation actors, ensuring the alignment of their interests and increasing the effectiveness of innovation activities in the oil and gas sector, is becoming particularly relevant. In this regard, the aim of the study is to form a conceptual model of institutional coordination of diversification trajectories of the oil and gas sector based on the integration of the triple helix model, ensuring systemic interaction of universities, industrial corporations and government agencies to improve the efficiency of innovation processes and sustainable development of the oil and gas sector. The research methods include general scientific methods (analysis, deduction, induction, observation, comparison), as well as content analysis of scientific literature used to systematize existing approaches to coordinating interactions between science, business, and government institutions.

Results: a conceptual model of institutional coordination has been developed that ensures systemic interaction between universities, industrial corporations, and government agencies. The proposed model integrates Triple Helix principles and centralized indicative planning tools, enabling the alignment of strategic guidelines, resource allocation, acceleration of technology transfer, and increased efficiency in the implementation of long-term innovation and diversification projects.

Conclusion: based on the results of the study, a model of institutional coordination through the integration of the triple helix and indicative planning was proposed, which creates conditions for the sustainable development of the oil and gas sector, reduces institutional fragmentation and promotes strategic diversification.

Keywords: Institutional coordination; diversification of the oil and gas sector; triple helix; open innovation; indicative planning; innovation ecosystems

For citation: Kilmetov A.R., Anisimov A.Yu. Institutional coordination of diversification development paths in the oil and gas sector through the integration of the triple helix model and centralized indicative planning. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 257 – 268. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-257-268

The article was submitted: April 02, 2026; Approved after reviewing: May 13, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В условиях глобальной экономической нестабильности и колебаний цен на сырьевые товары, феномен «ловушки ресурсной зависимости» продолжает представлять значительную проблему для многих государств. Устойчивость экономики и способность противостоять феномену ресурсной зависимости напрямую обусловлены эффективностью государственной политики, ориентированной на диверсификацию экономики и стратегическое управление доходами. Эмпирические исследования [1, 2, 3, 4] демонстрируют, что в странах с высокой ресурсной зависимостью природные богатства одновременно могут выступать и катализатором экономического роста, и источником макроэкономической нестабиль-

ности, при этом именно институциональная среда играет ключевую роль в определении характера и силы этого воздействия. Качественная институциональная среда, включая стратегии централизованного планирования и наличие долгосрочных планов развития, оказывают существенное влияние на способность экономики преодолевать зависимость от природной ренты, стимулировать инновационную активность, а также снижать структурные барьеры для диверсификации промышленного производства [5]. Так, например, исследование, проведенное в странах BRICS [5] показывает, что уровень инновационной активности является критическим фактором ослабления негативных эффектов зависимости от природных ресурсов. В частности, высокий уровень инноваций существенно сокращает экономический ущерб, наносимый ресурсной зависимостью экономическому росту, а при достижении определённого порога инновационной активности феномен «ловушки ресурсной зависимости» может быть нейтрализован. Концепция открытых инноваций в настоящее время является одной из важнейших теорий современного управления снижением ресурсной зависимости и диверсификации промышленного производства [5, 6, 7, 8]. Экономика, ориентированная на использование природных ресурсов [6, 7], характеризуется специфическим сочетанием ограничений и возможностей, что придаёт особое значение механизмам передачи знаний как инструменту стимулирования инноваций. Инновации, в свою очередь, становятся важным фактором одновременного продвижения целей устойчивого развития и обеспечения долгосрочного экономического роста [9, 10]. Ориентация экономики на добывающие отрасли, как правило, сдерживает диверсификацию промышленной структуры и формирует устойчивую зависимость от рентных доходов, ограничивающую развитие внутренних инновационных процессов. В этих условиях ресурсно-обеспеченные страны сталкиваются с необходимостью целенаправленных инвестиций в создание и освоение знаний как ключевого условия устойчивого экономического роста и перехода к диверсифицированной модели развития, основанной на инновациях и расширении предпринимательской активности [11, 12], что предопределяет расширение научного дискурса, посвящённого изучению условий и механизмов, обеспечивающих переход ресурсно-ориентированных экономик к устойчивым моделям развития. Концепция открытых инноваций на основе тройной спирали широко применяется во многих секторах экономики [15, 16]. Однако, исследования показывают [17, 18, 19], что механизмы функционирования модели тройной спирали существенно варьируются в зависимости от типа экономической среды. В экономиках, ориентированных на знания, таких как США, Германия, Республика Корея, взаимодействие университета, промышленности и государства строится на принципах взаимной выгоды и комплементарности, когда каждый участник стремится усилить потенциал других сторон, опираясь на их специфические ресурсы и компетенции, с целью достижения общих инновационных результатов. В условиях рентной экономики, примерами которой выступают Россия и страны Персидского залива данная модель реализуется иначе. Взаимодействие между ключевыми акторами, как правило, носит инструментальный характер и направлено преимущественно на выполнение узких институциональных функций и извлечение индивидуальных выгод, а не на повышение эффективности инновационной системы в целом. Такая логика взаимодействия приводит к возникновению устойчивых конфликтов интересов и росту внутривидовой напряжённости, что в конечном итоге снижает результативность тройной спирали как механизма генерации и диффузии инноваций. В данных условиях роль государства формально сводится к выработке и реализации политических мер, а также к формированию институциональной среды, включая регулирование в сфере интеллектуальной собственности и механизмов правоприменения. Вместе с тем институциональная логика рентной экономики часто ориентирована на поддержание ограниченной эффективности этих институтов, поскольку их слабость способствует сохранению контроля над рентными потоками и защите интересов ключевых экономических акторов [17, 18, 19]. В результате институциональная система не обеспечивает устойчивых и предсказуемых условий для защиты и коммерциализации интеллектуальной собственности, что существенно сдерживает развитие университетского инновационного потенциала и ограничивает возможности его интеграции в процессы открытых инноваций [20]. В связи с чем в качестве гипотезы исследования выдвинуто предположение о том, что формирование механизма институционализированного посредничества, в рамках модели тройной спирали, способствует системной синхронизации действий университетов, промышленных корпораций и государственных структур, повышает результативность трансфера технологий, обеспечивает согласование стратегических приоритетов и формирует устойчивые инновационно-диверсификационные траектории нефтегазового сектора, минимизируя институциональную фрагментацию и повышая эффективность реализации долгосрочных проектов. Целью исследования является формирование концептуальной модели институциональной координации диверсификационных траекторий нефтегазового сектора на основе интеграции модели тройной спирали, обеспечивающую системное взаимодействие университетов, про-

мышленных корпораций и государственных структур для повышения эффективности инновационных процессов и устойчивого развития отрасли.

Материалы и методы исследований

В качестве методов исследования выступают общенаучные методы (аналитический, дедукция, индукция, наблюдение, сравнение), а также контент-анализ научной литературы, применяемый для систематизации существующих подходов к координации взаимодействия науки, коммерческих структур и государственных институтов, направленного на повышение инновационного потенциала экономики.

Для разработки концептуальной основы модели институциональной координации диверсификационных траекторий нефтегазового сектора на основе интеграции модели тройной спирали проведено качественное исследование, включающее три этапа. На первом этапе проведён критический обзор литературы, включающий научные публикации, раскрывающие вопросы развития концепции открытых инноваций. Второй этап исследования сосредоточен на идентификации ключевых заинтересованных сторон и уточнении их функций в рамках модели открытых инноваций как инструмента институциональной координации диверсификационных траекторий предприятий нефтегазового сектора. Третий этап исследования направлен на изучение механизмов сотрудничества и взаимодействия между выделенными заинтересованными сторонами.

Результаты и обсуждения

Анализ научных публикаций [1, 2, 3, 5, 6, 7], показал, что эффективная реализация инновационных процессов в нефтегазовом секторе требует координированного участия трёх ключевых групп заинтересованных сторон. Их взаимодействие структурировано в рамках концептуальной модели тройной спирали, объединяющей научно-исследовательские институты, коммерческий сектор и государственные органы. Применение данной модели позволит систематизировать роли и определить относительную значимость каждой группы в процессе открытых инноваций. При этом, внутри каждой группы заинтересованных сторон присутствуют акторы, различающиеся по масштабу работы, функциям и характеру участия в процессе инновационной деятельности.

На практике принципы сотрудничества заинтересованных сторон модели тройной спирали отражены в ряде международных инициатив [22, 22, 23], которые реализуют концепцию открытых инноваций. В нефтегазовом комплексе, крупные нефтегазовые компании, обладающие значительными R&D-инвестициями и диверсифицированными инновационными портфелями, также демонстрируют высокую степень открытости к внешним источникам инноваций, формируя собственные модели инновационных экосистем. Анализ инновационного потенциала и направлений развития таких экосистем подчеркивает, что эффективное межсекторальное сотрудничество является ключевым элементом развития инновационных процессов в нефтегазовом секторе, особенно в регионах с развитой добычей природных ресурсов и глубокой специализацией экономики [24]. Так, исследование 18 ведущих нефтяных компаний [25] подтвердило, что они активно интегрируют внешние знания и технологии через международные R&D-сети и инструменты венчурного финансирования, что способствует расширению инновационной экосистемы и снижению зависимости от внутренних источников знаний. Международное сотрудничество также выступает значимым фактором научно-технологического развития нефтегазовой отрасли. Примером является технологическое партнёрство индийской государственной нефтегазодобывающей компании ONGC с научно-исследовательским институтом SWTPL по разработке технологий разведки сланцевого газа, результатом которого является совместное патентование и коммерческое использование разработанных технологий [26].

На основе обзора литературы определены основные формы взаимодействия и координации между выявленными заинтересованными сторонами, играющие ключевую роль в процессе открытых инноваций в нефтегазовом секторе. Основные формы взаимодействия включают решения, позволяющие интегрировать деятельность различных заинтересованных сторон в инновационную экосистему (таблица 1).

Каждая из выявленных форм взаимодействия имеет разную, но дополняющую друг друга функцию, при этом их взаимозависимость создаёт целостную экосистему открытых инноваций в нефтегазовом секторе. Анализ научной литературы [24, 25, 26, 27, 28] также показывают, что, помимо традиционных форм, таких как: исследовательские и промышленные консорциумы или государственно-частные партнёрства, цифровые механизмы играют всё более важную роль, включая платформы открытых данных, «живые» лаборатории. Однако, несмотря на универсальный характер модели «тройной спирали» как общего формата организации инновационных процессов, траектории ее формирования могут существенно различаться в зависимости от исходных институциональных условий. Модель, основанная на идее функционально равнозначных и частично перекрывающихся сфер науки, коммерческого сектора и

государства, может развиваться, в рамках двух противоположных моделей. Первая из них предполагает доминирующую роль государства, при которой академический и промышленный секторы находятся под жестким государственным контролем. Вторая, напротив, исходит из принципа минимального государственного вмешательства, когда наука, коммерческий сектор и государственные институты институционально разобщены и взаимодействуют через четко очерченные границы. Независимо от исходной институциональной конфигурации взаимодействия государства, науки и коммерческого сектора эволюция данных моделей приводит к формированию новой, более сложной конфигурации управления знаниями и технологиями, позволяющей интерпретировать инновационную динамику с учетом исторических условий, институциональных преобразований и возникающих точек структурных изменений. Иными словами, посреднические механизмы, в рамках модели тройной спирали, в ее современном практическом воплощении остаются в значительной степени как недостаточно спроектированными, так и слабо институционализированными. В аналогичной мере недостаточно разработанным и эмпирически изученным остается механизм посредничества, осуществляемый через трехсторонние сетевые структуры, что указывает на необходимость развития и внедрения эффективных форм организационного посредничества. Такие механизмы призваны преодолеть укоренившуюся институциональную изоляцию, а также сопротивление инновационным изменениям и трансформационным процессам между спиралями. Существенное значение приобретает формирование устойчивых институциональных основ внутри-, меж- и надспиральной организационно-координационной структуры. Именно согласованная и поддерживающая посредническая инфраструктура, включающая соответствующие правовые предпосылки и организационные решения на уровне отдельных институтов, должна обеспечивать постоянное и одновременное согласование сложного набора промежуточных позиций и форм совместной деятельности между спиралями, создавая условия для когерентности, стабильности и синергии, необходимых для долгосрочной устойчивости и инновационной результативности проектов тройной спирали.

Таблица 1

Формы взаимодействия в модели открытых инноваций в нефтегазовом секторе

Table 1

Forms of interaction in the open innovation model in the oil and gas sector

Формы взаимодействия	Примеры применения	Преимущества	Возможные препятствия
Институциональная	Исследовательские и промышленные консорциумы государственно-частные партнерства (ГЧП), кластеры, центры трансфера технологий	Синергия знаний, капитала и инфраструктуры, институциональная стабильность, возможность реализации крупномасштабных проектов, эффективное использование ресурсов	Трудности в координации нескольких субъектов, риск конфликтов интересов и асимметрии власти
Финансовая и регуляторная деятельность	гранты на исследования, налоговые льготы для инвесторов, зеленые облигации, государственные закупки для инновационных технологий, регулирование климата и энергетики	Диверсификация источников финансирования, ускорение внедрения технологий, стабилизация рынка, снижение инвестиционного риска	Регуляторная нестабильность, административные барьеры, сложные процедуры подачи заявок, риск зависимости инноваций от субсидий
Цифровая и информационная	Открытые платформы данных (например, данные о выбросах и энергопотреблении), патентные базы данных (EPO, WIPO), ИКТ-системы для умных сетей и IoT в энергетическом секторе, краудсорсинговые платформы	Прозрачность и открытость процессов, более быстрый поток информации, масштабируемость инноваций, возможность анализа больших данных и ИИ, лучшее согласование спроса и предложения в нефтегазовом секторе	Отсутствие системной совместимости, низкое качество или недостаток данных, высокие затраты на внедрение новых цифровых технологий

Источник: разработано авторами на основании [1-26]

Соответственно, посреднические механизмы, объективно нуждаются в институционализированных функциях координации, централизации и контроля, обеспечивающих критически важную поддержку процессов формирования, адаптации и принятия управленческих решений в прикладных проектах тройной спирали [27]. Несмотря на центральное значение посреднических механизмов тройной спирали для функционирования полностью интегрированных инновационных конфигураций, в которых научные институты, коммерческий сектор и государство совместно реализуют инновационные проекты, степень их теоретической и эмпирической проработанности в научной литературе остается ограниченной. В общем виде анализ посредничества в рамках модели тройной спирали и процессов его институционализации предполагает разграничение двух взаимосвязанных, но аналитически различных измерений. С одной стороны, выделяется процесс посредничества, который может осуществляться как во внешнем контуре - на уровне взаимодействия всей тройной спирали, так и во внутреннем контуре - на уровне промежуточной деятельности, формируя тем самым реляционное пространство посредничества. С другой стороны, рассматривается организационная структура посредничества, включающая как уровень отдельных посреднических акторов, так и уровень их самостоятельного юридического и организационного оформления, формируя тем самым институциональную сферу посредничества. Современные исследования сходятся [12, 13, 28, 29, 30] на том, что для преодоления проблемы слабой институционализации тройной спирали нужно не просто усиливать взаимодействие трёх акторов, а создавать устойчивые организационные структуры и механизмы, такие как: юридически оформленные и функциональные посреднические организации, инновационные центры с чёткой управленческой ролью, расширенные модели взаимодействия, включающие общество и экологические аспекты, сетевые методологии для анализа и управления взаимодействием. Рассматривая развитие модели тройной спирали в России, авторы отмечают [28, 29, 30], что она применяется в большей степени как инструмент оценки инновационного потенциала регионов, а не как формализованный механизм управления промышленными проектами [28], при этом связи между наукой, коммерческим сектором и государством остаются вертикальными и слабо институционализированы, что снижает эффективность коллаборации [29], однако, цифровые механизмы, способны усилить взаимодействие управленческих контуров в рамках модели тройной спирали [30]. При этом, как отмечает Дюжина И. [29], результаты проводимой в России инновационной политики оказываются менее значительными, чем можно было бы ожидать исходя из перечня реализованных мер. По ее мнению основной причиной такой диспропорции выступает качество подходов государственного регулирования, проявляющиеся как внутри сферы науки и технологий, так и за её пределами, включая организационные, институциональные и ментальные аспекты управления [29]. Так, например, Рич-Гриф Р. [27] в качестве основных организационных форм взаимодействия выделил межспиральную модель взаимодействия, супра-спиральную модель («модель четвертой стороны») и модель гибридной правовой организации. В рамках первой модели взаимодействие между научными институтами, коммерческим сектором и государством осуществляется через временные проекты, соглашения и сети без устойчивого посредника. Координация взаимодействия между акторами носит фрагментарный характер, решения принимаются децентрализованно, а юридическая структура либо отсутствует, либо вторична. Супра-спиральная модель предполагает появление формализованного посредника, который институционально расположен над тремя спиралями и не совпадает полностью ни с одной из них. Посредник выполняет функции координации, балансировки интересов, снижения неопределённости и управления конфликтами между научными институтами, коммерческим сектором и государством. Модель гибридной правовой организации предполагает, что посредничество получает юридически закреплённую форму, сочетающую публичные и частные, коммерческие и некоммерческие элементы. Такая структура стандартизирует процедуры принятия решений, распределение ответственности и контроль, обеспечивая устойчивость долгосрочных инновационных проектов. Без перехода от межспиральных, ситуативных форм взаимодействия к надспиральным и юридически оформленным посредническим структурам тройная спираль остаётся нестабильной, дорогостоящей и подверженной провалам [27]. Соответственно, посредничество в рамках тройной спирали целесообразно рассматривать не как отдельную функцию, а как наложение четырёх взаимосвязанных и интерактивных организационных сфер. Три из них соответствуют традиционным акторам тройной спирали – научные институты, коммерческий сектор и государство. Четвёртая сфера, называемая «четвертой стороной», представляет собой надспиральный уровень институционализированного посредничества, который формализует взаимодействие трёх основных акторов, координирует их действия, согласует интересы и обеспечивает устойчивость, когерентность и синергию инновационных процессов. В контексте дальнейшей эволюции механизмов взаимодействия, характерных для государств с ресурсно-ориентированной экономикой, представляется, что ключевым инструментом стратегического согласования и институционализации посредничества в рамках тройной спирали может выступать индикативное централизованное планирование.

Таблица 2

Модель тройной спирали для формирования устойчивых инновационных и диверсификационных траекторий в капиталоемком и высокорисковом нефтегазовом секторе

Table 2

Triple helix model for building sustainable innovation and diversification paths in the capital-intensive and high-risk oil and gas sector

Компонент модели	Описание	Функции	Ожидаемые результаты
Цель модели	Обеспечить согласованное взаимодействие университетов, промышленности и государства для формирования устойчивых инновационных и диверсификационных траекторий в капиталоемком и высокорисковом нефтегазовом секторе.		
Актеры модели тройной спирали	Университеты и НИИ, промышленные корпорации, государство	Университеты обеспечивают - технологические и кадровые решения; корпорации - инвестиции и производство; государство - стратегические ориентиры, нормативная и финансовая поддержка	Создание синергии знаний, капитала и инфраструктуры; обеспечение устойчивого инновационного процесса
	Координационный центр планирования и кооперации (КЦПК)	Орган, обеспечивающий институционализированное посредничество между университетами, промышленностью и государственными структурами; выступает надспиральным механизмом согласования интересов	- Согласование действий участников тройной спирали - Эффективная интеграция инноваций в промышленную практику - Снижение конфликтов интересов и институциональной фрагментации
Инструменты модели			
Централизованное индикативное планирование (ЦИП)	Управленческий механизм институционализации тройной спирали	Формирует приоритеты диверсификации, стандартизирует процессы принятия решений, координирует ресурсы и инвестиции	Согласование интересов участников, планирование и согласование между участниками инновационных проектов
Финансовые и регуляторные инструменты	Оффтейк-контракты, индикативные инвестиционные квоты, гранты, налоговые льготы, регуляторные нормы	Стимулирование инвестиций и инноваций, снижение рисков	Снижение инвестиционных и технологических рисков, ускорение внедрения инноваций
Организационные инструменты	Механизмы институционализации взаимодействия участников тройной спирали: центры координации, консорциумы, совместные исследовательские и инновационные платформы.	- Координация действий участников - Согласование ролей и распределение ответственности - Создание устойчивых организационных структур	Снижение конфликтов интересов, повышение согласованности действий, эффективное распределение ресурсов
Информационные и аналитические инструменты (ИиАИ)	Платформы обмена данными, базы знаний, открытые и закрытые информационные системы для мониторинга проектов, анализа тенденций и оценки эффективности инвестиций.	- Сбор и обработка данных - Анализ тенденций и рисков - Поддержка принятия управленческих решений	Ускорение процесса принятия решений, прозрачность процессов, снижение информационной асимметрии, поддержка стратегического планирования
Координационные управленческие инструменты	Процедуры, стандарты и регламенты для синхронизации действий университетов, промышленности и государства: методики планирования, контрольные индикаторы, проектные дорожные карты.	- Определение приоритетов и целей развития - Мониторинг реализации проектов - Гармонизация интересов участников	Предсказуемость и устойчивость диверсификационных траекторий, согласованность действий, эффективное управление проектами

Источник: разработано авторами на основании [27-30]

Оно не только обеспечивает согласование действий научных институтов, коммерческого сектора и государства, формируя управленческие и институциональные контуры взаимодействия, но и задаёт вектор стратегической диверсификации экономики, основанной на научно-технологическом развитии. Через установление долгосрочных ориентиров, координацию распределения ресурсов и согласование приоритетов инвестиций такое планирование создаёт условия для интеграции инновационных проектов в корпоративные стратегии, ускоряет трансфер технологий и стимулирует устойчивое преобразование производственных и технологических цепочек, повышая эффективность и устойчивость диверсификационных процессов. Индикативное планирование снижает информационную асимметрию, координирует инвестиционные решения и формирует устойчивый внутренний спрос на новую продукцию, что позволяет сформировать модель согласованного взаимодействия научных институтов, коммерческого сектора и государства для формирования устойчивых инновационных и диверсификационных траекторий в капиталоемком и высокорисковом нефтегазовом секторе (таблица 2, рисунок 1).

Представленная в таблице 3 модель тройной спирали нефтегазового сектора позволит на всех этапах диверсификационного и инновационного цикла обеспечить синхронизацию государственных приоритетов, корпоративных инвестиционных стратегий и научно-технологических разработок. Так, государство в рамках модели определяет долгосрочные стратегические цели и обеспечивает формирование спроса на результаты инновационной деятельности. Коммерческий сектор реализует инвестиционные программы, направленные на создание инноваций, научные организации обеспечивают технологическое сопровождение и подготовку квалифицированных кадров. Функции координации процессов взаимодействия государственных, корпоративных и научных акторов возложены на координационный центр планирования и кооперации (КЦПК) институционализирует. При этом, КЦПК не рассматривается как самостоятельный актор модели тройной спирали, а функционирует в качестве управленческого механизма, институциональной надстройки, обеспечивающего синхронизацию интересов участников инновационного процесса.



Примечания: НГК – нефтегазовый комплекс
ИиАИ – Информационные и аналитические инструменты
ОИ – открытые инновации
НИИ – научно-исследовательские институты

Рис. 1 Модель институциональной координация диверсификационных траекторий нефтегазового сектора

Fig. 1. Model of institutional coordination of diversification trajectories in the oil and gas sector

Источник: разработано авторами на основании [27-30]

В рамках индикативного планирования акцент смещается с непосредственного регулирования объемов производства на формирование ключевых направлений диверсификации, определение масштабов государственной поддержки, стимулирование спроса на новые продукты и развитие интегрированных технологических цепочек. В предлагаемой модели государство выступает стратегическим координатором. Оно задаёт долгосрочные цели и формирует институциональные условия для взаимодействия коммерческого сектора и исследовательских организаций. В результате формируется целостная инновационная экосистема, в которой государственные стимулы, корпоративные инвестиции и научно-технологический потенциал действуют согласованно. Это обеспечивает устойчивость и предсказуемость инновационных процессов, ускоряет внедрение технологий и повышает инновационную активность нефтегазового сектора.

Выводы

Проведённое исследование показало, что формирование устойчивых диверсификационных траекторий предприятий нефтегазового сектора способствует структурной трансформации экономики, ориентированной на выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью и снижению ресурсной зависимости. Формирование таких траекторий зависит от уровня инновационной активности коммерческого сектора и качества институциональной среды, что требует создания инновационной экосистемы, обеспечивающей ускоренный трансфер технологий, предсказуемость и результативность диверсификационных проектов, а также устойчивое развитие отрасли в условиях высокой капиталоемкости и длительных инвестиционных циклов. При этом сам процесс формирования диверсификационных траекторий предприятий нефтегазового сектора требует институционализированного взаимодействия трёх ключевых групп участников инновационного процесса - университетов и научно-исследовательских институтов, промышленных корпораций и государственных органов. В связи с чем в работе предложена модель институциональной координации диверсификационных траекторий нефтегазового сектора через интеграцию модели тройной спирали и централизованного индикативного планирования.

Предложенная модель демонстрирует, что институциональная координация через сочетание тройной спирали и централизованного индикативного планирования обеспечивает системную синхронизацию научного, корпоративного и государственного контуров, что позволит сформировать условия для стратегической диверсификации нефтегазового сектора на основе развития инновационного потенциала, способствующего повышению устойчивости экономики и снижению ее зависимости от природных ресурсов.

Список источников

1. Mukhamediyev B., Khitakhunov A., Temerbulatova Z. Resource curse and Dutch disease: Economic, institutional, and social impacts in perspective // *Eurasian Research Journal*. 2025. Т. 7. №. 2. Р. 115 – 133. DOI: 10.53277/2519-2442-2025.2-01
2. Lashitew A. A., Ross M. L., Werker E. What drives successful economic diversification in resource-rich countries? // *The World Bank Research Observer*. 2021. Т. 36. №. 2. Р. 164 – 196.
3. Лапинскас А. А. Влияние горной ренты на эффективность использования природного потенциала: парадокс изобилия и его российская специфика // *Записки Горного института*. 2023. №. 259. С. 79 – 94. DOI: 10.31897/PMI.2023.1
4. Xiao A. et al. The impact of natural resources on technology innovation from cross-country panel data: A comparative analysis and policy-level insights // *Resources Policy*. 2023. Т. 85. Р. 104027.
5. Badeeb R. A. et al. Innovation dynamics in the natural resource curse hypothesis: A new perspective from BRICS countries // *Resources Policy*. 2023. Т. 81. Pp. 103337. DOI: 10.1016/j.resourpol.2023.103337
6. Митрофанова Т. Ю., Митрофанов Н. М. Феномен ресурсного проклятия и голландской болезни в современной мировой экономике // *Финансы и учетная политика*. 2023. №. 3 (31). С. 28 – 33.
7. Khlystova O., Kalyuzhnova Y. Exploring knowledge spillovers: innovation strategies in resource-rich countries // *The Journal of Technology Transfer*. 2025. Р. 1 – 28.
8. Алексахин А. Н., Анисимов А. Ю., Батищев А. В. [и др.]. *Открытые инновации» в Российской Федерации: современное состояние и перспективы развития : Монография. Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс". 2024. 160 с. ISBN 978-5-466-07442-0. EDN LEDACU*
9. Alper A., Oguz O. The role of renewable energy consumption in economic growth: Evidence from asymmetric causality // *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2016. Т. 60. Р. 953 – 959.
10. Feng Y. et al. Bridging resource disparities for sustainable development: A comparative analysis of resource-rich and resource-scarce countries // *Resources Policy*. 2023. Т. 85. Р. 103981.

11. Li Y. et al. Nexus between renewable energy, natural resources and carbon emissions under the shadow of transboundary trade relationship from South East Asian economies // *Energy Strategy Reviews*. 2022. Т. 41. P. 100855.
12. Zhu H. et al. Exploring the role of the belt and road initiative in promoting sustainable and inclusive development // *Sustainable Development*. 2024. Т. 32. №. 1. P. 712 – 723.
13. Leydesdorff L., Etzkowitz H. The triple helix as a model for innovation studies // *Science and public policy*. 1998. Т. 25. №. 3. P. 195 – 203.
14. Etzkowitz H. Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations // *Social science information*. 2003. Т. 42. №. 3. P. 293 – 337. DOI: 10.1177/05390184030423002
15. Noya S., Taneo S. Y. M., Melany M. Triple helix innovation ecosystem: The role of small and medium enterprises community in enhancing performance // *Quality Innovation Prosperity*. 2023. Т. 27. №. 1. P. 46 – 61.
16. Chekanov A. The Triple Helix in transition economies and Skolkovo: A Russian innovation ecosystem case // *Journal of evolutionary studies in business*. 2022. Т. 7. №. 2. С. 160 – 183.
17. Bratton M., Van de Walle N. Democratic experiments in Africa: Regime transitions in comparative perspective. Cambridge university press. 1997. P. 223.
18. Narh J. The resource curse and the role of institutions revisited // *Environment, Development and Sustainability*. 2025. Т. 27. №. 4. С. 8187 – 8207.
19. Amare M. Z., Demissie W. M., Massa M. M. The effect of natural resource rents on institutional quality in selected African countries // *Sustainable Futures*. 2025. Т. 9. P. 100506. DOI: 10.1016/j.sfsr.2025.100506
20. Ikeatuegwu C., Dann Z. Triple helix relations in innovation: conflicts, tensions, and struggles in rentier regions // *Proceedings of The 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship 15-16 September 2016*. 2016. P. 288.
21. OECD. Mission-Oriented Innovation Policies (MOIP) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.oecd.org/en/topics/mission-oriented-innovation.html>
22. InnoCentive Inc. Open Innovation Challenges Platform [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.innocentive.com/>
23. European Network of Living Labs (ENoLL). Living Labs as Open Innovation Ecosystems [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://enoll.org/>
24. Волкова И. А., Галынчик Т. А. направления формирования инновационной экосистемы нефтегазового региона // *Вопросы инновационной экономики*. 2023. Т. 13. №. 2. С. 941 – 954. DOI: 10.18334/vines.13.2.117666
25. Lobov D., Rybin M. Openness to external innovation in major oil and gas companies // *International Journal of Systematic Innovation*. 2022. Т. 7. №. 4. P. 39 – 50. DOI: 10.6977/IJoSI.202212_7(4).0003
26. Качелин А. С. Международное сотрудничество как фактор научно-технологического развития в нефтегазовой отрасли Российской Федерации // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2023. Т. 14. №. 1. С. 34 – 52. DOI: 10.18287/2542-0461-2023-14-1-34-52
27. Reich-Graefe R. Intermediation in intermediation: triple helix innovation and intermediary legal organisation // *Triple helix*. 2016. Т. 3. №. 1. P. 1 – 45.
28. Egorov N. et al. Innovative development in Northern Russia assessed by Triple Helix model // *International Journal of Technology*. 2021. Т. 12. №. 7. P. 1387 – 1396.
29. Dezhina I., Etzkowitz H. Path dependence and novelties in Russian innovation // *Triple Helix*. 2016. Т. 3. №. 1. P. 11.
30. Искосков М.О., Митрофанова Я.С. Развитие организационной инфраструктуры инновационной экосистемы взаимодействия университетов, бизнеса и власти на основе цифровых платформенных решений // *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2023. № 2. С. 34 – 41. DOI: 10.18323/2221-5689-2023-2-34-41.

References

1. Mukhamediyev B., Khitakhunov A., Temerbulatova Z. Resource curse and Dutch disease: Economic, institutional, and social impacts in perspective. *Eurasian Research Journal*. 2025. Vol. 7. No. 2. P. 115 – 133. DOI: 10.53277/2519-2442-2025.2-01
2. Lashitew A.A., Ross M.L., Werker E. What drives successful economic diversification in resource-rich countries? *The World Bank Research Observer*. 2021. Vol. 36. No. 2. P. 164 – 196.

3. Lapinskas A.A. The impact of mining rent on the efficiency of natural resource potential utilization: the paradox of abundance and its Russian specifics. *Journal of Mining Institute*. 2023. No. 259. P. 79 – 94. DOI: 10.31897/PMI.2023.1
4. Xiao A. et al. The impact of natural resources on technology innovation from cross-country panel data: A comparative analysis and policy-level insights. *Resources Policy*. 2023. Vol. 85. P. 104027.
5. Badeeb R.A. et al. Innovation dynamics in the natural resource curse hypothesis: A new perspective from BRICS countries. *Resources Policy*. 2023. Vol. 81. P. 103337. DOI: 10.1016/j.resourpol.2023.103337
6. Mitrofanova T.Yu., Mitrofanov N.M. The phenomenon of the resource curse and Dutch disease in the modern global economy. *Finance and Accounting Policy*. 2023. No. 3 (31). P. 28 – 33.
7. Khlystova O., Kalyuzhnova Y. Exploring knowledge spillovers: innovation strategies in resource-rich countries. *The Journal of Technology Transfer*. 2025. P. 1 – 28.
8. Aleksakhin A.N., Anisimov A.Yu., Batishchev A.V. et al. *Open Innovation in the Russian Federation: Current State and Development Prospects: Monograph*. Moscow: Limited Liability Company "Rusains". 2024. 160 p. ISBN 978-5-466-07442-0. EDN LEDACU
9. Alper A., Oguz O. The role of renewable energy consumption in economic growth: Evidence from asymmetric causality. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2016. Vol. 60. P. 953 – 959.
10. Feng Y. et al. Bridging resource disparities for sustainable development: A comparative analysis of resource-rich and resource-scarce countries. *Resources Policy*. 2023. Vol. 85. P. 103981.
11. Li Y. et al. Nexus between renewable energy, natural resources and carbon emissions under the shadow of transboundary trade relationship from South East Asian economies. *Energy Strategy Reviews*. 2022. Vol. 41. P. 100855.
12. Zhu H. et al. Exploring the role of the Belt and Road Initiative in promoting sustainable and inclusive development. *Sustainable Development*. 2024. Vol. 32. No. 1. P. 712 – 723.
13. Leydesdorff L., Etzkowitz H. The triple helix as a model for innovation studies. *Science and Public Policy*. 1998. Vol. 25. No. 3. P. 195 – 203.
14. Etzkowitz H. Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*. 2003. Vol. 42. No. 3. P. 293 – 337. DOI: 10.1177/05390184030423002
15. Noya S., Taneo S.Y. M., Melany M. Triple helix innovation ecosystem: The role of small and medium enterprises community in enhancing performance. *Quality Innovation Prosperity*. 2023. Vol. 27. No. 1. P. 46 – 61.
16. Chekanov A. The Triple Helix in transition economies and Skolkovo: A Russian innovation ecosystem case. *Journal of Evolutionary Studies in Business*. 2022. Vol. 7. No. 2. P. 160 – 183.
17. Bratton M., Van de Walle N. *Democratic experiments in Africa: Regime transitions in comparative perspective*. Cambridge University Press. 1997. P. 223.
18. Narh J. The resource curse and the role of institutions revisited. *Environment, Development and Sustainability*. 2025. Vol. 27. No. 4. P. 8187 – 8207.
19. Amare M.Z., Demissie W.M., Massa M.M. The effect of natural resource rents on institutional quality in selected African countries. *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 9. P. 100506. DOI: 10.1016/j.sfr.2025.100506
20. Ikeatuegwu C., Dann Z. Triple helix relations in innovation: conflicts, tensions, and struggles in rentier regions. *Proceedings of the 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 15–16 September 2016. 2016. P. 288.
21. OECD. *Mission-Oriented Innovation Policies (MOIP)* [Electronic resource]. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/mission-oriented-innovation.html>
22. InnoCentive Inc. *Open Innovation Challenges Platform* [Electronic resource]. Available at: <https://www.innocentive.com/>
23. European Network of Living Labs (ENoLL). *Living Labs as Open Innovation Ecosystems* [Electronic resource]. Available at: <https://enoll.org/>
24. Volkova I.A., Galynchik T.A. Directions for forming an innovation ecosystem in an oil and gas region. *Issues of Innovation Economics*. 2023. Vol. 13. No. 2. P. 941 – 954. DOI: 10.18334/vinec.13.2.117666
25. Lobov D., Rybin M. Openness to external innovation in major oil and gas companies. *International Journal of Systematic Innovation*. 2022. Vol. 7. No. 4. P. 39 – 50. DOI: 10.6977/IJoSI.202212_7(4).0003
26. Kachelin A.S. International cooperation as a factor of scientific and technological development in the oil and gas industry of the Russian Federation. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*. 2023. Vol. 14. No. 1. P. 34 – 52. DOI: 10.18287/2542-0461-2023-14-1-34-52
27. Reich-Graefe R. Intermediation in intermediation: triple helix innovation and intermediary legal organization. *Triple Helix*. 2016. Vol. 3. No. 1. P. 1 – 45.

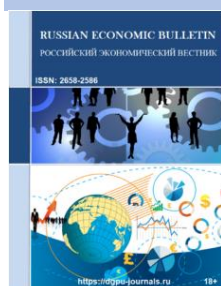
28. Egorov N. et al. *Innovative development in Northern Russia assessed by Triple Helix model*. *International Journal of Technology*. 2021. Vol. 12. No. 7. P. 1387 – 1396.
29. Dezhina I., Etzkowitz H. *Path dependence and novelties in Russian innovation*. *Triple Helix*. 2016. Vol. 3. No. 1. P. 11.
30. Iskoskov M.O., Mitrofanova Ya.S. *Development of the organizational infrastructure of the innovation ecosystem of interaction between universities, business, and government based on digital platform solutions*. *Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management*. 2023. No. 2. P. 34 – 41. DOI: 10.18323/2221-5689-2023-2-34 41.
-

Информация об авторах

Кильметов А.Р., аспирант, Университет «Синергия», artur.kilmetov@internet.ru

Анисимов А.Ю., кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В.В. Дика, Университет «Синергия», anisimov_au@mail.ru ORCID: 0000-0002-8113-4523

© Кильметов А.Р., Анисимов А.Ю. 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 69.003

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-269-274

Экономический потенциал малоэтажного жилищного строительства

¹ Арутюнян М.С.,

¹ Выродова И.Г.,

¹ Степура С.М.,

¹ Тупилкин Г.И.,

¹ Бердник А.А.,

¹ Исаев С.В.

¹ Кубанский государственный технологический университет

Аннотация: для поддержания достойного уровня функционирования строительной деятельности и возможностей стабилизации строительного производства на различных территориях страны, важно формировать качественную систему управления для поддержания нужных параметрических особенностей отрасли и реализации строительных проектов.

Цель: рассмотрение экономического потенциала малоэтажного жилищного строительства с использованием современных технологий строительной деятельности.

Результаты: реализация проектов малоэтажного строительства направлены на различные задачи, одной из важнейшей является развитие девелоперской деятельности для возможности поддержания достойного уровня жилья граждан и формирования качественных показателей градостроительства, дизайна архитектурной среды в условиях современной цифровизации общества.

Вывод: Важно рассматривать организационно-экономические и управленческие параметры строительной отрасли и отдельных проектов малоэтажного строительства, что будет способствовать качественному распределению бюджетов в определенные периоды времени, с учетом различных календарных планов и будущих задач в рамках функционирования строительной деятельности на стадиях проектирования, моделирования отдельных процессов проекта.

Ключевые слова: экономика строительства, управление проектами, малоэтажное строительство, эффективность

Для цитирования: Арутюнян М.С., Выродова И.Г., Степура С.М., Тупилкин Г.И., Бердник А.А., Исаев С.В. Экономический потенциал малоэтажного жилищного строительства // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 269 – 274. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-269-274

Поступила в редакцию: 4 мая 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 30 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Economic potential of low-rise housing construction

¹ Arutunyan M.S.,

¹ Vyrodova I.G.,

¹ Stepura S.M.,

¹ Tupilkin G.I.,

¹ Berdnik A.A.,

¹ Isaev S.V.

¹ Kuban State Technological University

Abstract: in order to maintain a decent level of functioning of construction activities and the possibilities of stabilizing construction production in various territories of the country, it is important to form a high-quality management system to maintain the necessary parametric features of the industry and the implementation of construction projects.

Objective: to consider the economic potential of low-rise housing construction using modern construction technologies.

Results: the implementation of low-rise construction projects is aimed at various tasks, one of the most important is the development of development activities for the possibility of maintaining a decent standard of housing for citizens and the formation of quality indicators of urban planning and architectural environment design in the context of modern digitalization of society.

Conclusion: it is important to consider the organizational, economic and management parameters of the construction industry and individual low-rise construction projects, which will contribute to the qualitative allocation of budgets in certain time periods, taking into account various calendar plans and future tasks within the framework of the functioning of construction activities at the design stages, modeling individual project processes.

Keywords: economics of construction, project management, low-rise construction, efficiency

For citation: Arutunyan M.S., Vyrodova I.G., Stepura S.M., Tupilkin G.I., Berdnik A.A., Isaev S.V. Economic potential of low-rise housing construction. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 269 – 274. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-269-274

The article was submitted: May 4, 2026; Approved after reviewing: May 30, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современное строительство стремительно развивается. Архитекторы и проектировщики стремятся применять в своих проектах новейшие технологии для создания качественного жилого пространства. Для экономики строительства крайне важно чтобы объект был сдан не только качественно, но и вовремя. Поэтому инженеры прибегают к модульному строительству и 3D-печати.

Покупатели зачастую отказываются от идеи приобретения жилого пространства, так как они находятся в условиях макроэкономической нестабильности, высокой ключевой ставки и продолжительности роста стоимости строительных материалов. Вместе эти факторы крайне негативно отражаются в первую очередь на ИЖС, где заказчики выступают преимущественно частные лица, которые способны поставить цену непосильную для среднестатистического плательщика. Именно поэтому инновационные методы возведения способны решить данную проблему - решает модульное строительство и технологии способные не только ускорить процесс, и изменить саму экономическую составляющую малоэтажного строительства, сделав ее более доступной для среднестатистического покупателя недвижимости [1; 2].

Материалы и методы исследований

В 2025 году малоэтажное строительство впервые превысило многоэтажное: доля ИЖС достигла 58,7% от общего ввода жилья, о чем нам говорит аналитический отчет подготовленный на основе данных Росстата, Банка России, ДОМ.РФ, Frank RG и федеральных СМИ (рис.1) [3; 4; 5; 6].

Одна из причин, которая поспособствовала развитию малоэтажного строительства это использование современных технологий для удешевления возведения и уменьшения сроков сдачи в эксплуатацию.

Подобные технологии помогают ускорить сроки сдачи объектов, что позволяет уменьшить вложения. Традиционное строительство постепенно теряет свою эффективность. Все это связано с тем, что классическое малоэтажное строительство остается трудоемким, зависимым от погодных условий и сезонности.

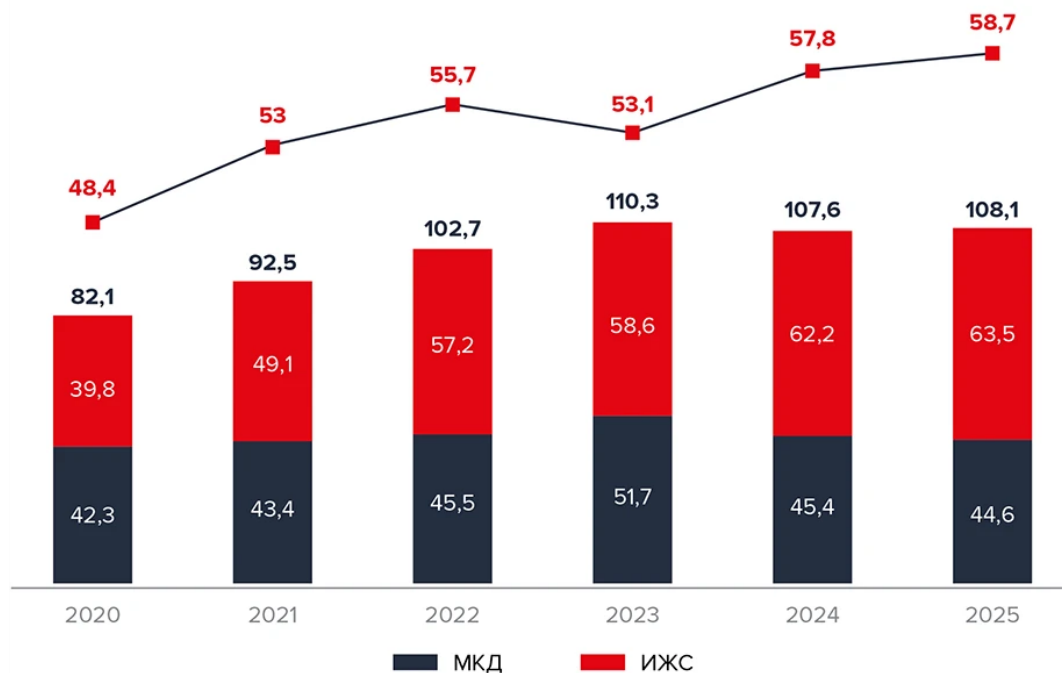


Рис. 1. Показатели аналитического отчета. Источник: Разработано автором на основании данных Росстата, Банка России, ДОМ.РФ, Frank RG и федеральных СМИ

Fig. 1. Indicators of the analytical report. Source: Developed by the author on the basis of data from Rosstat, Bank of Russia, DOM.Russian Federation, Frank RG and the federal media

Средняя продолжительность возведения частного дома варьируется в пределах 6-12 месяцев, но доля брака и простоев способна достигать 20%. Если мы будем учитывать, что современная ключевая ставка является слишком высокой, а вместе с этим цены на строительные материалы продолжают расти, то возведение частного дома становится экономически уязвимым [7].

Ускорить строительство ИЖС и избежать рисков возможно прибегнув к такому явлению как модульное строительство. Оно представляет собой конструкции, состоящие из заранее изготовленных блоков, которые собираются в целостную систему на месте эксплуатации. Отличительной чертой модульного строительства от традиционного является тот факт, что значительная часть работ выполняется непосредственно в заводских условиях.

Модульное строительство имеет ряд весомых преимуществ. Во-первых – это сроки. При использовании модульного строительства возведение дома сокращается с 6-12 месяцев до 2-4 недель на площадке. Во-вторых- себестоимость. За счет оптимизации закупок, снижения потерь материалов и уменьшения фонда оплаты труда экономия может составлять 15-25% процентов. Также немаловажно качество – благодаря тому что значительная часть работ осуществляется в заводских условиях, то производство (монтаж) становится более контролируемым [8]. Несмотря на ряд преимуществ важно отметить недостатки. Самым явным недостатком является ограничение по архитектурной вариативности, а также логистические сложности (при необходимости перевозки крупногабаритных модулей требуется спец техника, разрешения и есть вероятность неразумного увеличения стоимости из-за места возведения).

Тем не менее, в России модульное строительство продолжает набирать популярность. К примеру, в Краснодарском крае на прибрежных зонах (Туапсе, Геленджик, Сочи) довольно часто возводятся мо-

дульные отели, которые функционируют как сезонные постройки, а также уже существуют модульные поселки (в районе Подмосковья) [9].

С экологической точки зрения данные разработки, способны помочь частично решить проблему с утилизацией строительного мусора. Это связано с тем, что при использовании 3D-печати ресурсы распределяются более разумно, что приводит к снижению строительных отходов (количество отходов сокращается до 90%). В условиях ужесточения экологических требований ко многим сферам жизни, переход к «зеленому» строительству может стать дополнительным стимулом для их внедрения в повсеместном использовании [10].

Также немаловажной деталью стало введение в строительство 3D-печати. Эта технология представляет собой послойное нанесение специальных строительных смесей при помощи специального оборудования. Основным преимуществом является скорость возведения. Требуется в 3-5 раз меньше рабочих по сравнению с традиционной кладкой; скорость возведения коробки площадью 100м² занимает 1-3 дня. Также важно сказать, что отказ от опалубки экономит до 50% затрат в монолитном строительстве и минимизируется количество отходов до 90%. Массовое внедрение 3D-печати в строительстве способно снизить стоимость здания на 30-50% [3; 4].

Результаты и обсуждения

Несмотря на потенциал, технология сталкивается с определенными трудностями. Так как активное внедрение 3D-печати началось в 2014-2015 годах данная технология является еще молодой и по этой причине отсутствуют единые ГОСТы и СНиПы для «напечатывания» конструкций, немало важным фактором также является консерватизм рынка. Не каждый застройщик готов прибегнуть к этой технологии из страха понести риски при вложении в новую разработку [7].

Дефицит квалифицированных кадров является еще одним сдерживающим фактором, так как способность работать с цифровыми моделями, настраивать высокоточное оборудование и следить за обеспечением качественного послойного нанесения смесей – это процесс требующий определенных навыков. Взаимодействие квалифицированного строителя при работе с системами BIM-технологий будет требовать от него знаний на стыке архитектуры, материаловедения и робототехники. Современные вузы все чаще вводят в свои программы обучение будущих специалистов работе в подобных направлениях, благодаря чему можно предположить, что пропасть с поиском кадров для данной работы может в ближайшем будущем значительно уменьшиться.

Помимо всего вышесказанного, весомым препятствием остается также отсутствие сертифицированных расходных материалов отечественного производства (строительных смесей, армирующих добавок), а также все еще недостаточно распространенное BIM-проектирование, хотя современные проектировщики все чаще прибегают к подобным способам разработки проектов полноценного перехода к данному способу разработки еще не случилось.

Для модульного строительства одним из ключевых барьеров является привязанность данной технологии к региональной обеспеченности заводами по производству модулей. Отсутствие предприятий по производству приводит к удорожанию возведения жилья, так как возникают трудности с логистикой. Кроме того, действующие градостроительное законодательство не всегда позволяет оперативно согласовывать размещение крупногабаритных конструкций в условиях плотной городской застройки, что сдерживает применение модулей в городах. В таблице 1 представлено сравнение рентабельности модульного строительства и 3D-печати.

Таблица 1

Сравнение рентабельности модульного строительства и 3д печати, составлена авторами на основании источника [5; 6; 7]

Table 1

Comparison of the profitability of modular construction and 3D printing, compiled by the authors based on the source [5; 6; 7]

Параметр сравнения	3D-печать	Модульное строительство
Сроки возведения	1-3 дня на коробку	2-4 недели
Снижение себестоимости	30-50%	15-25%
Гибкость архитектуры	средняя	низкая
Готовность нормативных документов	частично	есть
Зависимость от логистики	низкая	высокая

Модульное строительство и 3D печать – это не просто технологические новинки, а будущее. На основе всего вышесказанного немаловажно отметить, что введение подобных технологий способно кардинально изменить строительство ИЖС, так как если в настоящее время частные дома базируются на последовательном выполнении работ на площадке с высокой долей ручного труда и непредсказуемыми временными затратами и временем на реализацию на фоне нестабильности рынка, то модульное строительство и 3D-печать позволят перейти к конвейерной модели. В условиях высокой ключевой ставки подобные изменения требуют реформирования финансовой модели, в первую очередь – развития проектного финансирования на фоне снижения затрат на возведение. Впоследствии вложения в эти разработки приведут к преодолению разрыва, связанного с отсутствием технической готовности внедрения. Суть проблемы лежит не в разработке более качественных инструментов реализации, а в синхронизации изменений с ГОСТами, строительным надзором, ипотечными программами и профессиональной классификацией. Вложение в проект будет вынуждать детально разбирать каждый элемент и этап строительства, что приведет к созданию обновленной документации, а которой на данный момент не хватает.

Выводы

Важно рассматривать организационно-экономические и управленческие параметры строительной отрасли и отдельных проектов малоэтажного строительства, что будет способствовать качественному распределению бюджетов в определенные периоды времени, с учетом различных календарных планов и будущих задач в рамках функционирования строительной деятельности на стадиях проектирования, моделирования отдельных процессов проекта. Управленческие аспекты строительной деятельности имеют определенные значения и периоды реализации, что обусловлено большим количеством разносторонних задач, системных блоков, подсистем и отдельных процессов, направленных на значительные стадии реализации конкретного проекта, или проектов с учетом заявленных функциональных особенностей и иных значений, необходимых при осуществлении моделирования проекта и его последующего возведения в рамках определенного положения.

Из анализа также следует, что на территории России распространение данных технологий сталкивается с такой ярко выраженной проблемой как – отсутствие достаточной логистической составляющей. В регионах, где рядом расположены заводы для реализации модульного домостроения данная технология развивается более активно, что в свою очередь приводит к образованию локального рынка инновационного жилья. Это открывает задачу государственной политики, направленной на поддержание не просто отдельных проектов, а формированию региональных экосистем.

Потенциал данных разработок однозначно огромен. Главные барьеры сегодня это не технические, а рыночные. Будущее, в данном случае зависит не только от модернизации принтеров или модульных линий, но и от формирования новой рыночной инфраструктуры, адаптации законодательства и сдвиг в профессиональном сознании участников строительного рынка.

Список источников

1. Кабицкой Н. С. Совершенствование экономических, управленческих и организационно-технологических решений при реализации строительных проектов // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2026. Т. 1. № 2(167). С. 51 – 56. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2026.02.01.005. EDN VBJIEX.
2. Михеев Г. В. Управление рисками в малоэтажном жилищном строительстве // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2025. № 4. С. 86 – 93. DOI 10.24143/2073-5537-2025-4-86-93. EDN KKLJIN.
3. Филюшина К. Э., Костов С. А. Экономический расчет эффективности строительства жилых малоэтажных домов с использованием 3D-печати в сравнение с традиционным строительством // *Журнал монетарной экономики и менеджмента*. 2026. № 1. С. 367 – 374. DOI 10.26118/2782-4586.2026.66.29.046. EDN KOHKER.
4. Кабицкой Н.С. Исследование современных организационно-экономических и управленческих аспектов использования инженерных технологий строительного производства в жилищном строительстве // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2026. Т. 2. № 1(166). С. 48 – 53. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2026.01.02.006. EDN SKAUAW.
5. Георгиев М.Ф. Анализ внедрения новых методов организации и управления в строительстве // *Экономика строительства*. 2025. № 11. С. 159 – 161. EDN DVHYVY.
6. Рынок ИЖС. Итоги 2025 года и прогнозы на 2026 <https://dom.tn.ru/blog/rynok-individualnogo-zhilishchnogo-stroitelstva-rossii-itogi-2025-goda-i-prognozy-na-2026/>

7. Михеев Г.В., Георгиев М. Ф., Геворгов А. А. [и др.]. Внедрение цифровизации в процессы строительства и эксплуатации жилых объектов недвижимости // Экономика строительства. 2025. № 11. С. 672 – 674. EDN HVQACR.
8. Текущие тренды в малоэтажном строительстве в России <https://companies.rbc.ru/news/swjmQgKtBa/tekuschie-trendyi-v-maloetazhnom-stroitelstve-v-rossii/>
9. Гринев Д.Д. Совершенствование организационно-технологических решений при реализации инвестиционно-строительных проектов // Экономика и предпринимательство. 2025. № 12-1(185). С. 1412 – 1416. DOI 10.34925/EIP.2025.185.12.237. EDN DRNXFL.
10. Гринев Д.Д., Вильчук Д. О. [и др.]. Внедрение цифровых технологий в проекты строительной отрасли // Экономика и предпринимательство. 2025. № 12-1(185). С. 1429 – 1432. DOI 10.34925/EIP.2025.185.12.240. EDN JGURLG.

References

1. Kabitskoy N.S. Improvement of economic, managerial, organizational and technological solutions in the implementation of construction projects. *Economics and management: problems, solutions*. 2026. Vol. 1. No. 2(167). P. 51 – 56. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.01.005. EDN VBJIEX.
2. Mikheev G.V. Risk management in low-rise housing construction. *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2025. No. 4. P. 86 - 93. DOI 10.24143/2073-5537-2025-4-86-93. EDN KKJIHI.
3. Filyushina K.E., Kostov S.A. Economic calculation of the efficiency of the construction of residential low-rise buildings using 3D printing in comparison with traditional construction. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2026. No. 1. P. 367 – 374. DOI 10.26118/2782-4586.2026.66.29.046. EDN KOHKER.
4. Kabitskaya N.S. Research of modern organizational, economic and managerial aspects of the use of engineering technologies of construction production in housing construction. *Economics and management: problems, solutions*. 2026. Vol. 2. No. 1(166). P. 48 – 53. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.01.02.006. EDN CKAUAW.
5. Georgiev M.F. Analysis of the introduction of new methods of organization and management in construction. *Economics of construction*. 2025. No. 11. P. 159 – 161. EDN DVHYVY.
6. The residential housing market. Results of 2025 and forecasts for 2026 <https://dom.tn.ru/blog/rynok-individualnogo-zhilishchnogo-stroitelstva-rossii-itogi-2025-goda-i-prognozy-na-2026/>
7. Mikheev G.V., Georgiev M.F., Gevorgov A.A. [and others] The introduction of digitalization in the processes of construction and operation of residential real estate. *Economics of construction*. 2025. No. 11. P. 672 – 674. EDN HVQACR.
8. Current trends in low-rise construction in Russia <https://companies.rbc.ru/news/swjmQgKtBa/tekuschie-trendyi-v-maloetazhnom-stroitelstve-v-rossii/>
9. Grinev D.D. Improvement of organizational and technological solutions in the implementation of investment and construction projects. *Economics and entrepreneurship*. 2025. № 12-1(185). P. 1412 – 1416. DOI 10.34925/EIP.2025.185.12.237. EDN DRNXFL.
10. Grinev D.D., Vilshchuk D.O. [et al.] Introduction of digital technologies in construction industry projects. *Economics and Entrepreneurship*. 2025. № 12-1(185). P. 1429 – 1432. DOI 10.34925/EIP.2025.185.12.240. EDN JGURLG.

Информация об авторах

Арутюнян М.С., старший преподаватель кафедры технологии, организации, экономики строительства и управления недвижимостью, Кубанский государственный технологический университет, mgstyle77@yandex.ru

Выродова И.Г., старший преподаватель кафедры технологии, организации, экономики строительства и управления недвижимостью, Кубанский государственный технологический университет, vyrodova_ira@mail.ru

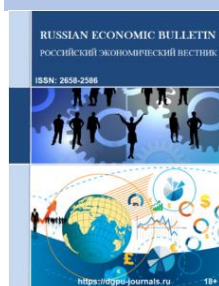
Степура С.М., магистрант, Кубанский государственный технологический университет

Тупилкин Г.И., магистрант, Кубанский государственный технологический университет

Бердник А.А., студент, Кубанский государственный технологический университет

Исаев С.В., студент, Кубанский государственный технологический университет

© Арутюнян М.С., Выродова И.Г., Степура С.М., Тупилкин Г.И., Бердник А.А., Исаев С.В. 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 69.003

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-275-282

Моделирование сценарных условий обеспеченности синхронности развития жилищного строительства

¹ Выродова И.Г.,

¹ Бердник А.А.,

¹ Гученко В.Р.,

¹ Кузнецова А.С.,

¹ Тумасов Э.А.,

¹ Чайка М.И.

¹ Кубанский государственный технологический университет

Аннотация: быстрорастущие агломерации показывают свою нестабильность на примере слабого развития городской инфраструктуры на фоне невероятно быстрых темпов роста жилищного строительства.

Цель: на примере динамично развивающегося города Краснодара, рассмотреть и проанализировать ключевые аспекты проблематики дисбаланса, вызванные большой миграционной привлекательностью, приоритетом рентабельности застройщиков, слабостью градостроительного регулирования и проблеме «точечной застройки».

Результаты: Отмечено, что по оценкам администрации региона, четверть из всех обращений жителей Краснодарского края связаны с проблемами жилищно-коммунальной сферы, на втором месте – вопросы строительства и архитектуры (14% от общего количества обращений), на третьем – социальной сферы (10%). Проведена аналитическая работа по улучшению инструментария для принятия обоснованных решений по территориальному планированию, формированию моделей оценки инфраструктурных рисков реализации проектов, а также развитию теории градорегулирования в условиях динамичного роста территорий.

Вывод: представленные исследования позволят выработать конкретные рекомендации по совершенствованию механизмов градостроительного регулирования и обеспечить сбалансированное развитие городских территорий.

Ключевые слова: экономика строительства, моделирование сценарных условий, экономика региона, жилищное строительство

Для цитирования: Выродова И.Г., Бердник А.А., Гученко В.Р., Кузнецова А.С., Тумасов Э.А., Чайка М.И. Моделирование сценарных условий обеспеченности синхронности развития жилищного строительства // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 275 – 282. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-275-282

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Modeling of scenario conditions for ensuring the synchronicity of housing construction development

¹ Vyroдова I.G.,

¹ Berdnik A.A.,

¹ Guchenko V.R.,

¹ Kuznetsova A.S.,

¹ Tumasov E.A.,

¹ Chaika M.I.

¹ Kuban State Technological University

Abstract: fast-growing agglomerations show their instability by the example of weak urban infrastructure development against the background of incredibly rapid growth in housing construction.

Purpose: using the example of the dynamically developing city of Krasnodar, to examine and analyze the key aspects of the imbalance caused by the high migration attractiveness, the priority of developers' rents, the weakness of urban planning regulation and the problem of "spot development".

Results: It was noted that according to the estimates of the regional administration, a quarter of all appeals from residents of the Krasnodar Territory are related to housing and communal services, construction and architecture issues are in second place (14% of the total number of appeals), and the social sphere is in third (10%). Analytical work has been carried out to improve the tools for making informed decisions on territorial planning, the formation of models for assessing infrastructure risks of project implementation, as well as the development of the theory of urban regulation in the context of dynamic territorial growth.

Conclusion: the presented studies will make it possible to develop specific recommendations for improving the mechanisms of urban planning regulation and ensure balanced development of urban areas.

Keywords: economics of construction, modeling of scenario conditions, economy of the region, housing construction

For citation: Vyroдова I.G., Berdnik A.A., Guchenko V.R., Kuznetsova A.S., Tumasov E.A., Chaika M.I. Modeling of scenario conditions for ensuring the synchronicity of housing construction development. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 275 – 282. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-275-282

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современная урбанизация откликается серьезными проблемами быстрорастущих агломераций – неравномерностью развития городской инфраструктуры на фоне стремительных темпов роста жилищного строительства. Например, крупный южный город Краснодар, входит в топ-10 городов с высокой миграционной привлекательностью. Однако, являясь ярким примером «российского экономического чуда», он также показывает и хрестоматийный случай кризиса роста. Благоприятный климат и статус экономического центра Южного федерального округа обусловили беспрецедентные темпы жилищного строительства и, как следствие, наблюдается системный кризис городской среды. Исследованию дисбаланса жилищного строительства и городской инфраструктуры в быстрорастущих агломерациях уделялось достаточно много внимания, так как данная проблематика характерна почти для всех крупных городов [1; 2; 3; 4; 5]. Авторы подмечают, что дисбаланс городской инфраструктуры и жилищного строительства раскрывается не как единый фактор, а как совокупность проблематик, в сумме приводящих к недовольству общественности и несостоятельности комплекса жизнеобеспечения города [6; 7; 8; 9; 10].

Материалы и методы исследований

Стандартные традиционные методики и подходы к градостроительному планированию и управлению городскими территориями показывают крайне слабые тенденции развития и крайне низкую эффективность в условиях быстрорастущих агломераций. На примере города Краснодара ярко видно, что это проявляется в отсутствии динамических нормативов, механизмов синхронизации инвестиций, инструментов прогнозирования и др. Эта проблема ставит перед собой необходимость смены путей решения но-

выми инновационными приемами. Авторы предлагают свой метод улучшения архитектурно-градостроительной ситуации в динамично развивающихся городах, состоящий из трех звеньев: анализа дисбаланса развития инфраструктуры г. Краснодара; разработки системы динамических нормативов; создания механизма инфраструктурных облигаций. Каждый этап является составляющим звеном в концепции решения уровня развития жилищного строительства над социальной инфраструктурой.

Анализ текущего дисбаланса. Данный анализ позволит оценить текущее состояние городской инфраструктуры и на основе данных смоделировать и спрогнозировать дальнейшее состояние синхронности развития жилищного строительства и городской инфраструктуры. Исследование основано на синтезе методов системного анализа, агентного моделирования и экономико-математического прогнозирования. База данных включает: статистические показатели за 2010-2023 гг. (Росстат, Краснодарстат); гео-данные 215 жилых комплексов; результаты социологических опросов ($n = 1240$ респондентов); экспертные интервью с девелоперами и чиновниками ($n = 28$).

Таблица 1

Показатели дисбаланса развития г. Краснодара, составлено авторами на основании данных [1; 2]

Table 1

Indicators of development imbalance in the city of Krasnodar, compiled by the authors based on data from [1; 2]

Показатель	2015 г.	2020 г.	2024 г.	Норматив
Ввод жилья, тыс. м ²	1 150	1 480	1 650	-
Дефицит мест в школах	8 200	28 500	45 000	0
Транспортная нагрузка, баллы	6.2	8.1	9.3	≤ 5
Время до центра, мин	35	52	68	≤ 30
ИДИ	0.42	0.78	0.91	≤ 0.3

Как итог, разработан Интегральный индекс дисбаланса (ИДИ):

$ИДИ = (K_1 \times \Delta T) + (K_2 \times \Delta F) + (K_3 \times \Delta S)$, где:

ΔT - транспортная доступность (время до центра);

ΔF - финансовая нагрузка на бюджет;

ΔS - социальная удовлетворенность;

K_1, K_2, K_3 - весовые коэффициенты.

Расчеты показывают критическое значение ИДИ (0.91 при норме ≤ 0.3), что свидетельствует о системном кризисе. Соотношение ввода жилья к приросту населения превышает 25 кв. м/чел., что указывает на опережающие темпы строительства, ориентированные на рыночный спрос, а не на фактическую демографическую потребность. Авторы отмечают, что сложившаяся ситуация требует не точечных мер, а коренного изменения системы градостроительного планирования и финансирования инфраструктуры. Полученные количественные оценки служат основой для построения более четкой и структурированной имитационной модели, и разработки конкретных механизмов обеспечения синхронности развития территории на уровне органов управления городскими территориями муниципалитета.

Динамические нормативы обеспечения. Устаревшая методология статических нормативов в условиях динамичной агломерации показывают свою несостоятельность, поскольку действующие нормативы (например, СП 42.13330.2016) основаны на усредненных показателях и не учитывают специфику быстрорастущих городов-миллионников, откуда часто встречаются подобные практики: норматив для школ (135 мест/1000 детей) нарушается в Краснодаре повсеместно. Фактическая обеспеченность составляет 78-85 мест/1000 детей, что приводит к трехсменному обучению. Это показывает, что единые нормы не работают в условиях миграционного прессинга.

Таблица 2

Сравнение статистических нормативов по сравнению с динамическими, составлено авторами на основании данных [1; 2]

Table 2

Comparison of statistical standards compared to dynamic ones, compiled by the authors based on data [1; 2]

Объект	Статистический норматив	Динамический норматив (наша разработка)
Детские сады	135 мест на 1000 детей	155-180 мест на 1000 детей*
Школы	65 мест на 1000 детей	75-90 мест на 1000 детей*
Медучреждения	200 посещений в смену	230-260 сещений в смену*

*В зависимости от миграционной привлекательности района

Авторами предложена система адаптивных нормативов, учитывающих следующие показатели: миграционную привлекательность районов; демографическую структуру населения; экономический потенциал территории.

Проведенное исследование и расчеты обосновывают необходимость значительного и дифференцированного повышения нормативов обеспечения объектами социальной инфраструктуры для г. Краснодара. Это не произвольное увеличение, а научно-обоснованная мера, направленная на преодоление накопленного десятилетиями системного кризиса.

Предложенные значения (школы: 155-180 мест/1000 детей, детские сады: 75-90 мест/1000 детей, поликлиники: 230-260 посещений/смену) являются прямым следствием беспрецедентного миграционного прироста и специфической возрастной структуры населения новых районов (высокая доля молодых семей). Это не утопические, а действительные и необходимые для развития города условия. Единый статистический норматив для всего города неэффективен и финансово обременителен. Предложенная авторами система позволяет применять повышенные коэффициенты только в зонах активного роста и наибольшего дисбаланса (ГМР, Российский, Яблоновский), не накладывая избыточных обязательств на стабильные районы центра. Это оптимизирует бюджетные и частные инвестиции.

Цель внедрения – не определить факт отставания, а предупредить его. Динамические нормативы позволяют: застройщику: точно рассчитывать инфраструктурную нагрузку и свои обязательства на этапе проектирования; муниципалитету: планировать резервирование земель, бюджетное финансирование и развитие транспортных сетей до начала массовой застройки новых территорий.

Реализация подходов – основа для перехода к качественно новой модели развития. Авторы отмечают, что внедрение динамических нормативов является первообразной для запуска прочих предложенных механизмов: инфраструктурных облигаций, ГЧП-проектов, ипотечных программ, привязанных к готовой инфраструктуре. Без четких, обоснованных и закреплённых нормативом требований все остальные инструменты останутся нерабочими.

Результаты и обсуждения

Сторона финансов является важной частью реализации роста уровня городской инфраструктуры. Авторами предложена Схема работы модели (последовательность операций) экономического ресурса: формирование пула проектов: администрация утверждает перечень инфраструктурных объектов для строительства в приоритетных районах (ГМР, Российский); оценка и передача активов: в МИФ передаются права на земельные участки под будущую коммерческую застройку. Проводится независимая оценка; эмиссия облигаций: МИФ выпускает облигации на сумму, необходимую для строительства объектов из пула; привлечение инвестиций: Размещение облигаций среди частных инвесторов (физлица, банки, фонды) и институциональных инвесторов (ВЭБ.РФ, др.); реализация проектов: МИФ заключает договоры с подрядчиками и финансирует строительство объектов инфраструктуры; погашение обязательств: после ввода объектов в строй и начала заселения новых районов: рост налоговых поступлений (НДФЛ, налог на имущество) от новых жителей направляется в специализированный фонд для обслуживания и погашения облигаций; земельные участки из пула продаются девелоперам, выручка от продажи также направляется на погашение долга. Острый дефицит бюджетного финансирования: текущих бюджетных средств и взносов дольщиков (на основании 214-ФЗ) катастрофически недостаточно для ликвидации накопленного инфраструктурного отставания.

Синхронизация циклов строительства: модель позволяет строить инфраструктуру ДО или параллельно с жильем, а не после заселения тысяч людей.

Диверсификация рисков: переводит инфраструктурные риски с муниципального бюджета на распределенный пул частных инвесторов. Стимулирование инвестиционной привлекательности: создает новый надежный финансовый инструмент для населения и бизнеса с социальной составляющей.

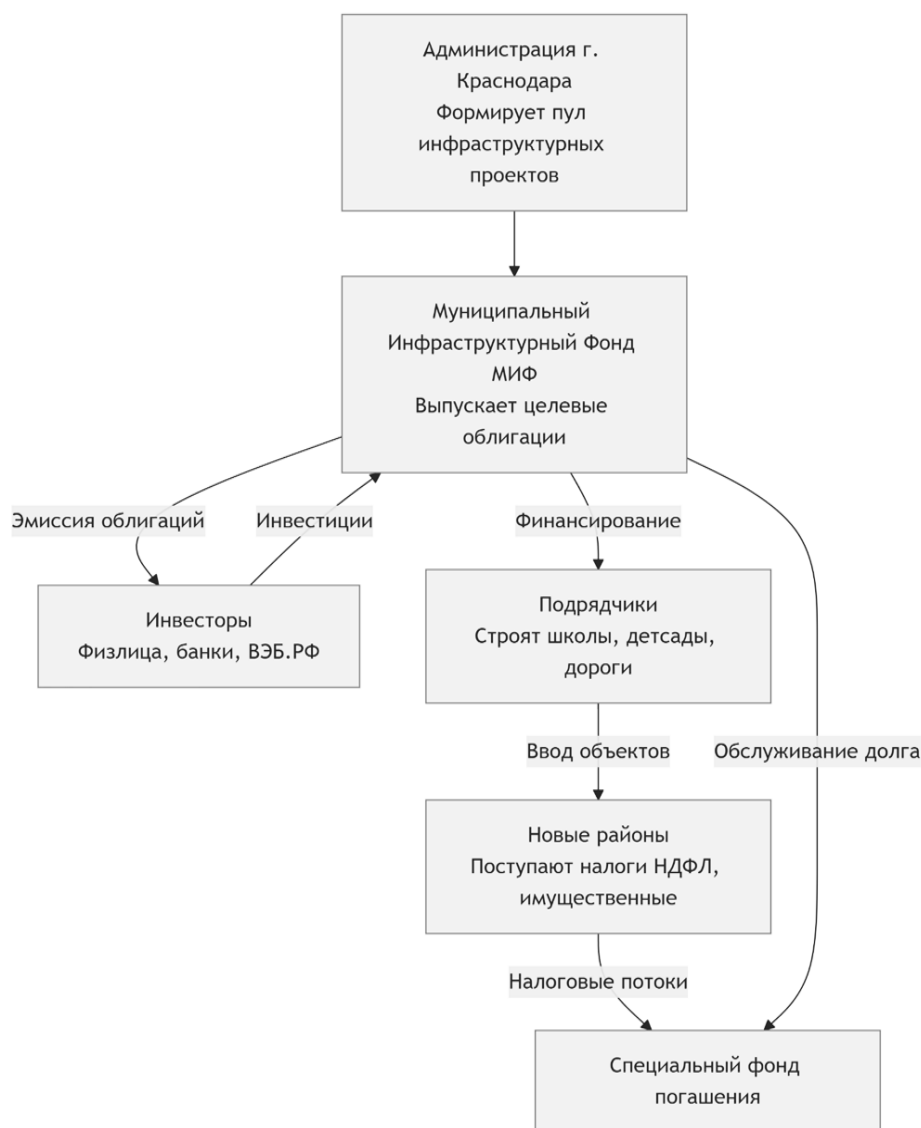


Рис. 1. Схема механизма инфраструктурных облигаций *Источник: Разработано авторами*
Fig. 1. Scheme of the infrastructure bond mechanism. *Source: Developed by the authors*

Ожидаемые результаты внедрения: сокращение дефицита инфраструктуры (возможность привлечь 30-50 млрд руб. внебюджетных средств в течение 5 лет); снижение бюджетной нагрузки: экономия до 40% прямых бюджетных расходов на инфраструктуру; повышение качества жизни: ликвидация трехсменного обучения в школах и очередей в поликлиниках в новых районах в течение 7-10 лет; рост доверия инвесторов (повышение инвестиционного рейтинга города и приток новых девелоперских проектов); проведенное исследование доказало системный характер дисбаланса между жилищным строительством и развитием социальной инфраструктуры. Анализ выявил «критические значения» интегрального индекса дисбаланса (0.91 при норме ≤ 0.3), что проявляется в следующем: катастрофическом отставании инфраструктуры: дефицит превышает 45 000 мест в школах, 98% школ работают в многосменном режиме, обеспеченность объектами социальной сферы составляет 12-58% от нормативной. Остром транспортном коллапсе: уровень загруженности дорог достигает 9 баллов из 10, время поездок в центр увеличилось на 94% за 8 лет. Накопительном бюджетном давлении: сумма необходимых инвестиций для ликвидации дисбаланса оценивается в 98 млрд руб. при текущем годовом бюджете города в 45 млрд руб.

Теоретическая значимость работы состоит в разработке комплексной методики преодоления инфраструктурного кризиса в быстрорастущих агломерациях.

Систему адаптивных нормативов, учитывающих: миграционную привлекательность районов (коэффициент $K_m = 1.0-1.33$); демографическую структуру населения (коэффициент $K_{дем} = 1.25-1.40$); экономический потенциал территории (коэффициент $K_{эк} = 1.0-1.20$).

Механизм целевых инфраструктурных облигаций с особенностями: специальный эмитент; обеспечение пулом земельных участков; льготное налогообложение для инвесторов; срок обращения 7-15 лет.

Имитационную модель сценарного планирования, позволяющую: прогнозировать развитие инфраструктурного кризиса на 10-15 лет; оценивать эффективность различных управленческих решений; оптимизировать бюджетные расходы на инфраструктуру.

Практическая ценность исследования:

Для органов власти: инструмент планирования инфраструктурного развития; механизм привлечения внебюджетных инвестиций; методика оценки эффективности градостроительной политики.

Для строительных компаний: четкие правила игры при освоении новых территорий; возможность участия в инфраструктурных проектах; снижение рисков реализации проектов.

Для общественности: повышение качества городской среды; сокращение временных затрат на доступ к социальным услугам; повышение прозрачности градостроительных решений.

Отличная тема. Вот вариант заключения и выводов, которые можно использовать как основу для вашей научной статьи. Они структурированы и отражают суть проведенного моделирования.

Проведенное исследование подтвердило ключевую гипотезу о том, что стихийное, несбалансированное развитие жилищного строительства в условиях быстрорастущих агломераций, к которым относится Краснодар, неизбежно приводит к системному кризису в обеспеченности социальной инфраструктурой. Это проявляется в хронической перегруженности образовательных и медицинских учреждений, дефиците общественных пространств и снижении общего качества городской среды, что в долгосрочной перспективе сдерживает устойчивое развитие агломерации. Разработанная в ходе исследования методика моделирования сценарных условий доказала свою эффективность как инструмент для достижения синхронности. Она позволяет перейти от реактивного «догоняющего» создания инфраструктуры к проактивному стратегическому планированию. Апробация модели на примере г. Краснодара показала, что ключевым фактором обеспеченности синхронности является не столько объем инвестиций, сколько механизмы координации между ключевыми «стейкхолдерами»: органами муниципальной власти, застройщиками и гражданами. Таким образом, реализация предложенных сценарных условий создает институциональную и экономическую основу для перехода к сбалансированному и устойчивому развитию городских территорий, при котором новые жилые районы изначально формируются как полноценные социальные единицы с необходимым набором услуг.

Выводы

На основе проведенного исследования и результатов моделирования сформулированы следующие выводы:

1. Разработана и апробирована модель: создана методика моделирования сценарных условий, основанная на принципах прогнозирования демографической нагрузки, нормирования обеспеченности объектами инфраструктуры и оценки инвестиционных возможностей. Модель позволяет сравнивать различные сценарии развития (инерционный, оптимистический, целевой).

2. Определены ключевые сценарные условия обеспеченности синхронности:

Нормативно-правовое: обязательная интеграция в правила землепользования и застройки (ПЗЗ) детальных требований к комплексному развитию территорий, включающих поэтапное введение объектов социальной инфраструктуры параллельно со сдачей жилья.

Финансово-экономическое: внедрение механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) и целевых облигаций для финансирования социальных объектов, а также четкое закрепление обязанностей и долей финансирования между муниципалитетом и застройщиками.

Организационно-управленческое: создание единой цифровой платформы мониторинга и управления строительством (Digital Twin), обеспечивающей прозрачность и скоординированность действий всех стейкхолдеров на всех этапах проекта.

3. Подтверждена практическая значимость: результаты исследования и разработанная модель могут быть применены органами муниципального управления Краснодара для корректировки стратегий развития, а также адаптированы для других быстрорастущих агломераций Российской Федерации, сталкивающихся со схожими вызовами.

Список источников

1. Государственная программа Краснодарского края "Развитие жилищного строительства" (на 2021-2025 годы).
2. Отчеты о деятельности Управления архитектуры и градостроительства муниципального образования город Краснодар за 2018-2023 гг.
3. Джумагалиева Н. Х., Набиев Р. М., Амираниева Д. М. Современные вызовы и перспективы развития жилищно-гражданского строительства в России: организационные, экономические и технологические аспекты. Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 8(178). С. 134 – 146. DOI: 10.26726/rppe2025v8mcapf.
4. Сулейманав Р., Ходжамова Г., Гарлыев А. Экономика строительной отрасли в условиях современного экономического развития // Матрица научного познания. 2026. № 1-1. С. 115 – 118.
5. Инфраструктурный дефицит в российских городах: оценка и пути решения / Под ред. А.В. Курбатовой. М.: Изд-во Высшей школы экономики. 2020. 145 с.
6. Ivanov A., Smirnov D. Infrastructure Gap in Rapidly Growing Post-Soviet Cities: Case Study of Krasnodar, Russia // Sustainability. 2021. Vol. 13(12). P. 6745. DOI: 10.3390/su13126745
7. Kuznetsova O., Voronina N. Urban Sprawl and Infrastructure Underfunding: Evidence from Southern Russia // Journal of Urban Planning and Development. 2022. Vol. 148(3). Article ID 04022035. DOI: 10.1061/(ASCE)UP.1943-5444.0000856
8. Petrov K., Sidorova M. Agent-Based Modeling of Urban Development Scenarios: Managing Growth in Russian Megacities // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 212. P. 115 – 124. DOI: 10.1016/j.procs.2022.11.008
9. Фролов А.В., Семенова И.К. Муниципальные облигации как инструмент финансирования инфраструктуры: зарубежный опыт и возможности применения в России // Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 4. С. 910 – 925.
10. Петров К.Л. Управление сбалансированным развитием жилищного строительства и социальной инфраструктуры в крупном городе. Дис. ... канд. экон. наук. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2021. 214 с.

References

1. State Program of Krasnodar Krai "Development of Housing Construction" (for 2021-2025).
2. Reports on the activities of the Department of Architecture and Urban Planning of the Municipal Formation City of Krasnodar for 2018-2023.
3. Dzhumagalieva N.Kh., Nabiev R.M., Amiralieva D.M. Current Challenges and Prospects for the Development of Housing and Civil Construction in Russia: Organizational, Economic, and Technological Aspects. Regional Problems of Economic Transformation. 2025. No. 8(178). P. 134 – 146. DOI: 10.26726/rppe2025v8mcapf.
4. Suleimanav R., Khodzhamova G., Garlyev A. Economy of the Construction Industry in the Context of Modern Economic Development. Matrix of Scientific Knowledge. 2026. No. 1-1. P. 115 – 118.
5. Infrastructure Deficit in Russian Cities: Assessment and Solutions / Ed. A. V. Kurbatova. Moscow: Higher School of Economics Publishing House. 2020. 145 p.
6. Ivanov A., Smirnov D. Infrastructure Gap in Rapidly Growing Post-Soviet Cities: Case Study of Krasnodar, Russia. Sustainability. 2021. Vol. 13(12). P. 6745. DOI: 10.3390/su13126745
7. Kuznetsova O., Voronina N. Urban Sprawl and Infrastructure Underfunding: Evidence from South-ern Russia. Journal of Urban Planning and Development. 2022. Vol. 148(3). Article ID 04022035. DOI: 10.1061/(ASCE)UP.1943-5444.0000856
8. Petrov K., Sidorova M. Agent-Based Modeling of Urban Development Scenarios: Managing Growth in Russian Megacities. Procedia Computer Science. 2022. Vol. 212. P. 115 – 124. DOI: 10.1016/j.procs.2022.11.008
9. Frolov A.V., Semenova I.K. Municipal Bonds as an Infrastructure Financing Instrument: Foreign Experience and Possible Applications in Russia. Finance and Credit. 2022. Vol. 28. No. 4. P. 910 – 925.
10. Petrov K.L. Managing the Balanced Development of Housing Construction and Social Infrastructure in a Large City. Diss. ... Cand. of Economics. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics. 2021. 214 p.

Информация об авторах

Выродова И.Г., старший преподаватель кафедры технологии, организации, экономики строительства и управления недвижимостью, Кубанский государственный технологический университет, vyrodova_ira@mail.ru

Бердник А.А., студент, Кубанский государственный технологический университет

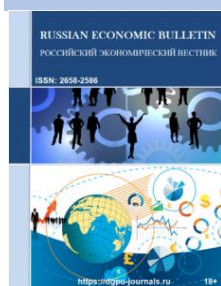
Гученко В.Р., студент, Кубанский государственный технологический университет

Кузнецова А.С., студент, Кубанский государственный технологический университет

Тумасов Э.А., студент, Кубанский государственный технологический университет

Чайка М.И., студент, Кубанский государственный технологический университет

© Выродова И.Г., Бердник А.А., Гученко В.Р., Кузнецова А.С., Тумасов Э.А., Чайка М.И. 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.51

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-283-290

Факторный анализ стоимости владения продуктом горно-обогатительного комбината в разрезе потребления электроэнергии

¹ Клименко А.С.,

¹ Нужный Д.А.

¹ Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»

Аннотация: в статье представлена авторская методика декомпозиции энергетических затрат горно-обогатительных предприятий на основе факторного анализа. В современных условиях освоения месторождений Дальнего Востока, Урала и Сибири критическое значение приобретает разделение влияния региональных тарифов и технологической эффективности. В работе апробирован подход, позволяющий выявить долю энергетических издержек в общецеховой себестоимости на каждом из этапов переработки сырья горно-обогатительными комбинатами. Результаты исследования позволяют дифференцировать подходы к стратегическому менеджменту в зависимости от типа региональной энергосистемы и минералогической сложности сырья.

Ключевые слова: электроэнергетика, региональная экономика, Дальний Восток, горно-обогатительный комбинат, факторный анализ, энергоэффективность, себестоимость

Для цитирования: Клименко А.С., Нужный Д.А. Факторный анализ стоимости владения продуктом горно-обогатительного комбината в разрезе потребления электроэнергии // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 283 – 290. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-283-290

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Factor analysis of the cost of ownership of mining and processing plant products in terms of electricity consumption

¹ Klimenko A.S.,

¹ Nuzhny D.A.

¹ National University of science and technology (NUST MISIS)

Abstract: this article presents an original methodology for decomposing the energy costs of mining and processing enterprises based on factor analysis. In the current context of developing deposits in the Far East, the Urals, and Siberia, distinguishing between the effects of regional tariffs and technological efficiency has become critical. The study tests an approach that allows for identifying the share of energy costs in the overall production cost at each stage of raw material processing by mining and processing plants. The research results enable the differentiation of strategic management approaches depending on the type of regional power system and the mineralogical complexity of the raw materials.

Keywords: electric power industry, regional economics, Far East, mining and processing plant, factor analysis, energy efficiency, production cost.

For citation: Klimenko A.S., Nuzhny D.A. Factor analysis of the cost of ownership of mining and processing plant products in terms of electricity consumption. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 283 – 290. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-283-290

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Экономическая устойчивость горно-обогатительных комбинатов (ГОК) в значительной степени определяется эффективностью энергопотребления на всех этапах производственного цикла [1]. Согласно «Энергетической стратегии РФ до 2035 года», повышение энергоэффективности промышленности является приоритетной задачей национального масштаба [4]. Однако в региональном разрезе — от Урала до Дальнего Востока — предприятия сталкиваются с полярными условиями формирования тарифов и инфраструктурной доступности, что требует применения точных методов факторного анализа [12, 16].

В современных условиях функционирования горнометаллургического комплекса существенно возрастает значимость повышения экономической эффективности производственных процессов на всех этапах технологического цикла. Для предприятий горно-обогатительной отрасли указанная проблема приобретает особую актуальность ввиду высокой ресурсоемкости и энергетической интенсивности процессов переработки минерального сырья, а также обусловленной необходимостью приспособления производственных мощностей к динамично изменяющимся экономическим, политико-институциональным и технологическим факторам внешней среды [2,4].

В период становления российской государственности и перехода от административно-командной модели к рыночной экономике на разных горно-обогатительных комбинатах постепенно сформировались собственные подходы к учету затрат на производство концентрата [7]. Каждое предприятие исходило из своих внутренних особенностей. Эти модели отражают специфику конкретного комбината, но, как показывает практика, они далеко не всегда обеспечивают ни сопоставимость показателей, ни прозрачность структуры себестоимости [12]. В результате затраты на производство единицы продукции нередко сводятся в обобщенный отчет без детального анализа расходов по отдельным цехам и стадиям переработки сырья.

Между тем в условиях усиления влияния внешнеэкономических ограничений, колебаний рыночной конъюнктуры, изменения тарифной политики и ускоренного внедрения технологических решений возрастает потребность в поиске возможностей по снижению издержек на каждом этапе переработки исходного материала и превращения в конечный продукт [10, 14]. Одну из основных долей в себестоимости концентрата выступают затраты на электроэнергию, поскольку именно они сопровождают основные процессы дробления, измельчения, классификации, обогащения, обезвоживания и транспортировки сырья.

Несмотря на значимость данного фактора, в настоящее время сохраняется проблема недостаточной проработанности сравнительного анализа цеховых затрат на электроэнергию на предприятиях, расположенных в различных регионах Российской Федерации [16]. Это затрудняет объективную оценку влияния экономико-географических условий и региональной специфики состояния энергетических систем, а также уровня технологической оснащенности предприятий на формирование себестоимости конечной продукции.

В этой связи научный и практический интерес представляет экономико-географический и технологический анализ стоимости владения продуктами горно-обогатительного комбината в разрезе потребления электроэнергии [1,11]. Такой подход позволяет не только определить долю энергетических издержек, но и выявить зависимость себестоимости единицы готовой продукции от территориальных условий функционирования предприятия и как следствие работу в рамках определенных типов региональных энергетических систем [4,13].

Целью настоящего исследования является определение зависимости энергетических издержек в себестоимости единицы готовой продукции с учетом географических и технических факторов. Достижение поставленной цели позволяет расширить представления о механизмах формирования затрат на ГОКах и создать основу для разработки более точных инструментов анализа и управления процессами снабжения электроэнергией на предприятиях [12,15].

Материалы и методы исследований

Основу работы составляет экономико-статистический метод, позволяющий анализировать структуру затрат, выявлять долю электроэнергии в себестоимости концентрата и сопоставлять показатели по отдельным производственным подразделениям и предприятиям.

Сравнительный анализ используется для оценки различий в уровне цеховых энергозатрат между ГОКаи, расположенными в разных регионах Российской Федерации, а также для определения особенностей формирования себестоимости в зависимости от условий производства и энергопотребления [2,16].

В качестве аналитической базы выступает условный «средний» объект, чья нормативная стоимость электроэнергии на тонну руды рассчитывается по формуле:

$$C_0 = \bar{E} \times \bar{P} \quad (1)$$

где $\bar{E}$ – средняя удельная энергоёмкость (кВт·ч/т), а $\bar{P}$ – средневзвешенная цена электроэнергии (руб/кВт·ч) по анализируемой выборке предприятий [7].

Общее отклонение фактической стоимости от базовой раскладывается на две фундаментальные составляющие: тарифную компоненту и фактор физической энергоёмкости. Для корректного распределения долей в этой мультипликативной модели применяется вектор Шепли [1]. В свою очередь, физическая энергоёмкость дополнительно сегментируется на инфраструктурную и технологическую составляющие.

Тарифная компонента неразрывно связана с региональным размещением производств и инфраструктурной обеспеченностью территорий. Значительная часть тарифного эффекта формируется под влиянием фактора пространственной удаленности и технологической изолированности

Экономико-географический метод применяется для выявления влияния территориальных факторов на уровень энергетических издержек, включая особенности регионального размещения предприятий, различия в тарифах на электроэнергию, инфраструктурную обеспеченность и специфику сырьевой базы [1,2].

Технологический анализ направлен на исследование особенностей производственных процессов, уровня технического оснащения, характера применяемого оборудования и степени внедрения инновационных решений, оказывающих влияние на энергопотребление и общую стоимость владения продукцией.

Также в работе используется факторный анализ, позволяющий определить степень влияния отдельных факторов, а именно: географических, экономических и технологических оказывающих влияние на стоимость единицы готовой продукции [12].

Обсуждения и результаты

Экономическая эффективность переработки минерального сырья во многом определяется удельными затратами на энергоресурсы. Сравнительный анализ показывает, что при нормировке на одну тонну руды стоимость электроэнергии распределяется следующим образом: наиболее низкий показатель зафиксирован на Малмыжском объекте (ООО «Амур Минералс», Хабаровский край) - 109,2 руб/т. Для сравнения, на Талнахской обогатительной фабрике (ПАО «ГМК «Норильский никель», Красноярский край) и Волковском ГОКе (филиал АО «Святогор», Свердловская область) эти значения заметно выше - 135,3 руб/т и 134,4 руб/т соответственно [10,13].

Таблица 1

Исходные данные по энергетическим издержкам исследуемых объектов: Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ), Малмыжский ГОК, Волковский ГОК

Table 1

Initial data on energy costs for the studied facilities: Talnakh Processing Plant (TPP), Malmyzhsky Mining and Processing Plant, Volkovsky Mining and Processing Plant

Объект	Производительность, млн т руды/год	Удельное электропотребление, кВт·ч/т	Среднегодовой тариф руб/кВт·ч	Электроэнергия, ГВт·ч/год	Стоимость электроэнергии, млн руб/год	Электроэнергия, руб/т руды
Малмыжский ГОК	104	17,5	6,24	1820	11 356,80	109,2
ТОФ	11,4	22	6,15	250,8	1 542,40	135,3
Волковский ГОК	9,7	15,5	8,67	150,3	1 303,50	134,4

Источник: составлено авторами на основе эмпирических данных предприятий.

Исходные данные по энергетическим издержкам исследуемых объектов: Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ), Малмыжский ГОК, Волковский ГОК.

В ходе анализа данных, представленных в табл.1 были выявлены экономические особенности на каждом из производств. К примеру, на Малмыжском ГОКе минимальная удельная стоимость (109,2 руб/т) здесь достигается при наибольшем годовом потреблении (около 1,82 ТВт·ч/год) и, следовательно, годовых затратах, превышающих 11,36 млрд рублей. Масштабы производства позволяют распределить фиксированные инфраструктурные издержки на объем переработки снижая себестоимость единицы продукции при сохранении средств для удовлетворения операционных издержек [7]. Напротив, Волковский объект представляет собой пример «обратной» зависимости. При относительно низкой физической энергоёмкости (15,5 кВт·ч/т), финансовое издержки на тонну руды оказывается существенным из-за высокого тарифа (8,67 руб/кВт·ч) [3]. Данный пример иллюстрирует влияние экономико-географического влияния на себестоимость. Наличие на площадке собственной подстанции 110/6 кВ и собственной генерации указывает на то, что в итоговую стоимость закладываются не только затраты на покупную энергию, но и расходы на обеспечение и производство собственной электроэнергии.

Особое место занимает Талнахская обогатительная фабрика, находящаяся в Норильском промышленном районе. Несмотря на то, что абсолютные затраты в данном случае ниже — за счёт меньших объёмов переработки, — именно здесь удельный расход электроэнергии выходит на максимальный уровень (22 кВт·ч/т). Причина, как выясняется, кроется в сложном минералогическом составе исходного сырья, а также в большом количестве образующихся попутных продуктов [6, 15].

Особенности энергоснабжения ТОФ, надо заметить, связаны с технологической изолированностью района от Единой энергосистемы России. Опора на собственную генерацию, соответственно, формирует здесь совершенно уникальную внутреннюю структуру стоимости энергии [14]. В рамках проведенного исследования были также проанализированы энергетические затраты на каждом из этапов производства концентрата. При этом общая доля потребления, выраженная в кВт·ч/т, принята за 100 %. Проведенный анализ отражен в табл.2.

Таблица 2

Структура удельного энергопотребления объектов по технологическим переделам (в процентах от общего баланса и удельных единицах, кВт·ч/т)

Table 2

Structure of specific energy consumption by process stage (in % of total balance and in specific units, kWh/t)

Передел	Малмыжский ГОК доля, % (кВт·ч/т)	ТОФ: доля, % (кВт·ч/т)	Волковский ГОК: доля, % (кВт·ч/т)
Дробление	2% (0,35)	3% (0,66)	4% (0,62)
Измельчение	68% (11,90)	60% (13,20)	58% (8,99)
Флотация	18% (3,15)	24% (5,28)	22% (3,41)
Обезвоживание	4% (0,70)	6% (1,32)	6% (0,93)
Вспомогательные процессы	8% (1,40)	7% (1,54)	10% (1,55)
Итого	100% (17,50)	100% (22,00)	100% (15,50)

Результаты расчётов, обобщённые в табл.2, показывают: во всех рассмотренных кейсах наибольший объём энергопотребления (в интервале 58–68%) фиксируется именно на этапе измельчения. Данная тенденция подтверждается отраслевой спецификой: процессы рудоподготовки (*comminution*) традиционно характеризуются наиболее высокой энергоёмкостью при сравнительно низком КПД. В современной научной литературе это обосновывает применение концепции «Mine-to-Mill», предполагающей сквозную оптимизацию цепочки «буровзрывные работы - дробление - измельчение» для снижения совокупных затрат [8]. В рамках технологической параметризации физико-механические свойства сырья (например, индексы работы Бонда) напрямую определяют выбор типоразмеров оборудования и прогнозные удельные энергозатраты, что делает энергетику производной от характеристик рудного тела и принятой архитектуры схемы [6].

Сравнительный анализ данных табл. 2 выявляет значимые различия по двум этапам переработки сырья. В первую очередь во флотационном переделе наиболее высокая доля энергозатрат зафиксирована на Талнахской обогатительной фабрике (24%), что объясняется усложнением схем селективного разделения многокомпонентных руд. Модернизация мощностей ТОФ, включая внедрение более 100

единиц флотационных машин типа «TankCel» и систем автоматизации, свидетельствует о том, что рост производительности на данном промышленном объекте сопряжен с интенсивным использованием капиталоемких вложений, предъявляющих повышенные требования к мощностям энергосистемы [15].

Во-вторых, максимальный удельный вес вспомогательных процессов (10%) наблюдается на Волковском объекте. Всё это, как несложно заметить, говорит о значительной инфраструктурной нагрузке, приходящейся на единицу перерабатываемого сырья. С методологической точки зрения такую ситуацию можно объяснить, во-первых, менее выраженным эффектом масштаба, а во-вторых — необходимостью поддерживать собственную автономную энергетическую инфраструктуру. Сюда относятся, например, собственные генерирующие мощности и распределительные сети [13].

Чтобы оценить экономическую эффективность переработки минерального сырья, необходимо детально разобраться в том, как устроены энергозатраты на каждом этапе производственного цикла. С целью выделения ключевых издержек, которые заметнее всего влияют на конечную себестоимость, в работе были учтены ряд факторов: тарифная среда, степень изолированности энергосистемы, инфраструктурная нагрузка, технологическая составляющая, а также особенности состава перерабатываемого сырья.

Под фактором инфраструктурной нагрузки, как правило, понимают затраты энергии, идущие на поддержание работы всей промышленной площадки, — то есть на то, что не связано напрямую с переработкой руды. Особенно отчётливо данный фактор виден на примере Волковского ГОКа. Только на вспомогательные системы здесь уходит до 10% общего энергобаланса. С методологической точки зрения столь значительную нагрузку в расчёте на единицу переработки можно объяснить, во-первых, меньшим эффектом масштаба, а во-вторых — вынужденным содержанием собственной автономной энергетической инфраструктуры (включая генерирующие мощности) [3, 13].

Технологический фактор состоит из двух элементов: минералогической структурой сырья (требованиями к обработке исходного материала) и технологическим уровнем оборудования (энергоэффективностью). По части структуры сырья важно отметить, что на всех анализируемых объектах значительным источником энергопотребления выступает стадия измельчения (от 58% до 68% баланса). Физико-механические свойства руды напрямую задают выбор оборудования и его энергоёмкость, делая энергетику производной от геологических характеристик месторождения. Усложнение минералогического состава многокомпонентных руд на ТОФ требует внедрения многостадийных схем селективного разделения [6]. Это приводит к росту доли флотационного передела до 24% от общего энергопотребления, что сопряжено с использованием капиталоемких решений (системы аэрации, автоматизации) и предъявляет повышенные требования к мощности локальной энергосистемы.

Для количественного подтверждения ранее теоретических методов и оценки степени влияния каждого фактора на итоговую стоимость владения, обратимся к результатам факторной декомпозиции, представленным в табл. 3. Данные отражают величину отклонения (в рублях на тонну) от условного базового (среднего) уровня по каждому анализируемому компоненту.

Таблица 3

Влияние каждого фактора на итоговую стоимость владения

Table 3

Influence of each factor on the total cost of ownership

Объект	Факт, руб/т	Тарифная среда	Изолированность	Инфраструктура	Структура сырья	Тех. уровень
Малмыжский ГОК	109,2	–7,0	–7,0	–0,6	–2,9	–2,0
ТОФ	135,3	–7,0	–10,5	0,3	17,9	6
Волковский ГОК	134,4	22,3	5,6	0,4	–11,3	–11,3

Источник: рассчитано автором на основе эмпирических данных предприятий.

Проведенная декомпозиция отклонений позволяет типизировать исследуемые объекты по доминирующим факторам формирования стоимости владения, а именно модель эффекта масштаба, модель региональной технологической автономии и модель институционально-тарифного давления.

Мыломыжский ГОК имеет минимальный показатель удельных затрат (109,2 руб/т) обусловлен реализацией закона экономии на масштабе производства. Согласно классическим представлениям отечественной экономической школы о концентрации производства, рост объемов переработки позволяет деgressивно распределять условно-постоянные издержки на единицу продукции. В контексте энергетики

это подтверждается данными табл. 3: фактор «вспомогательных систем» (инфраструктурная нагрузка) демонстрирует отрицательное отклонение ($-0,6$ руб/т).

Высокая пропускная способность (*throughput*) и значительный объем годового электропотребления ($\approx 1,82$ ТВт·ч/год) позволяют нивелировать капиталоемкие затраты на технологическое присоединение и содержание сетевого хозяйства. Отрицательные значения по факторам тарифной среды ($-7,0$ руб/т) и удаленности ($-7,0$ руб/т) свидетельствуют о высокой операционной эффективности инвестиций в крупнотоннажные проекты на территории Дальнего Востока, где удельные веса инфраструктурных надбавок «размываются» в общем объеме потребления мощности [13, 6].

Пример Талнахской обогатительной фабрики наглядно показывает, что отраслевые (точнее, технологические) факторы здесь перевешивают регионально-экономические [16]. Если опираться на теорию региональной экономики, то технологическая обособленность Норильского промышленного района и работа на собственной генерации, как ни странно, играют роль фактора, который снижает рыночные риски и уменьшает тарифную нагрузку. Соответственно, отклонение по фактору удаленности получается отрицательным — минус 10,5 рубля на тонну.

Но это преимущество полностью перекрывается физико-химическими особенностями перерабатываемой руды. Совместное действие двух факторов — «структуры сырья» ($+17,9$ руб/т) и «технологического уровня» ($+6,0$ руб/т) — фактически демонстрирует следующую закономерность: чем сложнее технология, тем выше предельные издержки. Удельный расход энергии 22 кВт·ч/т (см. табл. 2) — не случайность, а прямое следствие необходимости глубокого селективного разделения многокомпонентных руд. В итоге предприятие оказывается в сильной зависимости от новшеств в области флотационных технологий и автоматизации [15, 16].

Волковский ГОК, как представляется, служит примером так называемой «инфраструктурной ловушки». В данном случае высокая эффективность производства (что само по себе примечательно) вступает в прямое противоречие с внешними экономическими условиями, которые диктует региональный энергорынок. Обратим внимание: физические энергозатраты здесь минимальны — 15,5 кВт·ч/т (см. табл. 2), а технологическая оптимизация выведена на максимум. Суммарная экономия по факторам структуры сырья и технологий достигает минус 22,6 руб/т. И тем не менее итоговая себестоимость остается высокой — 134,4 руб/т. В данном случае, как нетрудно заметить, начинает работать закон дифференциальной ренты. Причём он здесь напрямую связан с географическим положением площадки и с тем, в каком состоянии находится локальная энергетическая инфраструктура. Возьмём, к примеру, положительное отклонение по тарифной среде — оно составляет $+22,3$ руб/т. Этот показатель, по сути, свидетельствует о следующем: все экономические выгоды, которые удалось получить благодаря технологическому совершенствованию, полностью изымаются через механизмы ценообразования энергосбытовых компаний, а также через высокие сетевые тарифы [4, 14].

Таким образом, данный пример, что называется, наглядно показывает: экономико-географический фактор здесь играет первостепенную роль. Для предприятий такого рода — и это важно подчеркнуть — резервы инженерной оптимизации в значительной степени уже выбраны. Из этого следует, что добиться дальнейшего уменьшения себестоимости, по всей видимости, удастся лишь путём институциональных изменений в системе энергоснабжения.

Результаты и обсуждения

Сравнительный анализ данных Малмыжского ГОКа (Дальний Восток), ТОФ (Норильский район) и Волковского ГОКа (Урал) выявил ключевую стадию генерации затрат — измельчение (58–68% энергобаланса).

Количественные данные табл. 3 подтверждают реализацию трех моделей формирования себестоимости:

- Эффект масштаба (Малмыжский ГОК): Крупнотоннажность производства в неценовой зоне Дальнего Востока позволяет снижать удельные затраты по всем факторам за счет концентрации мощностей [1, 10].
- Технологическая сложность (ТОФ): Низкая цена внутренней генерации изолированной энергосистемы ($-10,5$ руб/т) нивелируется аномально высокой энергоемкостью переработки многокомпонентных руд ($+23,9$ руб/т в сумме) [6, 7].
- Тарифное давление (Волковский ГОК): Высокая эффективность процессов ($-22,6$ руб/т) полностью поглощается внешними региональными условиями ($+22,3$ руб/т тарифного фактора) [13].

Выводы

Исследование показало, что идентичная стоимость владения продуктом (около 135 руб/т) может иметь принципиально разный генезис. Предложенная методика факторной декомпозиции позволяет обосновать адресные управленческие решения: от модернизации флотационных машин (на ТОФ) до оптимизации графиков нагрузки для снижения сетевых платежей (на Волковском ГОКе).

Список источников

1. Минакир П. А. Экономика регионов. Дальний Восток. М.: Экономика. 2016. 402 с.
2. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики: учебник. М.: ГУ ВШЭ. 2006. 495 с.
3. Воропай Н. И. Надежность систем электроснабжения. Новосибирск: Наука. 2015. 205 с.
4. Энергетическая стратегия РФ на период до 2035 года. Распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 № 1523-р.
5. Zhou R. [et al.] Effect of energy input on flotation of particles with different sizes: perspective of hydrodynamics characteristics // Journal of Environmental Chemical Engineering. 2023. Vol. 11. № 6. Art. 111295.
6. Чантурия В. А. Инновационные процессы глубокой переработки минерального сырья // Горный журнал. 2021. № 11. С. 15 – 22.
7. Адрианов В. В. Национальная экономика: системы и показатели. М.: КНОРУС. 2013. 424 с.
8. McKee D. J. Understanding Mine to Mill. CRC Press. 2013. 214 p.
9. Хоменко Е. Г. Национальная система платежных карт и ее значение для НПС России // Актуальные проблемы российского права. 2019. № 5. С. 63 – 71.
10. Ivanov V. P. Regional aspects of energy pricing // Economics of the Region. 2024. Vol. 20. № 1. P. 45 – 59.
11. Бушуев В. В. Энергетика России: стратегия развития. М.: Энергия. 2018. 320 с.
12. Попова Е. И. Энергосбережение как фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Региональная экономика: сборник трудов. 2024. № 18. С. 110 – 115.
13. Морковкина В. В. Многоуровневое общественное воспроизводство: энергетический аспект // Сборник научных трудов. Иваново. 2018. № 15 (31). С. 52 – 56.
14. Филиппов С. П. Перспективы развития электроэнергетики России // Энергетическая политика. 2025. № 2. С. 34 – 42.
15. Sazonov V. Economic efficiency of modern mining equipment // Mining Technology Journal. 2023. No. 12. P. 88 – 94.
16. Filatov S. Regional energy security of the Far East and Eastern Siberia // Energy Strategy. 2026. № 1. P. 15 – 23.

References

1. Minakir P.A. Economics of Regions. The Far East. Moscow: Ekonomika Publ. 2016. 402 p.
2. Granberg A.G. Foundations of Regional Economics: Textbook. Moscow: HSE Publ. 2006. 495 p.
3. Voropay N.I. Reliability of Power Supply Systems. Novosibirsk: Nauka Publ. 2015. 205 p.
4. Energy Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2035. Decree of the Government of the Russian Federation No. 1523-r of June 9, 2020.
5. Zhou R. [et al.] Effect of energy input on flotation of particles with different sizes: perspective of hydrodynamics characteristics. Journal of Environmental Chemical Engineering. 2023. Vol. 11. No. 6. Art. 111295.
6. Chanturia V.A. Innovative processes for deep processing of mineral raw materials. Mining Journal. 2021. No. 11. P. 15 – 22.
7. Adrianov V.V. National Economy: Systems and Indicators. Moscow: KNORUS Publ. 2013. 424 p.
8. McKee D.J. Understanding Mine to Mill. CRC Press. 2013. 214 p.
9. Khomenko E.G. National payment card system and its significance for the NPS of Russia. Current Problems of Russian Law. 2019. No. 5. P. 63 – 71.
10. Ivanov V.P. Regional aspects of energy pricing. Economics of the Region. 2024. Vol. 20. No. 1. P. 45 – 59.
11. Bushuev V.V. Energy of Russia: Development Strategy. Moscow: Energiya Publ. 2018. 320 p.
12. Popova E.I. Energy saving as a factor of increasing enterprise competitiveness. Regional Economics: Collected Papers. 2024. No. 18. P. 110 – 115.
13. Morkovkina V.V. Multi-level social reproduction: energy aspect. Collected Scientific Works, Ivanovo. 2018. No. 15 (31). P. 52 – 56.

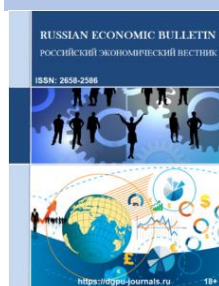
14. Filippov S.P. Prospects for the development of the Russian electric power industry. *Energy Policy Journal*. 2025. No. 2. P. 34 – 42.
15. Sazonov V. Economic efficiency of modern mining equipment. *Mining Technology Journal*. 2023. No. 12. P. 88 – 94.
16. Filatov S. Regional energy security of the Far East and Eastern Siberia. *Energy Strategy Journal*. 2026. No. 1. P. 15 – 23.

Информация об авторах

Клименко А.С., Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»

Нужный Д.А. Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»

© Клименко А.С., Нужный Д.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 339.138

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-291-302

Показатели оценки адаптивности глобальных брендов к различным культурным средам

¹ Коровкин М. Г.

¹ Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова

Аннотация: в статье рассматривается проблема оценки адаптивности глобальных брендов к различным культурным средам. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях культурной неоднородности международных рынков традиционные маркетинговые показатели не позволяют в полной мере оценить способность бренда воспринимать культурно значимые различия, интерпретировать их и преобразовывать в уместные управленческие решения. Цель статьи состоит в разработке и обосновании системы показателей оценки адаптивности глобальных брендов как многомерной управленческой способности. Методологическую основу исследования составили анализ научной литературы, сравнительный анализ и систематизация практик крупнейших глобальных компаний. В результате предложена авторская система показателей, включающая шесть основных групп: культурная чувствительность, интерпретационная способность, операционная гибкость, глубина адаптации, глобально-локальная согласованность и обучаемость бренда. Дополнительно выделен валидационный блок показателей результативности адаптации. Сделан вывод о необходимости разграничения показателей адаптивности, процессных показателей и показателей результативности, что позволяет повысить научную строгость и прикладную ценность системы оценки.

Ключевые слова: глобальные бренды, адаптивность бренда, культурная среда, культурная адаптация, показатели адаптивности, международный бренд-менеджмент, маркетинговая гибкость, глобально-локальная согласованность, обучаемость бренда, система показателей

Для цитирования: Коровкин М. Г. Показатели оценки адаптивности глобальных брендов к различным культурным средам // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 291 – 302. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-291-302

Поступила в редакцию: 12 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 20 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Indicators for assessing the adaptability of global brands to various cultural environments

¹ Korovkin M.G.

¹ Plekhanov Russian University of Economics

Abstract: the article examines the problem of assessing the adaptability of global brands to various cultural environments. The relevance of the study is due to the fact that in conditions of cultural heterogeneity of international markets, traditional marketing indicators do not allow to fully assess the ability of a brand to perceive culturally significant differences, interpret them and transform them into appropriate management decisions. The purpose of the article is to develop and justify a system of indicators for as-

sessing the adaptability of global brands as a multidimensional management capability. The methodological basis of the study was the analysis of scientific literature, comparative analysis and systematization of the practices of the largest global companies. As a result, the author's system of indicators is proposed, including six main groups: cultural sensitivity, interpretive ability, operational flexibility, depth of adaptation, global-local consistency and brand learnability. Additionally, a validation block of adaptation performance indicators is highlighted. It is concluded that it is necessary to distinguish between adaptability indicators, process indicators and performance indicators, which allows increasing the scientific rigor and applied value of the assessment system.

Keywords: global brands, brand adaptability, cultural environment, cultural adaptation, adaptability indicators, international brand management, marketing flexibility, global-local consistency, brand learnability, system of indicators

For citation: Korovkin M.G. Indicators for assessing the adaptability of global brands to various cultural environments. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 291 – 302. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-291-302

The article was submitted: April 12, 2026; Approved after reviewing: May 20, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В условиях культурной неоднородности мировых рынков проблема адаптивности глобального бренда приобретает особую значимость. Для международных компаний уже недостаточно обеспечивать узнаваемость бренда и сохранять единое ценностное ядро на разных рынках. Не менее важной становится способность учитывать культурно обусловленные различия в восприятии, нормах потребления и локальных ожиданиях [8]. Практика крупнейших глобальных компаний показывает, что адаптация бренда к различным культурным средам в современной экономике представляет собой не единичное маркетинговое действие, а последовательный управленческий процесс, включающий выявление локальных сигналов, их осмысление, реализацию адаптационных решений и накопление опыта [3], [5]. В этой связи возрастает потребность в разработке системы показателей, позволяющих оценивать адаптивность глобального бренда как особую управленческую способность.

Несмотря на значительный массив исследований, посвященных глобальному бренд-менеджменту, дилемме стандартизации и адаптации, культурным различиям в международном маркетинге, а также смежным направлениям, связанным с чувствительностью к рынку, маркетинговой гибкостью и динамическими способностями организации, вопрос о показателях оценки адаптивности глобального бренда к различным культурным средам разработан недостаточно системно [2, С. 141], [4, С. 35]. Исследовательская литература убедительно показывает, что адаптация в международном маркетинге является стратегическим выбором, зависящим от множества контекстуальных факторов [1, С. 2], [2, С. 145]. Вместе с тем измерение данной проблемы остается фрагментарным: существующие исследования чаще анализируют либо стратегические альтернативы, либо итоговые показатели эффективности, но не формируют целостной системы индикаторов, позволяющей оценивать адаптивность как многомерную способность бренда [6, С. 40].

Дополнительную сложность создает то обстоятельство, что в корпоративной практике адаптивность почти никогда не измеряется напрямую через единый показатель. Крупнейшие глобальные компании используют сочетание прямых и косвенных метрик, встроенных в операционные и стратегические процессы [17], [19], [20]. Цифровые платформы и технологические компании чаще опираются на системы измерения, в рамках которых прослеживаются качество локализации, скорость внедрения изменений и поведение пользователей в региональном разрезе [15], [16]. В свою очередь компании из сфер товаров повседневного спроса чаще используют косвенные показатели, связанные с локальной долей рынка, скоростью вывода адаптированных решений и эффективностью локализованных кампаний [17], [18]. Это означает, что на практике адаптивность уже измеряется, однако соответствующие показатели остаются разрозненными и не сведенными в единую систему.

С методологической точки зрения наиболее продуктивным представляется подход, в рамках которого адаптивность глобального бренда рассматривается не как итоговый рыночный результат, а как многомерная способность системы бренд-управления [3, С. 37], [5, С. 1319]. Такой подход позволяет связать адаптивность со способностью бренда распознавать культурно обусловленные сигналы, интерпретиро-

вать их, реализовывать изменения, сохранять баланс между глобальной идентичностью и локальной уместностью, а также обучаться на результатах адаптации [10], [12, С. 71]. В этом случае особую значимость приобретает разграничение между собственно показателями адаптивности, процессными показателями адаптации и показателями результативности адаптационных решений [13, С. 293], [14, С. 1250].

Таким образом, возникает исследовательский пробел: при наличии развитых исследований глобального брендинга, международной маркетинговой адаптации и смежных подходов, основанных на анализе организационных способностей, в литературе все еще недостаточно систематизированы показатели, позволяющие оценивать адаптивность глобального бренда к различным культурным средам как многомерную управленческую способность. Именно этот пробел и определяет актуальность настоящей статьи.

Цель статьи состоит в разработке и обосновании системы показателей оценки адаптивности глобальных брендов к различным культурным средам. Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи: уточнить содержание адаптивности глобального бренда как многомерной способности; определить ограничения использования традиционных маркетинговых показателей для оценки адаптивности; обобщить практику крупнейших глобальных компаний по измерению аспектов адаптивности бренда; разработать авторскую систему показателей адаптивности глобального бренда; разграничить показатели адаптивности, процессные показатели и показатели результативности адаптации. Объектом исследования выступают процессы управления глобальными брендами в условиях культурно неоднородных международных рынков. Предмет исследования составляют показатели, используемые для оценки адаптивности глобальных брендов к различным культурным средам. Методологическую основу статьи составляют анализ научной литературы, сравнительный анализ, систематизация практик крупнейших глобальных компаний и логико-структурное моделирование системы показателей.

Материалы и методы исследований

В исследовании использован комплекс теоретических и сравнительно-аналитических методов. В качестве первого метода применялся анализ научной литературы, посвященной глобальному брендингу, международной маркетинговой адаптации, организационным способностям, маркетинговой гибкости, организационному обучению и подходам к построению измерительных конструкций. Этот этап был направлен на уточнение содержания адаптивности глобального бренда как многомерной управленческой способности и на выявление теоретических оснований для построения системы показателей.

В качестве второго метода использовался сравнительный анализ практик крупнейших глобальных компаний. Эмпирическая база включала открытые корпоративные материалы и описания измерительных практик более 20 международных брендов из различных отраслей: цифровых платформ, компаний товаров повседневного спроса, розничной торговли и моды, туристических сервисов и электроники. В выборку, в частности, входили Netflix, Spotify, Uber, Airbnb, Unilever, Procter & Gamble, L'Oréal, IKEA, Amazon, Zara / Inditex, Nike, Booking.com и другие компании, демонстрирующие различные модели измерения адаптации в культурно неоднородной среде. Отбор кейсов осуществлялся по принципу отраслевого и функционального разнообразия, чтобы сопоставить как компании, измеряющие адаптацию преимущественно через цифровые и экспериментальные метрики, так и компании, использующие косвенные рыночные и операционные показатели. Сопоставление кейсов проводилось по единым аналитическим параметрам: какие аспекты адаптивности измеряются, какие показатели и прокси-показатели используются, какова роль процессных, результативных и обучающих метрик, а также каким образом в корпоративной практике разграничиваются собственно способности к адаптации и результаты адаптационных действий.

В качестве третьего метода применялась систематизация и логико-структурное моделирование. На данном этапе повторяющиеся элементы корпоративной практики были сведены в укрупненные группы показателей, после чего проводилось их концептуальное разграничение на показатели способности к адаптации, процессные показатели и показатели результативности адаптации. Итогом данного этапа стала авторская система показателей оценки адаптивности глобального бренда к различным культурным средам.

Теоретико-методологические основания оценки адаптивности глобального бренда

Построение системы показателей оценки адаптивности глобального бренда требует четкого теоретико-методологического основания. В рамках настоящего исследования принципиально важно определить, как понимается сама адаптивность бренда, почему для ее оценки недостаточно традиционных маркетинговых показателей и на каком основании необходимо разграничивать показатели способности к адаптации, процессных показателей и показателей результативности адаптации. Именно решение этих

вопросов позволяет перейти от общего описания адаптационных практик к разработке научно обоснованной системы показателей, пригодной для оценки адаптивности глобального бренда к различным культурным средам.

Адаптивность глобального бренда как многомерная способность

В рамках настоящего исследования адаптивность глобального бренда целесообразно рассматривать не как единичный акт приспособления к условиям отдельного рынка и не как итоговый результат успешной маркетинговой деятельности, а как многомерную управленческую способность системы управления брендом [3, С. 38]. Такой подход позволяет выйти за пределы узкого понимания адаптации как разовой локализации сообщения, продукта или коммуникации и рассматривать ее как устойчивую способность бренда выявлять культурно значимые изменения внешней среды, интерпретировать их в логике управления брендом, реализовывать соответствующие изменения и закреплять полученный опыт в дальнейшей практике [10]. Именно в этом смысле адаптивность выступает не следствием уже достигнутого рыночного успеха, а внутренней способностью бренда реагировать на культурную вариативность международных рынков.

Подобная трактовка опирается на исследовательские подходы, связывающие устойчивые преимущества организации не только с ресурсами и результатами, но и со способностью своевременно распознавать изменения, принимать на их основе решения и перестраивать собственные действия [5, С. 1320]. Применительно к глобальному бренду это означает, что предметом анализа становится не только успешность уже реализованных адаптационных мер, но и наличие у бренда самой способности к обнаружению культурных различий, их осмыслению и преобразованию в управленчески уместные решения. Такой подход особенно важен в международной среде, где культурные различия влияют не только на восприятие сообщения, но и на нормы потребления, доверие к бренду, способы взаимодействия, требования к сервису и ожидания от пользовательского опыта [8].

Многомерный характер адаптивности обусловлен тем, что она не сводится к одной функции. Бренд может эффективно выявлять локальные сигналы, но недостаточно точно их интерпретировать; может правильно понимать культурный контекст, но не успевать реализовывать необходимые изменения; может быстро запускать локализованные решения, но при этом нарушать целостность глобального ядра бренда; наконец, может достигать краткосрочного эффекта, не извлекая из него устойчивого обучающего результата [12, С. 71]. Следовательно, адаптивность следует понимать как совокупность взаимосвязанных способностей, каждая из которых отвечает за отдельный аспект взаимодействия бренда с культурно неоднородной средой [5, С. 1319], [12, С. 71]. Именно поэтому ее оценка требует не одного универсального показателя, а системы индикаторов, отражающих разные измерения данной способности.

Практика крупнейших глобальных компаний подтверждает такую логику. В корпоративной среде измеряются не абстрактные «уровни адаптивности», а отдельные взаимосвязанные аспекты: выявление культурных сигналов, скорость реакции, глубина локальной адаптации, качество интерпретации, согласованность глобальных и локальных решений и обучаемость бренда [17], [19]. Это подтверждает, что адаптивность действительно проявляется как многокомпонентная способность, а не как единичный параметр. Таким образом, адаптивность глобального бренда в настоящем исследовании определяется как многомерная способность системы управления брендом выявлять культурно обусловленные сигналы, интерпретировать их в логике бренд-решений, реализовывать культурно уместные изменения, сохранять баланс между глобальной идентичностью и локальной релевантностью и обучаться на результатах адаптации.

Почему обычных КРІ недостаточно

Оценка адаптивности глобального бренда к различным культурным средам не может строиться исключительно на основе традиционных маркетинговых показателей. Такие показатели, как объем продаж, доля рынка, конверсия, охват, вовлеченность, удовлетворенность потребителей или сила бренда, важны для анализа рыночного положения компании, однако сами по себе они не позволяют судить о наличии у бренда способности к культурно обусловленной адаптации [13, С. 293], [14, С. 1250]. Их основное ограничение состоит в том, что они, как правило, отражают уже достигнутый результат, а не внутреннюю способность системы управления брендом своевременно распознавать культурные различия, осмысливать их и преобразовывать в уместные решения [13, С. 293].

Традиционные маркетинговые показатели зависят от множества внешних факторов, не связанных напрямую с адаптивностью бренда. Рост продаж или укрепление рыночной доли могут быть обусловлены ценовой политикой, изменением конкурентной среды, расширением дистрибуции, сезонными колебаниями спроса или общим ростом категории [6, С. 40]. Аналогично высокий уровень вовлеченности

или рост охвата могут быть следствием медиабюджета, активности канала продвижения или краткосрочного эффекта яркой кампании. Следовательно, если такие показатели использовать как прямое измерение адаптивности, возникает риск смещения самой способности к адаптации с ее возможными, но не всегда однозначными последствиями.

Кроме того, традиционные показатели фиксируют преимущественно итоговое состояние, тогда как адаптивность по своей природе относится к области способностей и процессов [5, С. 1319]. Бренд может демонстрировать высокие рыночные результаты, но при этом обладать низкой чувствительностью к культурным изменениям, медленной реакцией на локальные сигналы или слабой способностью к обучению. И наоборот, бренд может находиться в процессе перестройки своей адаптационной системы, еще не достигнув значительного рыночного эффекта, но уже обладать более высокой адаптивностью по сравнению с конкурентами. Это означает, что оценка адаптивности должна охватывать не только результативные показатели, но и индикаторы, характеризующие способность выявлять, интерпретировать, реализовывать и закреплять культурно релевантные изменения.

Практика крупнейших глобальных компаний подтверждает ограниченность использования только традиционных показателей. Наиболее развитые системы измерения включают не только коммерческие и коммуникационные результаты, но и охват выявления локальных сигналов, скорость вывода адаптированных решений, глубину локальной настройки, качество интерпретации и способность закреплять успешные практики [15], [16], [17]. Это означает, что традиционные показатели могут использоваться в системе оценки, но лишь как часть более широкой конструкции. Следовательно, для анализа адаптивности необходима специальная система показателей, способная отражать не только рыночный результат, но и саму способность бренда воспринимать культурно значимые различия и преобразовывать их в решения.

Принцип разграничения показателей способности к адаптации, процессных показателей и показателей результативности адаптации

Одним из ключевых условий построения системы оценки адаптивности глобального бренда является разграничение трех типов показателей: показателей способности к адаптации, процессных показателей и показателей результативности адаптации [14, С. 1250]. Без такого разграничения в единую систему включаются характеристики разной природы - внутренние способности бренда, параметры протекания адаптационного процесса и уже достигнутые рыночные эффекты. В результате становится неясно, измеряется ли сама способность бренда адаптироваться, ход адаптационных действий или их последствия. Именно поэтому разграничение указанных уровней необходимо для сохранения концептуальной четкости системы показателей.

Показатели способности к адаптации должны отражать внутренние характеристики системы бренд-управления, обеспечивающие возможность культурно обусловленной адаптации еще до получения конкретного результата [3, С. 37]. К ним относятся индикаторы, фиксирующие наличие и степень развитости у бренда способностей выявлять культурные сигналы, корректно их интерпретировать, быстро реализовывать уместные изменения, сохранять целостность глобального бренд-ядра и извлекать обучающий эффект из практики адаптации. Такие показатели образуют ядро оценки адаптивности, поскольку описывают устойчивое качество бренда как системы, а не отдельный эпизод его поведения.

Процессные показатели имеют иную функцию. Они характеризуют то, как способность к адаптации реализуется в текущей управленческой деятельности: с какой скоростью обновляются локальные инсайты, сколько времени проходит от сигнала до решения, как быстро запускаются локализованные решения, насколько активно используются проверки гипотез и механизмы обратной связи [4, С. 35]. Эти показатели важны для анализа практической реализации адаптивности, однако их не следует полностью отождествлять с самой способностью бренда адаптироваться. Аналогично показатели результативности адаптации фиксируют уже достигнутые эффекты - рост локальной релевантности, доверия, предпочтения, вовлеченности или снижение числа культурных инцидентов. Их значение состоит в проверке того, приводят ли адаптационные способности и процессы к значимым результатам, но сами по себе они не описывают адаптивность как таковую.

Практика крупнейших глобальных компаний подтверждает правомерность такого подхода. В корпоративных системах измерения фактически присутствуют все три уровня показателей: постоянный мониторинг культурных сигналов и локальная экспертная проверка относятся к уровню способности к адаптации; скорость вывода локализованных решений и частота проверки гипотез - к процессному уровню; рост вовлеченности, улучшение локального восприятия бренда и повышение продаж - к уровню результативности [15], [17], [20]. Следовательно, система показателей адаптивности должна строиться по иерархическому принци-

пу: в ее центре должны находиться показатели способности к адаптации, процессные показатели должны описывать реализацию данной способности, а показатели результативности - выполнять валидационную функцию. Именно такая логика обеспечивает научную строгость и прикладную ценность системы оценки.

Практика крупнейших глобальных компаний как основание для систематизации показателей

Анализ практики крупнейших глобальных компаний показывает, что в корпоративной среде адаптивность бренда к различным культурным средам уже фактически измеряется, хотя и не оформляется в виде единого универсального показателя. Компании, работающие на множестве рынков, отслеживают не только итоговые коммерческие результаты, но и параметры, позволяющие распознавать локальные различия, реагировать на них, контролировать глубину адаптации и оценивать согласованность локальных решений с глобальной логикой бренда [7]. Это позволяет рассматривать адаптивность не как абстрактную характеристику, а как измеряемое управленческое явление.

Исследование показывает, что компании редко используют прямой показатель адаптивности. На практике доминирует сочетание прямых и косвенных индикаторов, встроенных в стратегические, аналитические и операционные процессы. Именно поэтому задача исследования состоит не в создании показателей с нуля, а в систематизации уже существующей, но разрозненной практики измерения.

Наиболее высокий уровень инструментальной проработки характерен для цифровых платформ и технологических компаний. Их практика показывает, что адаптивность может измеряться через качество локализации, скорость развертывания локализованных функций, результаты проверки локальных решений и поведение пользователей в региональном разрезе [15], [16]. В свою очередь компании из сфер товаров повседневного спроса, розничной торговли и моды чаще используют косвенные показатели, связанные с локальной долей рынка, скоростью вывода адаптированных решений, продажами локализованных ассортиментных позиций и результатами локализованных кампаний [17], [18]. Тем самым межотраслевые различия касаются прежде всего не самого факта измерения адаптивности, а формы ее измерения.

Сравнительный анализ позволяет выделить несколько устойчиво повторяющихся аспектов. Во-первых, компании стремятся фиксировать способность выявлять культурные сигналы через мониторинг, анализ отзывов, поведенческие данные и локальные исследования [9, С. 1]. Во-вторых, измеряется скорость реакции, то есть время перехода от сигнала к действию [4, С. 35]. В-третьих, учитывается глубина локальной адаптации, затрагивающая язык, интерфейс, предложение, упаковку и иные элементы бренда [1, С. 1]. В-четвертых, фиксируется согласованность локальных решений с глобальным ядром бренда [7]. Наконец, все более значимым становится наличие механизмов обратной связи, повторного использования успешных решений и переноса локального опыта на другие рынки [12, С. 71].

Практика крупнейших компаний важна и потому, что позволяет отделить собственно показатели адаптивности от смежных метрик. Продажи, конверсия или рост доли рынка могут использоваться как показатели проверки успешности адаптации, но не раскрывают саму способность бренда адаптироваться. Напротив, скорость запуска локализованных решений, наличие механизмов культурной проверки, охват локального мониторинга и повторное использование успешных адаптаций позволяют судить именно о развитости адаптационных способностей.

Таким образом, практика крупнейших глобальных компаний выступает важнейшим основанием для систематизации показателей адаптивности бренда. Она подтверждает, что адаптивность уже измеряется в реальном корпоративном управлении, но делает это фрагментарно и через сочетание прямых и косвенных индикаторов. Научная задача состоит в том, чтобы перевести эту разрозненную практику в концептуально упорядоченную систему, позволяющую оценивать адаптивность глобального бренда к различным культурным средам как многомерную управленческую способность.

Авторская система показателей адаптивности глобального бренда

С учетом результатов теоретико-методологического анализа и обобщения практики крупнейших глобальных компаний адаптивность глобального бренда целесообразно оценивать не через единичный универсальный показатель, а через систему взаимосвязанных индикаторов. Такая система должна отражать не только наличие отдельных адаптационных действий, но и способность бренда выявлять культурно значимые различия, интерпретировать их, реализовывать уместные изменения, сохранять целостность ядра бренда и закреплять полученный опыт в дальнейшей практике. В рамках данной работы предлагается авторская модель, включающая шесть основных групп показателей адаптивности и один дополнительный валидационный блок, связанный с результативностью адаптации. Подобная структура позволяет сохранить концептуальную строгость и одновременно учесть прикладную измеримость соответствующих параметров.

1. Показатели культурной чувствительности бренда

Первая группа показателей характеризует способность бренда выявлять культурно значимые сигналы внешней среды. Речь идет о том, насколько полно и своевременно система управления брендом замечает изменения в нормах потребления, символических кодах, пользовательских ожиданиях, поведенческих паттернах и формах коммуникации на конкретных рынках [8]. В качестве индикаторов здесь могут использоваться охват мониторинга по рынкам, частота обновления локальных инсайтов, скорость выявления культурно значимого сигнала, глубина сегментации локальной информации и наличие устойчивых каналов получения данных о локальном контексте. Значение этой группы состоит в том, что без развитой культурной чувствительности адаптивность бренда не получает исходной информационной базы и сводится к реактивным действиям, не основанным на системном понимании среды.

2. Показатели интерпретационной способности бренда

Вторая группа показателей отражает способность бренда корректно осмысливать выявленные сигналы и переводить их в управленчески релевантные выводы [10]. Наличие данных само по себе еще не означает правильного понимания культурного контекста, поэтому данный блок фиксирует качество смысловой обработки полученной информации. В качестве индикаторов могут использоваться доля решений, прошедших локальную культурную проверку, число случаев ошибочной интерпретации, скорость перехода от сигнала к подтвержденному выводу, а также экспертная оценка культурной корректности адаптированных решений. Эта группа особенно важна, потому что именно на уровне интерпретации происходит переход от простой фиксации различий к содержательной адаптации бренда.

3. Показатели операционной гибкости адаптации

Третья группа показателей характеризует способность бренда быстро и надежно реализовывать адаптационные решения [4, С. 35]. Даже корректно выявленные и интерпретированные сигналы не создают ценности, если организация не способна своевременно воплотить их в конкретные действия. Поэтому данный блок включает показатели времени от выявления сигнала до внедрения решения, скорости запуска локальной кампании, скорости адаптации интерфейса, контента или предложения, доли изменений, реализованных в запланированные сроки, а также частоты проверки адаптационных гипотез. Значение этой группы состоит в том, что она позволяет оценить практическую реализуемость адаптивности и отделить потенциальную способность бренда от ее реального воплощения в управленческих процессах.

4. Показатели глубины адаптации бренда

Четвертая группа показателей отражает, насколько содержательно бренд способен адаптировать свои элементы к особенностям конкретной культурной среды [1, С. 1]. Здесь принципиально важно различать поверхностную локализацию и глубокую адаптацию. Если изменения затрагивают только язык сообщения, это свидетельствует о низкой глубине адаптации; если же адаптируются визуальные коды, пользовательские сценарии, продуктовые характеристики, упаковка, сервисные механизмы и ценностные акценты, можно говорить о более высоком уровне адаптационной глубины. В качестве индикаторов могут использоваться число адаптируемых элементов бренда, доля локально адаптированных точек контакта, уровень изменений по шкале от поверхностной локализации к глубокой культурной настройке, а также экспертная оценка содержательной глубины адаптации. Данный блок позволяет оценивать не просто факт изменений, а их реальный масштаб и смысловую значимость.

5. Показатели глобально-локальной согласованности

Пятая группа показателей связана со способностью бренда сохранять глобальную целостность при локальной вариативности [7]. Адаптивность не должна превращаться в произвольное изменение бренда под каждый рынок, поскольку в этом случае разрушается его идентичность и снижается устойчивость брендовой платформы. Поэтому в системе оценки необходимо учитывать не только локальную уместность решений, но и их соответствие глобальному ядру бренда. В качестве индикаторов здесь могут использоваться наличие и качество правил адаптации, доля локальных решений, соответствующих ключевым элементам бренд-платформы, число конфликтов между глобальным и локальным уровнями управления, а также степень согласованности базовых элементов бренда на разных рынках. Значение данной группы состоит в том, что она удерживает адаптацию в границах управляемой вариативности и позволяет оценить баланс между глобальной идентичностью и локальной релевантностью.

6. Показатели обучаемости бренда

Шестая группа показателей отражает способность бренда извлекать опыт из локальных адаптаций, закреплять успешные решения и использовать их повторно [12, С. 71]. Адаптивность в этом случае

понимается не как разовая реакция, а как способность к накоплению и воспроизводству знания. В данный блок могут входить такие индикаторы, как наличие циклов обратной связи, число локальных экспериментов, доля решений, по которым сформулированы выводы, скорость закрепления полученного опыта в правилах и процедурах, а также число успешных локальных решений, перенесенных на другие рынки. Значение этой группы определяется тем, что без обучаемости адаптация остается эпизодической, а бренд не превращает отдельные успешные действия в устойчивую управленческую способность.

Таблица 1

Авторская система показателей адаптивности глобального бренда к различным культурным средам

Table 1

Author's system of indicators for global brand adaptability to various cultural environments

Группа показателей	Что измеряет	Возможные индикаторы	Тип показателя
Показатели культурной чувствительности бренда	Способность бренда выявлять культурно значимые сигналы внешней среды	Охват мониторинга по рынкам; частота обновления локальных инсайтов; скорость выявления культурно значимого сигнала; глубина сегментации локальной информации; наличие устойчивых каналов получения локальных данных	Количественные, процессные, организационные
Показатели интерпретационной способности бренда	Способность бренда корректно интерпретировать культурные сигналы и превращать их в управленчески значимые выводы	Доля решений, прошедших локальную культурную валидацию; число ошибок культурной интерпретации; скорость перехода от сигнала к подтвержденному выводу; экспертная оценка культурной корректности решения; число репутационных инцидентов из-за неверной интерпретации	Качественные, экспертные, частично количественные
Показатели операционной гибкости адаптации	Способность бренда быстро и надежно реализовывать адаптационные решения	Время от выявления сигнала до внедрения решения; скорость запуска локальной кампании; скорость адаптации интерфейса, контента или предложения; доля решений, реализованных в плановый срок; частота экспериментальной проверки гипотез	Количественные, процессные, операционные
Показатели глубины адаптации бренда	Степень содержательной адаптации элементов бренда к культурной среде	Число адаптируемых элементов бренда; доля локально адаптированных точек контакта; уровень адаптации по шкале от поверхностной локализации к глубокой культурной настройке; экспертная оценка глубины адаптации	Смешанные, количественные, экспертные
Показатели глобально-локальной согласованности	Способность бренда сохранять глобальное ядро при локальной вариативности	Наличие глобальных ограничителей и правил адаптации; доля локальных решений, соответствующих бренд-платформе; число конфликтов между глобальным и локальным уровнями управления; степень согласованности ключевых элементов бренда на разных рынках	Качественные, экспертные, организационные
Показатели обучаемости бренда	Способность бренда закреплять успешные адаптационные практики и использовать их повторно	Наличие циклов обратной связи; число локальных экспериментов; доля решений, по которым сформулированы выводы; скорость закрепления опыта в правилах и процедурах; число успешных локальных решений, масштабированных на другие рынки	Процессные, организационные, частично количественные
Показатели результативности адаптации (валидационный блок)	Эффект, достигнутый в результате адаптационных действий	Рост локальной релевантности бренда; изменение вовлеченности; рост доверия; рост предпочтения; улучшение удовлетворенности; снижение числа культурных инцидентов; положительная динамика локализованных решений на рынке	Результативные, валидационные

Источник: составлено автором на основании [1, С. 1], [4, С. 35], [13, С. 293], [14, С. 1250]

7. Показатели результативности адаптации как валидационный блок

Наряду с шестью основными группами показателей в систему оценки целесообразно включать отдельный валидационный блок, отражающий результативность адаптационных решений [13, С. 293]. Однако этот блок не должен смешиваться с ядром адаптивности. Его функция состоит в проверке того, приводит ли развитая способность бренда к культурно релевантной адаптации к значимым коммуникационным, поведенческим и рыночным эффектам. В качестве таких показателей могут использоваться рост локальной релевантности бренда, изменение вовлеченности, укрепление доверия, рост предпочтения, улучшение удовлетворенности, снижение числа культурных и репутационных инцидентов, а также положительная динамика локализованных решений на конкретном рынке. Методологически эти показатели важны именно как средства подтверждения успешности адаптации, но не как часть самой способности бренда адаптироваться.

В обобщенном виде предложенная система позволяет представить адаптивность глобального бренда как многомерную конструкцию, в которой культурная чувствительность обеспечивает выявление значимых различий, интерпретационная способность - их корректное осмысление, операционная гибкость - своевременную реализацию решений, глубина адаптации - содержательный масштаб изменений, глобально-локальная согласованность - сохранение целостности бренда, а обучаемость - накопление и перенос адаптационного опыта. Валидационный блок результативности дополняет эту систему, позволяя оценить, приводит ли развитая адаптивность к значимым эффектам в конкретных культурных средах. Тем самым предложенная модель объединяет теоретическую логику многомерной способности и практику корпоративного измерения, что делает ее пригодной как для научного анализа, так и для последующей методической разработки.

Результаты и обсуждения

Разграничение показателей адаптивности и смежных KPI

Необходимым условием построения научно обоснованной системы оценки адаптивности глобального бренда является разграничение собственно показателей адаптивности и смежных показателей, относящихся к другим уровням анализа [14, С. 1250]. Без такого разграничения адаптивность легко растворяется в совокупности метрик маркетинговой эффективности, коммерческого успеха, цифровой зрелости или качества клиентского опыта. В результате становится неясно, измеряется ли способность бренда адаптироваться к культурной среде, сам процесс адаптации или уже достигнутый эффект. Именно поэтому в рамках настоящего исследования принципиально важно отделить показатели адаптивности от процессных, результативных и смежных показателей.

Необходимо также отделять адаптивность от цифровой зрелости и качества клиентского опыта. Высокий уровень цифровой оснащенности может облегчать выявление локальных различий и ускорять адаптационные циклы, однако сам по себе он не означает наличия культурно обусловленной адаптивности [15]. Точно так же удовлетворенность, доверие, удобство взаимодействия или готовность рекомендовать бренд отражают реакцию потребителя на уже реализованные решения, но не описывают внутреннюю способность бренда адаптироваться [9, С. 1]. Следовательно, цифровая зрелость и клиентский опыт следует рассматривать как важные контекстные или результативные характеристики, но не как ядро системы показателей адаптивности.

С методологической точки зрения целесообразно различать четыре группы показателей. Первая группа - собственно показатели адаптивности, характеризующие способность бренда выявлять, интерпретировать, реализовывать, согласовывать и закреплять адаптационные решения. Вторая группа - процессные показатели, отражающие, как именно данная способность реализуется в управленческой практике: с какой скоростью, в каком объеме и через какие организационные механизмы [4, С. 35]. Третья группа - показатели результативности адаптации, фиксирующие эффекты предпринятых действий в виде роста локальной релевантности, доверия, предпочтения или иных значимых результатов [13, С. 293]. Четвертая группа - смежные показатели, относящиеся к маркетинговой, коммерческой, технологической или сервисной эффективности и потому не тождественные адаптивности как таковой.

Практика крупнейших глобальных компаний подтверждает правомерность такого разграничения. Наличие постоянного мониторинга культурных сигналов, механизмов локальной проверки решений, правил глобально-локального согласования и циклов обратной связи можно интерпретировать как признаки адаптивности или ее процессного проявления [17], [19]. В то же время рост продаж локализованного продукта, увеличение вовлеченности или улучшение региональных показателей удовлетворенности следует рассматривать прежде всего как результаты адаптационных действий [18], [20]. Подобное разграничение позволяет не только сохранить научную строгость, но и точнее

диагностировать, где именно находится проблема: в самой способности бренда адаптироваться, в недостаточной эффективности процесса или в слабом результате уже реализованных решений.

Таким образом, разграничение показателей адаптивности и смежных показателей необходимо для сохранения содержательной самостоятельности исследуемой категории. Оно позволяет отделить способность бренда к культурно обусловленной адаптации от общих показателей маркетинговой, коммерческой и цифровой успешности и тем самым сделать авторскую систему показателей более точной, непротиворечивой и пригодной для дальнейшей методической разработки.

Выводы

Адаптивность глобального бренда к различным культурным средам должна рассматриваться как самостоятельный объект оценки, не сводимый ни к общим показателям маркетинговой эффективности, ни к итоговым коммерческим результатам [1, С. 1], [6, С. 40]. В отличие от традиционного подхода, при котором успех бренда на международных рынках оценивается преимущественно через продажи, долю рынка, вовлеченность или иные результирующие параметры, в настоящей статье адаптивность интерпретируется как многомерная управленческая способность системы управления брендом [3, С. 37], [5, С. 1319]. Такой подход позволяет сместить акцент с последствий адаптационных действий на внутренние способности бренда выявлять культурно значимые сигналы, интерпретировать их, реализовывать уместные изменения, сохранять целостность глобальной идентичности и накапливать обучающий опыт [10], [12, С. 71].

Теоретико-методологический анализ показал, что исследовательская литература по глобальному брендингу, международной маркетинговой адаптации и смежным направлениям создает достаточные основания для понимания адаптивности как многомерной способности, однако не предлагает в готовом виде целостной системы показателей ее оценки [2, С. 141], [4, С. 35]. Одновременно практика крупнейших глобальных компаний подтверждает, что различные аспекты адаптивности уже фактически измеряются в корпоративном управлении, хотя и не сводятся к единому формальному показателю [15], [17]. Это позволило обосновать необходимость систематизации существующей, но разрозненной практики измерения и перевода ее в более строгую научную конструкцию.

В качестве основного результата исследования предложена авторская система показателей адаптивности глобального бренда, включающая шесть взаимосвязанных групп: показатели культурной чувствительности, показатели интерпретационной способности, показатели операционной гибкости, показатели глубины адаптации, показатели глобально-локальной согласованности и показатели обучаемости бренда. Наряду с этим выделен отдельный валидационный блок, включающий показатели результативности адаптации. Такое построение позволяет, с одной стороны, отразить ключевые измерения адаптивности как способности, а с другой - избежать смешения самой адаптивности с эффектами, возникающими в результате ее реализации.

Особое значение имеет проведенное в статье разграничение между показателями способности к адаптации, процессными показателями и показателями результативности адаптации [14, С. 1250]. Именно это разграничение обеспечивает концептуальную четкость предложенной модели и позволяет избежать включения в нее смежных, но не тождественных метрик, связанных с маркетинговой эффективностью, цифровой зрелостью, качеством клиентского опыта или общим коммерческим успехом. В результате адаптивность глобального бренда получает более точные границы как аналитическая категория и может рассматриваться как самостоятельное направление научного и прикладного измерения.

Практическая значимость предложенной системы состоит в том, что она может использоваться в качестве основы для диагностики сильных и слабых сторон глобального бренда в условиях культурной неоднородности международных рынков. Ее применение позволяет оценивать не только уже достигнутые эффекты локальной адаптации, но и качество самих адаптационных способностей бренда, что особенно важно для стратегического управления в условиях высокой изменчивости внешней среды. Научная значимость исследования заключается в систематизации показателей адаптивности глобального бренда и в уточнении границ между адаптивностью, процессом адаптации и результативностью адаптационных решений.

Таким образом, предложенный подход создает основу для дальнейших исследований, связанных с разработкой методики практической оценки адаптивности глобальных брендов. Если в рамках настоящей статьи решалась задача определения и систематизации самих показателей, то следующим логическим этапом должно стать построение методического подхода, позволяющего использовать данную систему для сравнительной оценки брендов, определения уровней их адаптивности и выработки управленческих рекомендаций. Именно это направление представляется наиболее перспективным для последу-

ющего развития темы.

Список источников

1. Özsumer Aysegül, Batra Rajeev, Chattopadhyay Amitava, ter Hofstede Frenkel. A global brand management roadmap // *International Journal of Research in Marketing*. 2012. Vol. 29. № 1. С. 1 – 4.
2. Theodosiou Marios, Leonidou Leonidas C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research // *International Business Review*. 2003. Vol. 12. № 2. С. 141 – 171.
3. Day George S. The capabilities of market-driven organizations // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. № 4. С. 37 – 52.
4. Kalaiganam Kartik, Tuli Kapil R., Kushwaha Tarun, Lee Leonard, Gal David. Marketing agility: the concept, antecedents, and a research agenda // *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85. № 1. С. 35 – 58.
5. Teece David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. № 13. С. 1319 – 1350.
6. Zou Shaoming, Cavusgil S. Tamer. The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance // *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66. № 4. С. 40 – 56.
7. Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press. 1989. 313 с.
8. Hofstede Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2-е изд. Thousand Oaks: Sage Publications. 2001. 596 с.
9. Kohli Ajay K., Jaworski Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications // *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. № 2. С. 1 – 18.
10. Weick Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications. 1995. 231 с.
11. Ang Soon, Van Dyne Linn, Koh Christine. Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence // *Group and Organization Management*. 2006. Vol. 31. № 1. С. 100 – 123.
12. March James G. Exploration and exploitation in organizational learning // *Organization Science*. 1991. Vol. 2. № 1. С. 71 – 87.
13. MacKenzie Scott B., Podsakoff Philip M., Podsakoff Nathan P. Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques // *MIS Quarterly*. 2011. Vol. 35. № 2. С. 293 – 334.
14. Coltman Tim, Devinney Timothy M., Midgley David F., Venaik Sunil. Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement // *Journal of Business Research*. 2008. Vol. 61. № 12. С. 1250 – 1262.
15. Netflix Technology Blog. *Now Streaming In Your Language: The Technology Behind Netflix's Global Interface* [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://netflixtechblog.medium.com/now-streaming-in-your-language-the-technology-behind-netflixs-global-interface-e0c732c69b16> (дата обращения: 07.04.2026).
16. Airbnb Engineering. *Pay as a Local: How Airbnb rolled out 20+ locally relevant payment methods worldwide in just 14 months* [Электронный ресурс]. 2026. URL: <https://medium.com/airbnb-engineering/pay-as-a-local-bef469b72f32> (дата обращения: 07.04.2026).
17. Unilever. *Annual Report and Accounts 2024* [Электронный ресурс]. London: Unilever, 2025. – URL: <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf> (дата обращения: 07.04.2026).
18. The Procter & Gamble Company. *Annual Report 2024* [Электронный ресурс]. Cincinnati: Procter & Gamble. 2024. URL: <https://us.pg.com/annualreport2024/> (дата обращения: 07.04.2026).
19. Booking Holdings Inc. *Annual Report 2024* [Электронный ресурс]. Norwalk: Booking Holdings, 2025. URL: <https://ir.bookingholdings.com/financials/annual-reports/default.aspx> (дата обращения: 07.04.2026).
20. Amazon.com, Inc. *Annual Report 2024* [Электронный ресурс]. Seattle: Amazon 2025. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000110465925033453/tm254123d4_ars.pdf (дата обращения: 07.04.2026).

References

1. Özsumer Aysegül, Batra Rajeev, Chattopadhyay Amitava, ter Hofstede Frenkel. A global brand management roadmap. *International Journal of Research in Marketing*. 2012. Vol. 29. No. 1. P. 1 – 4.
2. Theodosiou Marios, Leonidou Leonidas C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*. 2003. Vol. 12. No. 2. P. 141 – 171.

3. Day George S. *The capabilities of market-driven organizations*. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. No. 4. P. 37 – 52.
4. Kalaighnam Kartik, Tuli Kapil R., Kushwaha Tarun, Lee Leonard, Gal David. *Marketing agility: the concept, antecedents, and a research agenda*. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85. No. 1. P. 35 – 58.
5. Teece David J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. No. 13. P. 1319 – 1350.
6. Zou Shaoming, Cavusgil S. Tamer. *The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance*. *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66. No. 4. P. 40 – 56.
7. Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press. 1989. 313 p.
8. Hofstede Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 2001. 596 p.
9. Kohli Ajay K., Jaworski Bernard J. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No. 2. P. 1 – 18.
10. Weick Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications. 1995. 231 p.
11. Ang Soon, Van Dyne Linn, Koh Christine. *Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence*. *Group and Organization Management*. 2006. Vol. 31. No. 1. P. 100 – 123.
12. March James G. *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*. 1991. Vol. 2. No. 1. P. 71 – 87.
13. MacKenzie Scott B., Podsakoff Philip M., Podsakoff Nathan P. *Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques*. *MIS Quarterly*. 2011. Vol. 35. No. 2. P. 293 – 334.
14. Coltman Tim, Devinney Timothy M., Midgley David F., Venaik Sunil. *Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement*. *Journal of Business Research*. 2008. Vol. 61. No. 12. P. 1250 – 1262.
15. Netflix Technology Blog. *Now Streaming In Your Language: The Technology Behind Netflix's Global Interface* [Electronic resource]. 2024. URL: <https://netflixtechblog.medium.com/now-streaming-in-your-language-the-technology-behind-netflixs-global-interface-e0c732c69b16> (accessed: 07.04.2026).
16. Airbnb Engineering. *Pay as a Local: How Airbnb Rolled Out 20+ Locally Relevant Payment Methods Worldwide in Just 14 Months* [Electronic resource]. 2026. URL: <https://medium.com/airbnb-engineering/pay-as-a-local-bef469b72f32> (accessed 07.04.2026).
17. Unilever. *Annual Report and Accounts 2024* [Electronic resource]. London: Unilever, 2025. URL: <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf> (accessed on April 7, 2026).
18. The Procter & Gamble Company. *Annual Report 2024* [Electronic resource]. Cincinnati: Procter & Gamble. 2024. URL: <https://us.pg.com/annualreport2024/> (accessed: 07.04.2026).
19. Booking Holdings Inc. *Annual Report 2024* [Electronic resource]. Norwalk: Booking Holdings. 2025. URL: <https://ir.bookingholdings.com/financials/annual-reports/default.aspx> (accessed: 07.04.2026).
20. Amazon.com, Inc. *Annual Report 2024* [Electronic resource]. Seattle: Amazon 2025. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000110465925033453/tm254123d4_ars.pdf (accessed: 07.04.2026).

Информация об авторе

Коровкин М. Г., аспирант, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, mkorovkin@gmail.com

© Коровкин М. Г., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 339.137:637.5

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-303-313

Российская практика повышения конкурентоспособности предприятий мясоперерабатывающей отрасли

¹ Пшенцова А.И.,

^{2,3} Минеева Л.Н.,

¹ Ерюшев М.В.,

² Бутырина Ю.А.,

² Россинская М.В.

¹ Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии

² Московский университет «Синергия»

³ Российский университет дружбы народов

Аннотация: в статье рассмотрена практика повышения конкурентоспособности предприятий мясоперерабатывающей отрасли на примере Саратовской области, проанализированы финансовые показатели деятельности мясокомбинатов.

Современная экономическая ситуация подчеркивает необходимость эффективного управления конкурентоспособностью аграрных предприятий. Руководителям важно осознавать сильные и слабые стороны своего бизнеса, конкурентную позицию компании в отрасли. В условиях международных ограничений и требований к импортозамещению возрастает необходимость выявления и реализации внутренних конкурентных преимуществ предприятий. Применение передовых методов поддержания и повышения уровня конкурентоспособности становится залогом стабильного роста и устойчивости всех сфер АПК. Научная статья представляет ценность для специалистов-теоретиков, практикующих менеджеров, студентов и преподавателей, изучающих вопросы совершенствования механизмов управления и укрепления позиций хозяйствующих субъектов в текущих современных реалиях.

Ключевые слова: конкурентоспособность, управление, анализ, стратегия, ассортимент, предприятие, мясокомбинат, Саратовская область

Для цитирования: Пшенцова А.И., Минеева Л.Н., Ерюшев М.В., Бутырина Ю.А., Россинская М.В. Российская практика повышения конкурентоспособности предприятий мясоперерабатывающей отрасли // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 303 – 313. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-303-313

Поступила в редакцию: 03 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 14 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Russian practices for increasing the competitiveness of meat processing enterprises

¹ Pshentsova A.I.,

^{2,3} Mineeva L.N.,

¹ Eryushev M.V.,

² Butyrina Yu.A.,

² Rossinskaya M.V.

¹ Saratov State University of Genetics, Biotechnology, and Engineering

² Moscow University "Synergy"

³ Peoples' Friendship University of Russia

Abstract: this article examines the practice of increasing the competitiveness of meat processing enterprises using the Saratov Region as an example, and analyzes the financial performance of meat processing plants.

The current economic situation emphasizes the need for effective competitiveness management in agricultural enterprises. It is important for managers to understand the strengths and weaknesses of their businesses and their competitive position within the industry. In the context of international restrictions and import substitution requirements, the need to identify and capitalize on the internal competitive advantages of enterprises is increasing. The application of advanced methods for maintaining and enhancing competitiveness is becoming the key to stable growth and sustainability in all areas of the agro-industrial complex. This research article is valuable for theoretical specialists, practicing managers, students, and professors studying the improvement of management mechanisms and strengthening the position of economic entities in today's realities.

Keywords: competitiveness, management, analysis, strategy, product range, enterprise, meat-packing plant, Saratov region

For citation: Pshentsova A.I., Mineeva L.N., Eryushev M.V., Butyrina Yu.A., Rossinskaya M.V. Russian practices for increasing the competitiveness of meat processing enterprises. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 303 – 313. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-303-313

The article was submitted: April 03, 2026; Approved after reviewing: May 14, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В России пищевая промышленность не просто отрасль, а стратегический элемент, гарантирующий продовольственную безопасность и здоровье населения. Уровень удовлетворенности граждан качественными и доступными продуктами питания служит прямым индикатором уровня жизни. Для обеспечения здоровья нации, увеличения продолжительности жизни и поддержания активности населения необходимо системно работать над улучшением качества, расширением ассортимента, продлением сроков хранения и повышением экологической безопасности продуктов [1].

Достижение этих целей требует беспрецедентного уровня инноваций в пищевой промышленности. Это означает разработку и вывод на рынок новых продуктов, внедрение передовых технологий хранения и создание гибких систем продвижения, учитывающих потребности различных слоев населения. Следовательно, инновации, примененные на всех стадиях жизненного цикла товаров, являются главным двигателем повышения конкурентоспособности в отрасли.

Сегодня, в контексте развития экономики Саратовской области и страны в целом, особую значимость приобретают вопросы совершенствования инноваций в пищевой промышленности. Одним из ярких примеров является мясоперерабатывающая отрасль, получившая в последние годы заметный стимул к развитию. Формирование конкурентоспособного производства мясной продукции для удовлетворения спроса внутреннего рынка и увеличения поставок на экспорт – основная задача аграрного сектора республики на ближайшие годы [2].

Однако, чтобы успешно конкурировать в условиях насыщенного потребительского рынка, жизненно необходимо провести анализ деятельности мясоперерабатывающих предприятий региона, что и определило актуальность выбранной темы исследования.

Материалы и методы исследований

Материалы и методы в исследовании включают анализ финансовой отчетности мясоперерабатывающих предприятий, рыночных данных, экспертные опросы и проведенный SWOT-анализ. В качестве материалов выступает сравнительный анализ ООО «Комбинат «Дубки» с конкурентами-аналогами по показателям качества продукции, доли компании на рынке, торгового ассортимента, маркетинговой активности и финансовой устойчивости. Выбранные методы (сравнение, системный и функционально-стоимостной анализ) направлены на оценку рыночной позиции и повышение эффективности конкурентоспособности предприятий мясоперерабатывающей отрасли в современных экономических условиях.

Результаты и обсуждения

В Саратовской области мясоперерабатывающая отрасль представлена довольно значительным количеством предприятий, среди которых «Комбинат «Дубки» значительно превосходит своих ближайших конкурентов регионального уровня по ключевому показателю – выручке, что дает основание констатировать имеющиеся преимущества по сравнению с конкурентами (табл. 1).

Таблица 1

Финансовые итоги 2024 года мясокомбинатов Саратовской области

Table 1

Financial results for 2024 of meat processing plants in the Saratov region

Название предприятия	Единица измерения	Выручка
ООО «Комбинат «Дубки»	Млрд руб.	15,9
ООО «Саратовский МПК «Ресурс»	Млрд руб.	7
ООО «Саратовский птицекомбинат «Курников»	Млрд руб.	5,8
ООО Новоушский мясокомбинат	Млрд руб.	4,1
ООО «МП «Зоринское»	Млрд руб.	3,6
ООО «МиКпром»	Млрд руб.	3,2
Компания «Наша птица»	Млн руб.	984
Энгельсский мясокомбинат «Митэк»	Млн руб.	975
ООО «Домашние пельмени»	Млн руб.	862,4
«Мясной мастер»	Млн руб.	524

Источник: таблица составлена авторами

Анализ финансового положения ООО «Комбинат «Дубки» за период 2011-2024 гг. демонстрирует смешанную динамику. Выручка компании выросла, увеличившись 2,6 раза за рассматриваемый период, что свидетельствует об устойчивом спросе на продукцию комбината [8].

Мясокомбинат «Дубки» входит в число лидеров в масштабах Саратовской области, поскольку производит 40 % всей мясной продукции региона. По объему производства входит в число лидеров среди российских мясокомбинатов. Доля рынка компании в 2024 г. составила 2,4492 % (рис. 1) [3].

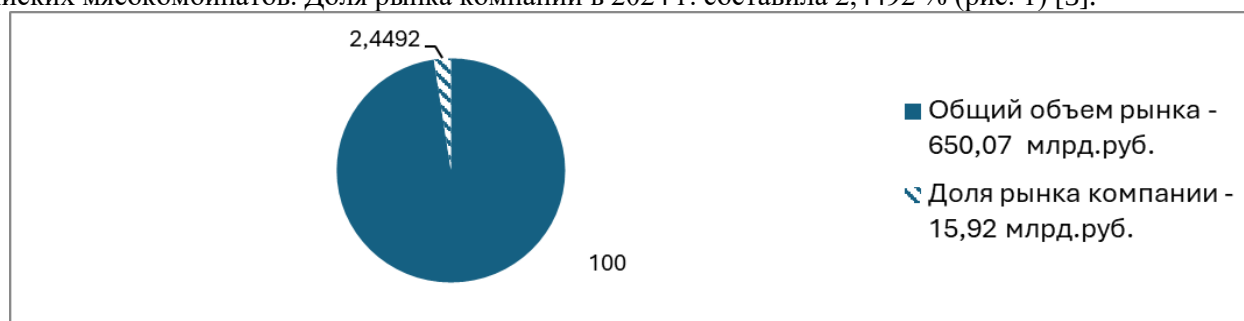


Рис. 1. Доля рынка компании в 2024 г. Источник: рисунок разработан авторами

Fig. 1. The company's market share in 2024. Source: Figure developed by the authors

Благодаря системному подходу и реализации программы «Порядок во всем», продукция мясокомбината «Дубки» соответствует самым высоким стандартам качества и обладает выдающимися вкусовыми характеристиками. Это подтверждается ежедневным выбором миллионов потребителей по всей России. В ассортимент предприятия, входящего в Концерн «Дубки», входят колбасные и консервные изделия, выпускаемые под торговыми марками «Дубки», «Вишневый дым», «Русские Колбасы» и «Единый стандарт» [1].

Комбинат оснащен высокотехнологичным современным оборудованием, которое можно перенастраивать на выпуск разных видов колбас более 400 тонн в сутки, причем из 97 % отечественного сырья [4].

Особенностью и основным преимуществом мясокомбината является наличие мощных холодильников для хранения продукции и сырья, что позволяет компании создавать складские запасы и обеспечивать бесперебойную работу всего производства.

ООО Мясокомбинат «Дубки» демонстрирует высокую конкурентоспособность, регулярно побеждая в тендерах на поставку своей продукции таким крупным заказчикам, как воинские части Поволжского округа, УИН и Саратовский аэропорт. Этот успех во многом обусловлен стратегией, ориентированной на потребителя: на предприятии внедрена система изучения предпочтений, что позволяет постоянно обновлять и расширять ассортимент [1].

Стратегия управления ассортиментом предприятия успешно удовлетворяет потребности обширной клиентской базы, охватывающей Саратовскую область, 32 региона России и страны СНГ (Беларусь, Казахстан, Азербайджан, Армения, Кыргызстан, Узбекистан).

Маркетологи компании, благодаря постоянному изучению трендов и потребительских предпочтений, разрабатывают программу управления ассортиментом, оптимизируя продуктовый портфель и внедряя на рынок новые товарные группы.

Комплексный подход к разработке стратегии управления ассортиментом комбината «Дубки» включает четыре функциональных блока.

В рамках первого проводится маркетинговое исследование рынка, его сегментирование. Это помогает бизнесу выявить потребности каждой категории потребителей и создать эффективные релевантные предложения, что способствует повышению продаж.

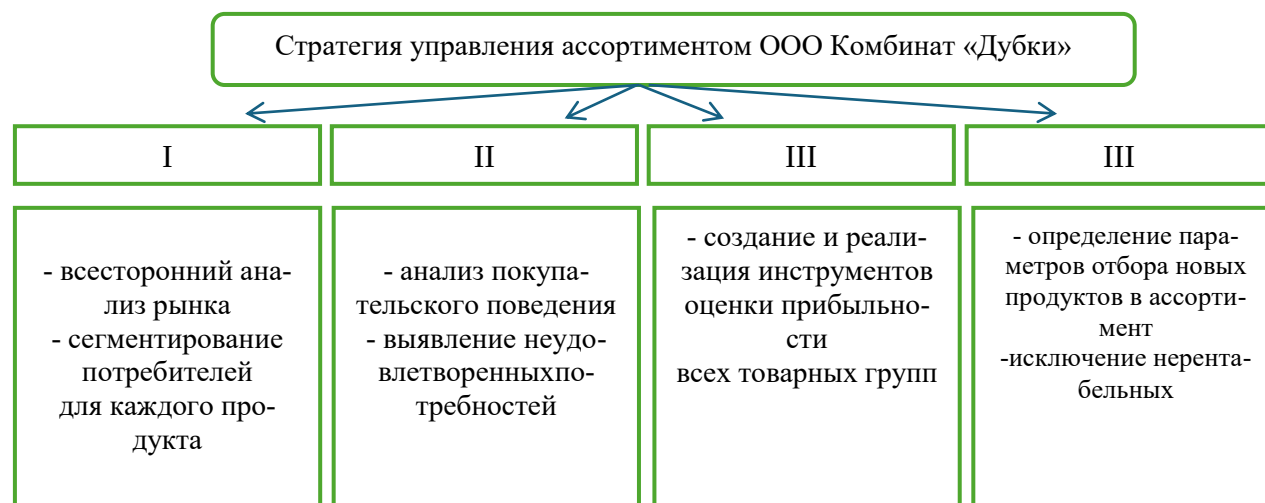


Рис. 2. Стратегия управления ассортиментом ООО Комбинат «Дубки». Источник: рисунок разработан авторами

Fig. 2. Assortment management strategy of Dubki Plant LLC. Source: Figure developed by the authors

Во втором направлении анализируется покупательское поведение и выявляются недочёты в удовлетворении потребностей, что необходимо для создания успешных продуктов, которые будут востребованы у целевой аудитории.

Третье направление отвечает за создание и реализацию механизма оценки экономической эффективности всех товарных групп и каждой отдельной позиции.

В четвертом блоке определяются параметры отбора наиболее перспективных новых товаров в ассортимент. Это позволит бизнесу максимизировать прибыль, запуская перспективные новые продукты и выводя с рынка нерентабельные.

В рамках реализации стратегии управления ассортиментом, Мясокомбинат «Дубки» активно использует ABC-анализ для выявления наиболее и наименее прибыльных продуктов и оптимизации складских запасов. Регулярно проводятся маркетинговые исследования для оценки восприятия продукции потребителями и выявления новых трендов на рынке.

ABC-анализ помогает выявить «звездные» товарные позиции и «балласт» ассортимента [10]. Проведем ABC-анализ торгового ассортимента ООО Комбинат «Дубки» за 2024 г. (табл. 2).

Таблица 2

ABC-анализ торгового ассортимента ООО Комбинат «Дубки»

Table 2

ABC analysis of the product range of Dubki Plant LLC

Наименование группы	Товарооборот за 2024 г., млн. руб.	Доля продаж в выручке, %	Кумму-лятивная доля*, %	Категория
вареные колбасы	4 298 855,76	27,0	27	A
ветчина и деликатесы	1 432 951,92	9,0	44	A
варено-копченые колбасы	1 751 385,68	11,0	60	B
сырокопченые колбасы	796 084,40	5,0	71	B
сардельки и сосиски	2 547 470,08	16,0	80	B
весовые полуфабрикаты	1 114 518,16	7,0	87	C
мясные и мясорастительные консервы, паштеты	2 706 686,96	17,0	92	C
фритюр	477 650,64	3,0	97	C
выпечка	796 084,40	5,0	100	C
Итого	15 921 688,0	100	-	-

Источник: таблица составлена авторами

* Методика расчета кумулятивной доли:

Сортировка: Товары сортируются в порядке убывания доли продаж в выручке.

Накопление: Кумулятивная доля рассчитывается путем последовательного сложения долей продаж. Например, первая кумулятивная доля равна доле первого товара. Вторая кумулятивная доля равна сумме долей первого и второго товаров и так далее.

Исследование товарного портфеля Комбината «Дубки», путем применения ABC-анализа, позволил определить основные категории товаров:

- Категория А – Ключевые позиции компании (вареные колбасы, ветчина и деликатесы) приносят основную выручку. При этом важно сосредоточить внимание на тщательном учете запасов, анализе потребительского спроса и строгом контроле качества продукции.

- Категория В – Стабильные позиции компании (варено-копченые, сырокопченые колбасы, сардельки и сосиски) обеспечивают значительную часть выручки, в связи с чем необходимо отслеживать ценовую политику и деятельность конкурентов. Кроме того, повышают уровень продаж различные акции и специальные предложения для покупателей.

- Категория С – Товары-аутсайдеры (весовые полуфабрикаты, консервы, выпечка и фритюр) приносят минимальную долю выручки, поэтому здесь нужен комплексный подход для выявления причин низких продаж и разработки программ маркетинга для повышения востребованности этих продуктов.

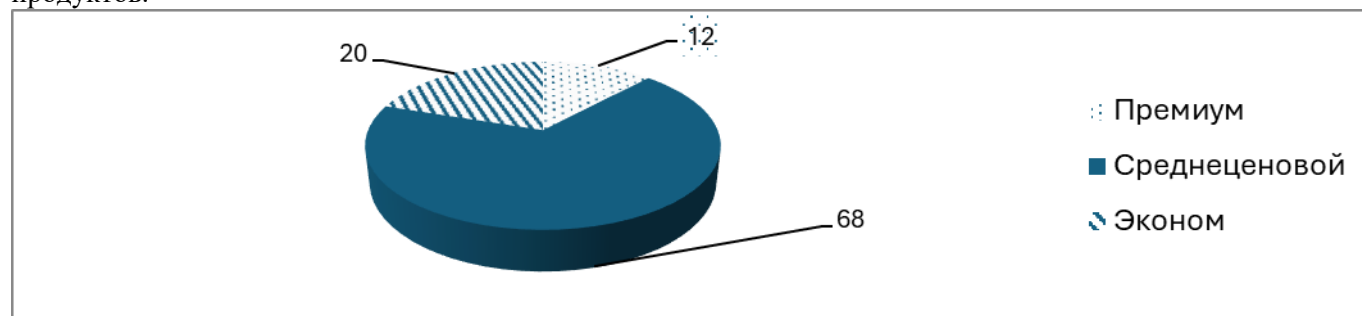


Рис. 3. Структура ассортимента ООО Комбинат «Дубки» по сегментам. Источник: рисунок разработан авторами
Fig. 3. The product range structure of Dubki Plant LLC by segment. Source: Figure developed by the authors

Анализ структуры ассортимента комбината показал, что продукция премиального сегмента (12 %) отличается уникальным вкусом, поскольку при ее производстве используется высококачественное сырье и эксклюзивные рецепты. Данная продукция востребована у покупателей, кто ценит исключительность и не экономит на качестве, которому уделяется особое внимание на всех этапах производства.

Основным выступает среднеценовой сегмент (68 %), продукция которого оптимальна по качеству, вкусу и цене, поэтому доступна для массового потребителя, удовлетворяя различные предпочтения. Для поддержания интереса к продукции данного сегмента комбинат постоянно улучшает рецептуру и расширяет ассортимент.

20 % ассортимента приходится на эконом-сегмент, ориентирован на потребителей с ограниченным бюджетом. В связи с чем предприятие нацелено на формирование широкой ассортиментной линейки для обеспечения потребителей доступным продовольствием.

Можно сделать вывод, что ООО Комбинат «Дубки», благодаря своей гибкой ценовой политике и широкому ассортименту продукции, успешно конкурирует на рынке и удовлетворяет потребности самых разных категорий потребителей, предлагая качественную продукцию во всех ценовых сегментах.

В настоящее время в качестве необходимого условия обеспечения выживаемости предприятий в современной рыночной экономике сегодня выступает создание конкурентных преимуществ в дистрибуции продукции мясоперерабатывающих предприятий. Есть все основания полагать, что сформированная структура каналов распределения ООО «Мясокомбинат «Дубки» является вполне адекватной реализуемой продукции, а также рыночной конъюнктуре, обеспечивая широкий охват и глубокое проникновение на рынки сбыта в Саратовской области и других регионах. Предприятие работает по следующим направлениям:

- Оптовая торговля: Министерство Обороны РФ, Республики Беларусь и Казахстан, Азербайджанская Республика, Республика Армения, Кыргызская Республика, Республика Узбекистан – 66 %.

- Розничная торговля: Метро, Пятерочка, Магнит, Лента, Светофор, Победа, Карусель, Перекресток, Реал, Спар – 34 %.

- Онлайн-продажи: г. Саратов – 10 %.

Анализируя каналы дистрибуции ООО «Мясокомбинат «Дубки», можно выделить несколько ключевых тенденций.

Во-первых, наблюдается диверсификация рынков сбыта. Наряду с оптовыми поставками в государственные структуры стран СНГ, компания активно использует розничные сети, в которых, в свою очередь, происходят значительные изменения.

Во-вторых, развитие онлайн-продаж пока ограничено одним городом, что указывает на неиспользованный потенциал в этом направлении.

В-третьих, сокращение числа крупных форматов магазинов, выражающееся в закрытии гипермаркетов и супермаркетов, представляет собой серьезный вызов для предприятия.

В-четвертых, уход крупных международных компаний с российского рынка также оказал негативное влияние на объемы поставок.

Наличие собственных магазинов дает комбинату преимущества перед конкурентами: нет проблем с реализацией новинок, доверие потребителей.

Таким образом, переориентация покупателей на небольшие магазины и онлайн-доставку требует от Комбината «Дубки» гибкости и адаптации к новым условиям, в рамках которых стратегия развития должна учитывать следующие факторы: расширение географии онлайн-продаж, пересмотр условий сотрудничества с розничными сетями, акцент на поставки в дискаунтеры и магазины «У дома». Также необходимо уделить внимание развитию собственного производства кулинарии и пекарных изделий, для привлечения покупателей, привыкших к наличию именно этой продукции в магазинах.

Для определения проблем и возможностей ООО Комбината «Дубки» на рынке, а также для изучения возможностей расширения его взаимодействия с внешней средой был использован SWOT-анализ (табл. 3).

Таблица 3

SWOT-анализ ООО Комбината «Дубки»

Table 3

SWOT analysis of Dubki Plant LLC

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Сильный бренд и репутация 2. Вся выпускаемая компанией продукция сертифицирована и соответствует ГОСТ, требованиям России и других стран 3. Высокая операционная эффективность 4. Жесткий контроль качества и санитарные стандарты 5. Обширная география распространения 6. Инвестиции в модернизацию и технологии 7. Развитие человеческого капитала 8. Ориентация на отечественное сырье 9. Широкий и диверсифицированный ассортимент 10. Финансовая устойчивость и конкурентоспособность 11. Социальная и экологическая ответственность	1. Необходимость постоянных инвестиций 2. Нет исследований целевой аудитории 3. Зависимость от нескольких поставщиков сырья 4. Потенциальная зависимость от традиционных каналов сбыта 5. В сети интернет встречаются негативные отзывы о продукции 6. Проблемы с работой склада основного сырья 7. Возврат продукции с торговых точек
Возможности	Угрозы
1. Адаптация к изменению потребительских предпочтений 2. Мода на все экологически чистое 3. Развитие онлайн-каналов продаж 4. Расширение рынков сбыта 5. Повышение самообеспеченности сырьем собственного производства или кооперирование с региональными сельхозпроизводителями 6. Формирование положительного имиджа посредством ESG	1. Появление значительного количества конкурентов с собственными производствами, предлагающими продукцию по относительно низким ценам. 2. Ужесточение законодательных требований к производству продовольствия 3. Снижение спроса на основе изменения вкусовых пристрастий 4. Снижение доходов населения 5. Перебои в логистике поставок

SWOT-анализ показал, что компания, благодаря своим сильным сторонам, занимает лидирующее место в позиции в отраслевых рейтингах пищевой промышленности региона [9].

Данный результат является следствием не точечных улучшений, а системной перенастройки рабочих процессов, проведенной экспертами. На предприятии создан «производственный поток-образец», а также сформирована внутренняя команда, ответственная за закрепление достигнутых результатов и дальнейшее автономное управление эффективностью [12].

Высокие достижения мясокомбината «Дубки» и чувство гордости каждого работника обусловлены сформировавшимся статусом компании как бренда, ассоциирующегося с превосходным качеством и отменным вкусом. Эта репутация послужила основанием для регистрации товарного знака «Дубки» 19 ноября 2003 года.

Главным фактором успеха продукции «Дубки» является профессионализм и сплоченность коллектива. Компания осознает, что именно команда – важнейшее конкурентное преимущество. С численностью сотрудников около 3,5 тысяч человек, мясокомбинат является одним из крупнейших работодателей Саратовской области [6]. На мясокомбинате реализован комплексный подход к обеспечению комфортных условий труда и жизни коллектива. Сотрудникам предоставляется организованная доставка до работы и горячее питание. Помимо этого, компания активно поддерживает профессиональный рост своих специалистов, предлагая им стажировки и обучение у зарубежных лидеров отрасли, а также участие в программах повышения квалификации, тренингах и семинарах [1].

Руководство предприятия постоянно заботится о трудовых ресурсах, понимая, что эффективность их использования напрямую влияет на объем производства, себестоимость и прибыль. Именно хорошо подобранный коллектив, команда единомышленников, способных воплощать замыслы руководства, является залогом успеха и процветания бизнеса. Комбинат «Дубки» может гордиться своим трудовым коллективом, который составляет основу успешного функционирования предприятия [1].

Основой конкурентных преимуществ компании является внедрение собственных технологий и управленческих решений. В производстве это проявляется в уникальной программе «Порядок во всем», а в кадровой политике – в разработанной и успешно применяемой Системе корпоративного управления, представляющей собой комплекс принципов эффективного ведения бизнеса. «Дубки» инвестирует в развитие своего управленческого потенциала, обеспечивая обязательное обучение для руководителей

всех уровней, готовя высокоэффективные кадры из своих рядов, открывает широкие возможности для карьерного продвижения инициативным, грамотным и креативным сотрудникам [7].

Комбинат «Дубки» непрерывно работает над улучшением производственных процессов и качества своей продукции, стремясь усилить свои позиции на внутреннем и глобальном рынках. Компания активно участвует в национальном проекте «Международная кооперация и экспорт», запущенном Президентом РФ Владимиром Путиным. Важным конкурентным преимуществом является использование преимущественно (97 %) отечественного натурального сырья, что не только гарантирует высочайшее качество выпускаемой продукции, но и подчеркивает ориентацию на поддержку российских сельхозпроизводителей [13].



Рис. 4. Основные направления повышения конкурентоспособности ООО «Мясокомбинат «Дубки». Источник: рисунок разработан авторами

Fig. 4. Key areas for improving the competitiveness of Dubki Meat Processing Plant LLC. Source: Figure developed by the authors

Для укрепления конкурентных преимуществ и дальнейшего повышения конкурентоспособности ООО Комбинату «Дубки» необходимо сочетать модернизацию производства, расширение ассортимента новыми продуктами (с учетом требований рынка и инноваций), улучшение качества, снижение издержек

и активное продвижение продукции, а также развитие лояльности к бренду, что подтверждается государственными программами поддержки и исследованиями по пищевой промышленности (рис. 4) [5].

Все эти меры помогут компании укрепить позиции на рынке и увеличить долю в пищевой промышленности региона и страны.

Выводы

Подводя итог, отметим, что позиции компании в отраслевых оценках зависят от множества факторов, таких как объем выпускаемой продукции, финансовая устойчивость, инновационная активность, качество управления и продукции, а также уровень социальной и экологической ответственности. Всесторонняя оценка этих параметров позволяет точно позиционировать предприятие среди конкурентов и оценить его значимость для развития отрасли.

Устойчивое присутствие продукции Комбината «Дубки» в отраслевых рейтингах подтверждает конкурентоспособность предприятия в результате эффективного менеджмента, высокого качества выпускаемой продукции, активного инвестирования в модернизацию производственных мощностей, постоянного совершенствования производства, использования новейших технологий и расширения ассортиментной линейки.

Компания развивает и человеческий капитал за счет совершенствования профессиональных навыков, повышения квалификации работников.

Наряду с основной деятельностью, предприятие уделяет большое внимание социальной ответственности и экологической безопасности, сокращая свое воздействие на окружающую среду и реализуя социальные инициативы в регионе. Такие мероприятия улучшают восприятие бренда, повышают привлекательность у потребителей и партнеров, усиливают позиции на рынке.

Чтобы усилить свои конкурентные преимущества Комбинату «Дубки» необходимо постоянно адаптироваться под изменяющуюся рыночную конъюнктуру. Драйверами успеха должны стать инвестирование в инновационные технологии, оптимизация производства, устойчивое развитие, экологическая безопасность, внедрение передовых решений в логистике и маркетинге, а также активное использование новых возможностей, возникающих при перераспределении рыночных долей и меняющихся потребительских предпочтениях.

Ключевыми приоритетами развития и усиления конкурентных преимуществ являются налаживание сотрудничества с операторами дарксторов и организация собственной сети пунктов выдачи онлайн-заказов.

Список источников

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО Мясокомбинат «Дубки». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studbooks.net/1765947/ekonomika/analiz_proizvodstvenno_hozyaystvennoy_deyatelnosti_myasokombinat_dubki (дата обращения: 13.03.2026).
2. Колмыков А.В., Пономарева Ю.А. Направления повышения конкурентоспособности мясоперерабатывающих предприятий на примере ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» Гомельской области // *Аграрное предпринимательство: история, тренды, горизонты развития : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 09–10 октября 2024 года. Москва: Российский государственный аграрный университет. 2024. С. 208 – 213.*
3. Конкуренты компании ООО Мясокомбинат «Дубки». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bbnt.ru/company-competitors/100040> (дата обращения: 13.03.2026).
4. Куры и колбаса: самым крупным саратовским мясокомбинатом остаются «Дубки», «Ресурс» Наурузова наращивает убытки [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.business-vector.info/kury_i_kolbasa_samym_kрупnym_saratovskim_myasokombinat_ostayutsya_dubki_resurs_nauruzova_narashchivaet_ubytki/ (дата обращения: 13.03.2026).
5. Минеева Л. Н., Бутырина Ю. А., Пшенцова А. И., Власова О.В., Ерюшев М.В. Влияние бренда работодателя на управление персоналом организации // *Modern Economy Success. 2025. № 2. С. 54 – 65.*
6. Мясокомбинат «ДУБКИ» - крупнейший мясоперерабатывающий комбинат в Саратовской области. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dubki-mk.orgs.biz/> (дата обращения: 13.03.2026).
7. Мясокомбинат Дубки. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pravda-sotrudnikov.ru/company/ooo-myasokombinat-dubki> (дата обращения: 13.03.2026).
8. ООО Комбинат «Дубки»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6432013128_ooo-kombinat-dubki (дата обращения: 13.03.2026).

9. Предприятие «Дубки» Саратовской области увеличило свою производительность. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://saratov.aif.ru/society/predpriyatie_dubki_saratovskoy_oblasti_uvelichilo_svoyu_proizvoditelnost (дата обращения: 13.03.2026).

10. Производство и реализация продуктов питания - Комбинат «Дубки» Саратовская область, посёлок Дубки. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dubki-export.com/> (дата обращения: 13.03.2026).

11. Пшентцова А. И., Минеева Л. Н., Бутырина Ю. А., Ерюшев М. В. Оценка управления конкурентоспособностью предприятий отрасли овощеводства // Продовольственная политика и безопасность. 2025. Т. 12. № 1. С. 243 – 264.

12. Саратовский мясокомбинат увеличил выработку продукции на 40 тонн в сутки. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/news/saratovskiy-myasokombinat-uvelichil-vyrabotku-produktsii-na-40-tonn-v-sutki/> (дата обращения: 13.03.2026).

13. Члены комиссии Государственного Совета по направлению «Сельское хозяйство» посетили ООО Комбинат «Дубки». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://saratov.bezformata.com/listnews/posetili-ooo-kombinat-dubki/135531983/> (дата обращения: 13.03.2026).

References

1. Analysis of the production and economic activities of Dubki Meat Processing Plant LLC. [Electronic resource]. URL: https://studbooks.net/1765947/ekonomika/analiz_proizvodstvenno_hozyaystvennoy_deyatelnosti_myasokombinat_dubki (accessed: 13.03.2026).

2. Kolmykov A.V., Ponomareva Yu.A. Directions for Improving the Competitiveness of Meat Processing Enterprises: The Case of Zhlobin Meat Processing Plant OJSC, Gomel Region. Agrarian Entrepreneurship: History, Trends, Development Horizons: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, October 9–10, 2024. Moscow: Russian State Agrarian University. 2024. P. 208 – 213.

3. Competitors of ООО Meat Processing Plant Dubki. [Electronic resource]. URL: <https://bbnt.ru/company-competitors/100040> (accessed: 13.03.2026).

4. Chickens and sausage: Dubki remains the largest meat processing plant in Saratov, while Nauruzov's Resurs increases losses. [Electronic resource]. URL: https://www.business-vector.info/kury_i_kolbasa_samym_krupnym_saratovskim_myasokombinatom_ostayutsya_dubki_resurs_nauruzova_narashchivaet_ubytki/ (accessed: 13.03.2026).

5. Mineeva L.N., Butyrina Yu.A., Pshentsova A.I., Vlasova O.V., Eryushev M.V. The Impact of Employer Branding on an Organization's HR Management. Modern Economy Success. 2025. No. 2. P. 54 – 65.

6. DUBKI Meat Processing Plant is the largest meat processing plant in the Saratov Region. [Electronic resource]. URL: <https://dubki-mk.orgs.biz/> (accessed: 13.03.2026).

7. Dubki Meat Processing Plant. [Electronic resource]. URL: <https://pravda-sotrudnikov.ru/company/ooo-myasokombinat-dubki> (accessed: 13.03.2026).

8. Dubki Plant LLC: accounting statements and financial analysis. [Electronic resource]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6432013128_ooo-kombinat-dubki (accessed: 13.03.2026).

9. The Dubki Plant in the Saratov Region Increased Its Productivity. [Electronic resource]. URL: https://saratov.aif.ru/society/predpriyatie_dubki_saratovskoy_oblasti_uvelichilo_svoyu_proizvoditelnost (accessed: 13.03.2026).

10. Food Production and Sales - Dubki Plant, Dubki Village, Saratov Region. [Electronic resource]. URL: <https://dubki-export.com/> (accessed: 13.03.2026).

11. Pshentsova, A.I., Mineeva, L.N., Butyrina, Yu.A., Eryushev, M.V., "Assessing the Competitiveness Management of Vegetable Growing Enterprises." Food Policy and Security. 2025. Vol. 12. No. 1. P. 243 – 264.

12. Saratov Meat-Processing Plant Increased Output by 40 Tons per Day. [Electronic resource]. URL: <https://national.projects.rf/news/saratovskiy-myasokombinat-uvelichil-vyrabotku-produktsii-na-40-tonn-v-sutki/> (accessed: 13.03.2026).

13. Members of the State Council Commission for Agriculture visited Dubki Plant LLC. [Electronic resource]. URL: <https://saratov.bezformata.com/listnews/posetili-ooo-kombinat-dubki/135531983/> (accessed: 13.03.2026).

Информация об авторах

Пшенцова А.И., кандидат экономических наук, доцент, доцент, ORCID ID: 0000-0003-1177-4223, Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, pshiv@rambler.ru

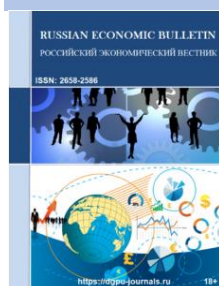
Минеева Л.Н., кандидат экономических наук, доцент, доцент, ORCID ID: 0000-0003-8235-8342, Московский университет «Синергия», Российский университет дружбы народов, mineeval@mail.ru

Ерюшев М.В., кандидат технических наук, доцент, доцент, ORCID ID: 0000-0002-9753-5170, Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, eruchev@gmail.com

Бутырина Ю.А., кандидат экономических наук, доцент, доцент, ORCID ID: 0000-0002-4307-390X, Московский университет «Синергия», 9272211275@mail.ru

Россинская М.В., доктор экономических наук, профессор, ORCID ID: 0000-0001-6190-5434, Московский университет «Синергия», gossmv@mail.ru

© Пшенцова А.И., Минеева Л.Н., Ерюшев М.В., Бутырина Ю.А., Россинская М.В., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 351.824

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-314-320

Методические рекомендации по совершенствованию государственного управления процессами социализации бизнеса в регионе

¹ Беккер Е.Н.,

¹ Московский университет «Синергия»

Аннотация: представлены прикладные предложения по повышению результативности механизмов публичного управления вовлечением предпринимательского сектора в решение социальных задач территории на уровне субъекта Российской Федерации. Своевременность работы продиктована потребностью отказа от точечных филантропических акций бизнеса в пользу выверенной, опирающейся на доказательную базу политики администрирования корпоративных социальных вложений в логике ESG-преобразований. С опорой на ранее сформированную концептуальную рамку взаимодействия органов власти с предпринимательским сообществом и обобщение региональных управленческих практик в работе аргументируется целесообразность прикладной апробации авторской трёхуровневой интегративной модели.

В центре внимания публикации находятся практические предложения, направленные на совершенствование региональной системы взаимодействия с предпринимателями и их интеграцию в социальную жизнь региона.

Цель: сформировать и аргументированно представить прикладные предложения по качественному преобразованию региональной системы администрирования социализации предпринимательских структур в регионе посредством практической имплементации авторской трёхуровневой интегративной модели и унификации оценочных процедур.

Методы: для проведения исследования были использованы теоретические и эмпирические методы, обеспечивающие комплексное изучение проблемы. Основное внимание уделялось анализу научной литературы, наблюдению, сравнению и обработке полученных данных, что позволило обосновать достоверность результатов.

Результаты: аргументирована необходимость прикладной реализации авторской многоуровневой управленческой архитектуры; разработан методический алгоритм подтверждения социальной результативности на основе стандартизированных метрик и эконометрических расчётов; сформулирован комплекс мер, обеспечивающих расширение долгосрочных финансовых ресурсов и интеграцию цифровых платформ управления в логике evidence-based policy.

Вывод: продуктивность государственного регулирования вовлечения предпринимательских структур в социально-экономическую жизнь региона детерминирована двумя ключевыми факторами - нормативным закреплением долгосрочных финансовых механизмов («длинных» инвестиционных инструментов: социальных облигаций, договоров с оплатой по достигнутому результату) и развёртыванием цифровых аналитических платформ, обеспечивающих переход от декларативных принципов к политике, опирающейся на верифицированные данные.

Ключевые слова: региональная публичная политика, социально ответственное предпринимательство, государственно-частная координация, конвергентный управленческий контур, ESG-трансформация бизнеса, цифровые мониторинговые экосистемы, нормативное закрепление социальной миссии корпораций, синергетическое приращение результатов, развёртывание корпоративных социальных вложений

Для цитирования: Беккер Е.Н. Методические рекомендации по совершенствованию государственного управления процессами социализации бизнеса в регионе // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 314 – 320. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-314-320

Поступила в редакцию: 02 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 13 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Methodological recommendations for improving public administration of business socialization processes in the region

¹ *Bekker E.N.,*

¹ *Moscow University 'Synergy'*

Abstract: the paper proposes a set of applied measures aimed at improving regional public governance of corporate socialization. The relevance of the study originates from the need to move beyond piecemeal philanthropic activity by enterprises toward a coherent, evidence-driven framework for managing corporate social investment within the ESG transformation agenda. Drawing on a previously established conceptual lens of state–business interaction and on empirical generalization of regional policy experience, the article makes the case for the practical roll-out of the author's three-level integrative governance model. The model is designed to strengthen coordination, accountability, and strategic effectiveness of social investment activity.

The substantive core of the publication consists of applied recommendations aimed at qualitatively transforming the regional public administration system of business engagement in the social agenda.

Purpose: to elaborate and provide a reasoned justification for applied recommendations on improving regional public administration of business socialization through the practical roll-out of the integrative three-level model, the unification of assessment procedures for the synergistic effect, and the broadening of financial and digital instruments underpinning evidence-based governance.

Methods: to conduct the study, theoretical and empirical methods were used to ensure a comprehensive examination of the problem. Particular attention was given to literature analysis, observation, comparison, and data processing, which made it possible to substantiate the reliability of the results.

Results: the rationale for the applied roll-out of the integrative three-level governance model has been substantiated; a procedural algorithm for verifying the synergistic effect of social initiatives, grounded in standardized metrics and econometric instruments, has been formulated.

Conclusion: the efficacy of state regulation of corporate socialization at the regional level is determined by two pivotal conditions - the institutional embedding of long-horizon financial instruments (social bonds, outcome-based contracts) and the deployment of digital monitoring platforms that secure the shift from declarative governance to policy informed by verified data.

Keywords: regional public policy, socially responsible entrepreneurship, state-business coordination, convergent governance framework, ESG-driven corporate transformation, digital monitoring ecosystems, normative entrenchment of corporate social mission, synergistic outcome enhancement, deployment of corporate social investment

For citation: Bekker E.N. Methodological recommendations for improving public administration of business socialization processes in the region. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 314 – 320. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-314-320

The article was submitted: April 02, 2026; Approved after reviewing: May 13, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Перестройка хозяйственного уклада в современной экономике закономерно ставит вопрос о переосмыслении взаимоотношений государства, гражданских институтов и предпринимательской среды. На фоне глобальных макроэкономических потрясений и императива устойчивого территориального развития проблематика социализации бизнеса приобретает значение стратегического приоритета.

Анализ теоретико-методологических оснований публичного администрирования социализации предпринимательской деятельности, проведённый в предшествующих публикациях автора, со всей очевидностью показывает, что хозяйствующие субъекты не способны более существовать в отрыве от социально-экологической повестки. Конструирование компаниями стратегий с социальной направленностью в значительной мере зависит от состояния институционального ландшафта, интенсивности инновационных процессов и степени зрелости внутрикорпоративной ценностной архитектуры. Важнейшей же задачей органов государственной власти становится поддержание оптимального равновесия между нормативно-правовым регулированием, инструментами экономического стимулирования и организационным сопровождением деловых инициатив.

Одновременно с этим выполненная на предыдущих этапах исследовательская диагностика регионально-государственного регулирования и сопровождения социализации предпринимательства в российских субъектах позволила зафиксировать комплекс существенных дефектов. Обнаружено, что повышение объёмов социальных капиталовложений и расширение арсенала государственно-частного партнёрства (ГЧП) не устраняют фрагментарного характера региональной политики. Зафиксированные в программных документах ориентиры далеко не всегда конвертируются в согласованные портфели проектных решений. Налицо выраженный недостаток унифицированных индикаторов оценки социальной результативности, что препятствует обоснованному межтерриториальному сравнению итогов и затрудняет верификацию реального влияния корпоративных инициатив на показатели качества жизни населения [14, с. 35]. Помимо этого, обращает на себя внимание ограниченное распространение финансовых инструментов с протяжённым горизонтом, что сдерживает запуск капиталоемких инфраструктурных и образовательных программ, нуждающихся в продолжительном цикле планирования.

Зафиксированный диссонанс между теоретическими возможностями социализации предпринимательства и эмпирическими итогами реализации региональных управленческих курсов конституирует научно-прикладную проблематику настоящей работы. Для преодоления выявленных институциональных барьеров на предыдущем этапе исследования была теоретически разработана трёхуровневая интегративная модель регионального управления социальным развитием. Тем не менее её результативная операционализация невозможна без проектирования комплекса прикладных решений, направленных на согласование ESG-стратегий хозяйствующих субъектов с целями пространственного и социально-экономического развития субъектов Российской Федерации.

Материалы и методы исследований

Исследование направлено на получение достоверных данных об изучаемом объекте, выявление его особенностей и определение факторов, влияющих на рассматриваемый процесс, с использованием научно обоснованных исследовательских подходов и методов.

Для достижения поставленной цели были выбраны методы, позволяющие всесторонне изучить объект исследования, собрать необходимые данные и провести их последующий анализ.:

1. **Анализ научной литературы.** Данный метод использовался для изучения теоретических источников, научных публикаций и ранее проведённых исследований по теме. Он позволил определить основные понятия, подходы и направления исследования.

2. **Наблюдение.** Метод наблюдения применялся для получения первичной информации об объекте исследования в естественных условиях. С его помощью были выявлены характерные признаки и особенности изучаемого процесса.

3. **Сравнительный метод.** Этот метод позволил сопоставить полученные данные между собой, выявить сходства и различия, а также определить наиболее значимые особенности исследуемого объекта.

4. **Описательный метод.** Описательный метод использовался для систематизации и представления полученных сведений. Он помог подробно охарактеризовать объект исследования и зафиксировать основные результаты наблюдений.

5. **Статистическая обработка данных.** Метод применялся для количественной оценки полученных результатов. С его помощью данные были обработаны, сгруппированы и представлены в более наглядной форме.

6. Обобщение и интерпретация результатов. Данный метод позволил сделать выводы на основе собранных материалов, объяснить полученные результаты и определить их значение для исследования.

Результаты и обсуждения

Ликвидация разрывов между стратегическим контуром целеполагания и проектным контуром исполнения корпоративных социальных программ предполагает отказ от логики локальных финансовых вливаний и переход к целостному архитектурному моделированию институциональной среды. В качестве опорного методического решения предлагается развёрнутая прикладная имплементация ранее обоснованной автором трёхуровневой интегративной модели регионального управления социальным развитием. Предложенная архитектура исполняет функцию универсальной аналитико-управленческой рамки, обеспечивающей слаженное согласование деятельности всех заинтересованных субъектов как по вертикальной, так и по горизонтальной осям [16, с. 75].

На первом, макростратегическом, уровне государственного управления ключевой рекомендацией является формирование единого регионального «дерева целей», жёстко увязывающего корпоративные ESG-ориентиры с национальными проектами и показателями качества жизни населения. Органам власти субъектов РФ целесообразно институционализировать региональный стандарт социальной ответственности бизнеса, устанавливающий императивные критерии селекции проектов для получения мер государственного стимулирования (налоговых преференций, грантов) взамен исключительно декларативных принципов [4, с. 49]. Стратегический уровень также предполагает адаптацию федеральных методических рекомендаций по нефинансовой отчётности к региональной специфике.

Второй, программно-портфельный, уровень является связующим звеном. Здесь методические рекомендации сводятся к необходимости формирования единых межсекторных портфелей проектов. Вместо разрозненной реализации программ различными министерствами и корпоративными фондами предлагается создавать региональные проектные ESG-офисы, функция которых - «сшивки» муниципальных нужд с возможностями крупного бизнеса и малого и среднего предпринимательства (МСП). На этом уровне концентрируются экономические стимулы: формируются фонды софинансирования, структурируются комплексные соглашения ГЧП, объединяющие сразу несколько социальных объектов в единый пул, что позволяет диверсифицировать риски [8, с. 250].

На третьем, проектно-операционном, уровне фокус государственного управления должен сместиться на обеспечение прозрачности реализации конкретных инициатив. Рекомендуется внедрение унифицированных регламентов проектного управления для всех участников социальных программ, получающих государственную поддержку. Хозяйствующим субъектам, занятым модернизацией объектов социальной инфраструктуры или развёртыванием образовательных инициатив, надлежит подключаться к единой региональной цифровой среде, в которую сведения о текущем выполнении работ, расходовании средств и достижении промежуточных КРП должны транслироваться в режиме реального времени [2, с. 1525].

Ключевым ограничением, препятствующим эффективному управлению процессами социализации, как было установлено ранее, является отсутствие единообразия методик оценки. В связи с этим важнейшей методической рекомендацией выступает внедрение комплексной системы оценки синергетического эффекта. Под синергетическим эффектом в данном контексте понимается приращение интегрального результата портфеля социальных инициатив сверх суммы эффектов отдельных изолированных проектов, возникающее за счёт координации стейкхолдеров, пересечения целевых аудиторий и экономии на масштабе [12, с. 98].

Первым шагом в реализации данной методики является формирование пула стандартизированных региональных индикаторов. Органам власти рекомендуется отказаться от оценки процессов (количества проведённых мероприятий, объёма потраченных средств) в пользу оценки результатов и воздействий (outcomes and impacts) [17, с. 9]. Для формирования комплексного набора индикаторов рекомендуется учитывать не только экономические показатели, но и такие важные аспекты, как уровень развития человеческого потенциала, состояние социальной инфраструктуры и экологическая обстановка. К последним относятся, в частности, процент переработанных отходов и сокращение выбросов парниковых газов на территории муниципалитета.

Вторым шагом выступает институционализация методов эконометрического и социального анализа для верификации заявленных компаниями результатов. Для оценки масштабных программ, реализуемых крупным бизнесом, региональным аналитическим центрам рекомендуется применять метод Difference-in-Differences (разность разностей) на муниципальных панельных данных. Этот подход позволяет сравнить динамику показателей качества жизни в муниципалитетах, где активно реализуются корпоративные социальные инвестиции, с контрольной группой территорий, очистив результат от влияния общемакroeкономических факторов [9, с. 110].

Применительно к локальным инициативам субъектов МСП и социальных предпринимателей оправданным представляется задействование адаптированной разновидности методики SROI (Social Return on Investment), а также техники Contribution Analysis. Использование SROI делает возможной монетизацию социальных эффектов и тем самым наглядно показывает публично-властным институтам и обществу экономическую отдачу от социальных вложений [14, с. 18]. Целесообразно нормативно закрепить обязательность проведения SROI-расчёта для каждого проекта, претендующего на региональные гранты, объём которых превышает заданный пороговый показатель. Подобная мера, с одной стороны, дисциплинирует бизнес-сообщество, а с другой - страхует социальную повестку от рисков подмены содержания формой (greenwashing/socialwashing).

Прикладная имплементация авторской трёхуровневой интегративной модели регионального управления социальным развитием объективно невозможна без сопутствующего инфраструктурного контура. Как ранее было показано в ходе анализа сложившейся государственной политики, преодоление фрагментарности управления достижимо исключительно при условии сопряжения нормативно-правовых, экономических и цифровых регуляторов в рамках целостного институционального дизайна.

В рамках макростратегических моделей, которые стремятся гармонизировать ESG-принципы с локальными потребностями, особое значение имеет внедрение инструментов долгосрочного финансирования. Региональным министерствам рекомендуется расширять практику эмиссии социальных облигаций для финансирования строительства крупной инфраструктуры, предоставляя налоговые преференции корпоративным покупателям данных ценных бумаг [13, с. 50]. Этот макроэкономический инструмент позволяет консолидировать ресурсы бизнеса, обеспечивая надёжную финансовую базу для достижения стратегических целей верхнего уровня.

На программно-портфельном уровне интегративной модели базовым механизмом должно стать использование контрактов с оплатой за социальный результат (Social Impact Bonds, SIBs). Социально ответственный инвестор (бизнес) авансирует программу, провайдер (НКО или образовательное учреждение) осуществляет её реализацию, а государство компенсирует затраты с премией исключительно при достижении верифицированного социального эффекта [11, с. 45]. Активизация инструмента SIBs формирует экономическую связку среднего звена модели: финансовые риски снимаются с регионального бюджета, а частный капитал получает мотив к вложениям в рискованные социальные технологические решения.

На проектно-операционном уровне интегративной модели связующим звеном выступает форсированная цифровизация, обеспечивающая переход от декларативного к доказательному управлению (evidence-based policy). Для обеспечения прозрачности исполнения проектов рекомендуется создание единых региональных цифровых платформ мониторинга, интегрированных с федеральными системами, например с платформой «МСП.РФ» [2, с. 1530]. Платформа должна генерировать «цифровой профиль» каждого социального проекта бизнеса с фиксацией метрик в машиночитаемом формате. Внедрение технологии смарт-контрактов позволит автоматизировать процессы взаимодействия: меры государственной поддержки будут предоставляться автоматически при подтверждении платформой достижения заданных проектных KPI.

В результате цифровая платформа выполняет роль связующего звена в системе управления трёхуровневой интегративной модели. Данные, собранные на проектно-операционном уровне, агрегируются и передаются на макростратегический уровень, где на их основе создаётся доступное для общества представление о нефинансовой отчётности. Публичный характер проверенной информации усиливает репутационные стимулы для компаний, повышает уровень общественного доверия и формирует надёжную фактологическую основу для независимой оценки ESG-позиций субъектов Российской Федерации.

Выводы

Подводя итог изложенному, следует зафиксировать, что государственное администрирование процессов социализации предпринимательской деятельности на региональном уровне нуждается в радикальной методологической перестройке. Сдвиг делового сообщества от точечной благотворительной активности к комплексным стратегиям корпоративной социальной ответственности должен сопровождаться синхронной трансформацией арсенала государственно-управленческих инструментов.

Предложенные в статье методические рекомендации формируют комплексный механизм доказательного управления. Разработанная и концептуально обоснованная на предыдущих этапах исследования интегративная трёхуровневая модель находит в данной работе своё полное методическое воплощение. Она обеспечивает стратегическую «сшивку» интересов государства и бизнеса, устраняя фрагментарность региональной политики. Внедрение стандартизированной методики оценки синергетического эффекта, опирающейся на методы Difference-in-Differences и SROI, переводит дискурс о социальной ответственности из плоскости деклараций в плоскость измеримых экономических и социальных показателей.

Научная новизна проведённого этапа исследования заключается в разработке прикладного инструментария для практической операционализации авторской интегративной трёхуровневой модели. Представлен новый, комплексный метод оценки эффективности социальных программ. Он сочетает в себе эконометрический анализ (Difference-in-Differences) для измерения синергетического эффекта и модифицированную модель монетизации (SROI). К этому добавляется проектирование инфраструктуры, которая обеспечивает доказательное управление с использованием долгосрочных финансовых инструментов, таких как социальные облигации и контракты на оплату по результатам, а также цифровых платформ для мониторинга.

Практическое применение данных рекомендаций региональными органами исполнительной власти позволит существенно снизить транзакционные издержки координации межсекторного взаимодействия, минимизировать риски неэффективного расходования бюджетных и частных средств, а также повысить общую социальную отдачу от предпринимательской активности. Выстроенная на принципах транспарентности, измеримости и долгосрочного партнёрства государственная политика социализации бизнеса выступает ключевым драйвером формирования конкурентоспособной и социально благополучной региональной экономики.

Список источников

1. Аблязова Н.О. и др. Культура и социальная ответственность российского предпринимательства // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2020. № 2. С. 3 – 8.
2. Абрамов В.И., Гордеев В.В., Столяров А.Д. Создание региональных бизнес-экосистем на основе цифровых профилей клиентов и омниканальных коммуникаций // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 5. С. 1521 – 1540.
3. Андрианов В.Д. Принципы разработки долгосрочной стратегии социально-экономического развития России на федеральном и региональном уровне // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. № 15-2. С. 17 – 27.
4. Афанасьев К.С., Вишняков П.А., Гилберт К. Развитие региональной инфраструктуры поддержки малого бизнеса: поколенческий аспект // XXIV Вишняковские чтения «Вузовская наука: условия эффективности социально-экономического и культурного развития региона». 2021. С. 47 – 51.
5. Бикеева М.В. Социальная ответственность бизнеса. Поиск методов оценки // Статистика и экономика. 2020. № 4. С. 33 – 43.
6. Гагарина С.Н., Еськова Е.С. Социальная ответственность бизнеса в контексте устойчивого развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 6-1. С. 32 – 35.
7. Дедюхина Н.В., Ван Ч. Социализация бизнеса как фактор усиления значимости нефинансовой корпоративной отчётности китайских компаний // Современная экономика: глобальные тренды и приоритеты устойчивого развития. 2022. С. 62 – 67.
8. Дегтерева В.А., Иванов М.В., Барабанов А.А. Социальное партнёрство и институционализация социальной ответственности предприятий как фактор эффективности региональной политики // Региональная экономика: теория и практика. 2021. Т. 19. № 2. С. 246 – 263.
9. Измайлова М.А. Устойчивое развитие как новая составляющая корпоративной социальной ответственности // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. Т. 12. № 2. С. 100 – 113.
10. Колодня Г.В. Социальная ответственность бизнеса как ключевой фактор устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 5. С. 78 – 85.
11. Коречков Ю.В., Великороссов В.В., Кваша В.А. Управление социальной политикой региона: институционализация и методы инициативного бюджетирования // Теоретическая экономика. 2022. № 8 (92). С. 41 – 48.
12. Мельник М.В., Велиханов М.Т. Корпоративная социальная ответственность как инструмент достижения устойчивого развития // Инновационное развитие экономики. 2022. Т. 5. С. 95 – 102.
13. Перская В.В., Огрызов А.А., Зверева А.Д. Стратегии ESG и социализация деятельности компаний в современных условиях (зарубежный опыт) // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3 (48). С. 46 – 55.
14. Садыков Р.М., Ахметов В.Я. Социализация экономической системы территории как фактор развития общества // Вестник университета. 2022. № 1. С. 14 – 20.
15. Свиридов А.С. Стратегические цели и направления социализации бизнеса в регионах России // Регион: системы, экономика, управление. 2015. № 2. С. 44 – 50.
16. Серватинский В.В., Буров В.Ю. Концептуальные аспекты управления экономикой региона на основе взаимодействия муниципальной власти, бизнес-структур и структур гражданского общества // Теневая экономика. 2024. Т. 8. № 1. С. 71 – 86.
17. Сергеев С.М. Социализация экономики: основные показатели и критерии в рамках программно-целевого подхода // Современные наукоёмкие технологии. Региональное приложение. 2022. № 4 (72). С. 6 – 13.

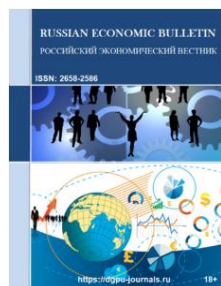
References

1. Ablyazova N.O. et al. Culture and social responsibility of Russian entrepreneurship. *Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society*. 2020. No. 2. P. 3 – 8.
2. Abramov V.I., Gordeev V.V., Stolyarov A.D. Building regional business ecosystems based on digital customer profiles and omnichannel communications. *Economy, Entrepreneurship and Law*. 2023. Vol. 13. No. 5. P. 1521 – 1540.
3. Andrianov V.D. Principles for developing a long-term strategy of socio-economic development of Russia at the federal and regional level. *Russia: trends and prospects of development*. 2020. No. 15-2. P. 17 – 27.
4. Afanasyev K.S., Vishnyakov P.A., Gilbert K. Development of regional infrastructure for supporting small business: a generational aspect. *XXIV Vishnyakov Readings "University Science: Conditions for the Effectiveness of Socio-Economic and Cultural Development of the Region"*. 2021. P. 47 – 51.
5. Bikeeva M.V. Corporate social responsibility. Search for assessment methods. *Statistics and Economics*. 2020. No. 4. P. 33 – 43.
6. Gagarina S.N., Eskova E.S. Corporate social responsibility in the context of sustainable development. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2021. No. 6-1. P. 32 – 35.
7. Dedyukhina N.V., Wang C. Socialization of business as a factor increasing the importance of non-financial corporate reporting of Chinese companies. *Modern Economics: global trends and priorities of sustainable development*. 2022. P. 62 – 67.
8. Degtereva V.A., Ivanov M.V., Barabanov A.A. Social partnership and institutionalization of corporate social responsibility as a factor in the effectiveness of regional policy. *Regional Economy: Theory and Practice*. 2021. Vol. 19. No. 2. P. 246 – 263.
9. Izmailova M.A. Sustainable development as a new component of corporate social responsibility. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2021. Vol. 12. No. 2. P. 100 – 113.
10. Kolodnyaya G.V. Corporate social responsibility as a key factor of sustainable development. *Economy. Taxes. Law*. 2023. Vol. 16. No. 5. P. 78 – 85.
11. Korechkov Yu.V., Velikorossoy V.V., Kvasha V.A. Management of regional social policy: institutionalization and methods of participatory budgeting. *Theoretical Economics*. 2022. No. 8 (92). P. 41 – 48.
12. Melnik M.V., Velikhanov M.T. Corporate social responsibility as a tool for achieving sustainable development. *Innovative Development of Economy*. 2022. Vol. 5. P. 95 – 102.
13. Perskaya V.V., Ogryzov A.A., Zvereva A.D. ESG strategies and socialization of company activities in modern conditions (foreign experience). *Social and Labor Studies*. 2022. No. 3 (48). P. 46 – 55.
14. Sadykov R.M., Akhmetov V.Ya. Socialization of the territory's economic system as a factor of social development. *Bulletin of the University*. 2022. No. 1. P. 14 – 20.
15. Sviridov A.S. Strategic goals and directions of business socialization in the regions of Russia. *Region: Systems, Economy, Management*. 2015. No. 2. P. 44 – 50.
16. Servatinsky V.V., Burov V.Yu. Conceptual aspects of regional economy management based on the interaction of municipal authorities, business structures and civil society structures. *Shadow Economy*. 2024. Vol. 8. No. 1. P. 71 – 86.
17. Sergeev S.M. Socialization of the economy: main indicators and criteria within the program-target approach. *Modern High-Tech Technologies. Regional Application*. 2022. No. 4 (72). P. 6 – 13.

Информация об авторе

Беккер Е.Н., аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский университет «Синергия»

© Беккер Е.Н., 2026



Научно-исследовательский журнал «**Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник**»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 004.9:005.311.6

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-321-329

Современные тенденции и инструменты бизнес-анализа в IT-сфере

¹ Котова М.Р.

¹ Инвестиционный банк Барклайс

Аннотация: целью исследования является рассмотрение бизнес-анализа как средства поддержки решений в современной IT-практике, который осуществляется в контексте актуальных тенденций, подходов и инструментов.

Методы: в исследовании используются методы теоретического анализа и синтеза научных источников, сравнительный анализ современных подходов к бизнес-анализу, а также метод обобщения для выявления тенденций и закономерностей развития бизнес-анализа в IT-практике.

Результаты (Findings): в работе раскрыта эволюция концепции бизнес-анализа от отчетно-описательных моделей к data-driven подходу, выявлены основные проблемы и вызовы бизнес-анализа в IT-сфере, а также показано, каким образом современные подходы способствуют их преодолению. Систематизированы инструменты бизнес-анализа, которые применяются в современной IT-практике, и предложена их классификация, отражающая постепенный переход к интеллектуальным и гибридным решениям в области бизнес-анализа.

Выводы: результаты исследования позволяют рассматривать бизнес-анализ как системообразующий элемент управления IT-проектами и цифровыми продуктами, который обеспечивает повышение обоснованности решений и эффективность цифровых трансформаций. Выявленные тенденции и предложенные рекомендации могут быть использованы при совершенствовании практик бизнес-анализа в IT-компаниях и при разработке стратегий data-driven развития организаций.

Ключевые слова: бизнес-анализ, IT-сфера, цифровая экономика, data-driven подход, Agile, DevOps, бизнес-интеллект, инструменты аналитики, искусственный интеллект

Для цитирования: Котова М.Р. Современные тенденции и инструменты бизнес-анализа в IT-сфере // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 321 – 329. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-321-329

Поступила в редакцию: 17 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Modern trends and tools of business analysis in the IT sector

¹ Kotova M.R.,

¹ Barclays Investment Bank

Abstract: the purpose of this study is to examine business analysis as a decision-support tool in modern IT practice, implemented in the context of current trends, approaches, and analytical instruments.

Methods: the study employs methods of theoretical analysis and synthesis of scientific sources, comparative analysis of contemporary approaches to business analysis, as well as the method of generalization to identify key trends and regularities in the development of business analysis in IT practice.

Findings: the paper reveals the evolution of the business analysis concept from descriptive and reporting-based models to a data-driven approach. The main problems and challenges of business analysis in the IT sector are identified, and it is demonstrated how modern approaches contribute to overcoming these challenges. The tools of business analysis used in contemporary IT practice are systematized, and their classification is proposed, reflecting a gradual transition toward intelligent and hybrid solutions in the field of business analysis.

Conclusions: the results of the study make it possible to consider business analysis as a system-forming element in the management of IT projects and digital products, ensuring higher quality and soundness of managerial decisions as well as the effectiveness of digital transformation initiatives. The identified trends and proposed recommendations may be applied to improve business analysis practices in IT companies and to develop data-driven organizational development strategies.

Keywords: business analysis, IT sector, digital economy, data-driven approach, Agile, DevOps, business intelligence, analytics tools, artificial intelligence

For citation: Kotova M.R. Modern trends and tools of business analysis in the IT sector. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 321 – 329. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-321-329

The article was submitted: April 17, 2026; Approved after reviewing: May 22, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современный этап развития цифровой экономики характеризуется ускоренной трансформацией бизнес-моделей, процессов управления и ИТ-архитектур под влиянием масштабного распространения цифровых технологий, данных и платформенных решений. В условиях глобализации цифровых рынков и активного развития трансграничных потоков данных бизнес-анализ становится одним из фундаментальных инструментов обеспечения эффективности, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности компаний, что прежде всего затрагивает организации ИТ-сферы. Как отмечается в открытых источниках, цифровая экономика рассматривается как система принятия решений, основанная на данных, аналитике и интеллектуальных инструментах управления [8].

Закономерно, актуальность бизнес-анализа усиливается на фоне интенсивного развития мирового рынка аналитических решений; согласно данным отраслевых исследований, глобальный рынок business analytics отличает положительная динамика и, по прогнозам, рынок в перспективе вырастет с 91 млрд. долл. США в 2025 г. до 138,24 млрд. долл. к 2030 г. при среднегодовом темпе роста около 8,7% (рис. 1).



Рис. 1. Динамика глобального рынка Business Analytics, прогноз, составлено автором на основании [3]

Fig. 1. Dynamics of the global Business Analytics market, forecast, compiled by the author based on [3]

Обращаясь к рис. 1, драйверами данного роста выступают повсеместная цифровизация организаций, внедрение облачных платформ, интеграция аналитики с инструментами искусственного интеллекта, а также возрастание потребности в оперативном и обоснованном принятии решений [3]. Для ИТ-компаний и

цифровых продуктов бизнес-анализ, в частности, постепенно трансформируется в системообразующий элемент продуктового и проектного управления.

Кроме того, дополнительным фактором актуализации бизнес-анализа является экспоненциальное повышение объемов данных и развитие технологий работы с большими данными. Согласно оценкам аналитических агентств, мировой рынок big data analytics к 2033 г. может достичь объема в 1112,57 млрд. долл. США (рис. 2), при этом основными тенденциями становятся внедрение аналитики в режиме реального времени, формирование вертикальных решений под отраслевые задачи и активное использование ИИ-алгоритмов для поддержки процессов [2].



Рис. 2. Динамика глобального рынка Big Data Analytics, прогноз, составлено автором на основании [2]

Fig. 2. Dynamics of the global Big Data Analytics market, forecast, compiled by the author based on [2]

Стоит указать, что особое значение бизнес-анализ приобретает в контексте распространения гибких методологий управления и цифровых практик разработки – при реализации Agile-подходов, DevOps-моделей и развитии продуктов, с упором на валидацию бизнес-гипотез и интеграцию аналитики в жизненный цикл ИТ-продукта. Соответственно, бизнес-анализ становится связующим элементом, объединяющим, с одной стороны, цели компании, с другой стороны, требования заказчиков и сценарии их реализации. Опираясь на все вышеприведенное, актуальность приобретает исследование современных тенденций и инструментов бизнес-анализа в ИТ-сфере.

Материалы и методы исследований

В рамках исследования использован ряд теоретических материалов – международные отраслевые отчеты, статистические обзоры и научные публикации, посвященные развитию цифровой экономики, бизнес-анализа и аналитических инструментов в ИТ-сфере. В качестве эмпирической базы рассматривались агрегированные данные о динамике рынков бизнес-аналитики и аналитики больших данных, а также описания современных практик управления и развития технологий в цифровых и ИТ-ориентированных организациях.

Методологическую основу исследования составили общенаучные и специальные методы познания. В частности, применялся теоретический анализ для раскрытия сущности и роли бизнес-анализа в условиях цифровой трансформации и эволюции ИТ-отрасли. Сравнительный анализ использовался для сопоставления подходов, инструментов и практик бизнес-анализа, формирование которых происходит в различных сегментах ИТ-деятельности и цифровых проектов. Метод обобщения позволил выявить тенденции и закономерности развития бизнес-анализа, а также систематизировать современные представления о его функциях и инструментарии в условиях Agile, DevOps и продуктового подхода.

Цель исследования – рассмотрение бизнес-анализа как инструмента поддержки решений в современной ИТ-практике.

Результаты и обсуждения

Эволюция концепции бизнес-анализа в цифровой экономике отражает более широкие трансформационные процессы, связанные с изменением роли данных в системе управления и принятия решений. Так, на ранних этапах развития бизнес-анализ формировался преимущественно как инструмент ретроспективного описания хозяйственной деятельности и поддержки решений на основе агрегированных

показателей и отчетности – аналитика имела вспомогательный характер, а данные рассматривались как вторичный ресурс, используемый постфактум для оценки уже реализованных действий.

Вместе с тем, по мере развития цифровых технологий и усложнения экономических процессов происходит постепенный переход от описательного и диагностического анализа к прогнозному и предписывающему. В цифровой экономике данные начинают восприниматься в качестве стратегического актива, а бизнес-анализ как элемент системы управления, интегрированный в процессы стратегического планирования, операционного управления и продуктового развития. В этом контексте справедливыми видятся тезисы А.А. Удалова, который подчеркивает, что современный этап эволюции цифрового анализа отличает постепенное смещение в сторону моделирования будущих состояний и оценки альтернативных сценариев, что принципиально изменяет роль аналитики в экономической системе [1].

Существенный вклад в формирование современной концепции бизнес-анализа связан с распространением data-driven подхода, который предполагает принятие решений на основе систематического анализа данных. Закономерно, аналитика становится непрерывным процессом, который встраивается в жизненный цикл ИТ-продуктов и цифровых сервисов. В своем исследовании К. Rahman, M.R. Alam, R. Chowdhury, S.R. Chowdhury верно показывают, что развитие бизнес-анализа проходит несколько этапов, с переходом от систем отчетности и бизнес-интеллидженс (бизнес-интеллекта) к платформам аналитики, на которых используются большие данные, машинное обучение и искусственный интеллект для прогнозирования и оптимизации решений в реальном времени [12]. Источником данных для такой инфраструктуры становятся интеграции с инфраструктурой организаций, с ИТ-системами и облачными технологиями. При этом все чаще применяются неструктурированные данные и происходит их обработка [9].

Соответственно, эволюцию бизнес-анализа в цифровой экономике можно условно сегментировать на несколько сменяющих этапов, что применимо как в целом к сфере бизнес-анализа, так и к оценке текущей стадии развития конкретной ИТ-компании (рис. 3):

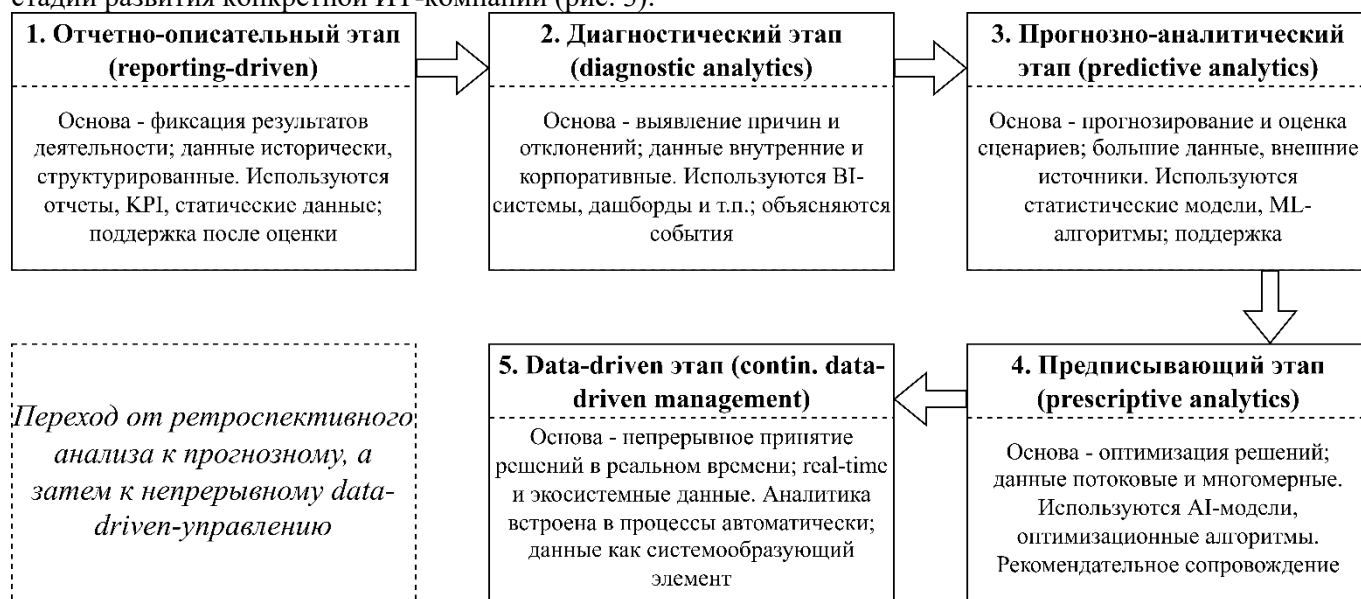


Рис. 3. Этапы эволюции бизнес-анализа в цифровой экономике, составлено автором.
Fig. 3. Stages of business analysis evolution in the digital economy, compiled by the author.

В контексте эволюции бизнес-анализа в цифровой экономике важным видится выявление и систематизация актуальных проблем, в чем представляется перспективным раскрыть результаты эмпирических и обзорных исследований. Так, например, одной из наиболее значимых проблем признается крайняя нестабильность и изменчивость требований в ИТ-сфере, которая выражается в так называемом эффекте «движущихся целей». Как показывают результаты практического исследования D. Gobov и O. Titlova, частые изменения бизнес-целей, процессов и требований усложняют аналитическую деятельность, приводят к повторной переработке требований и повышают риски перерасхода ресурсов и сроков [5]. Данная проблема особенно характерна для ИТ-проектов, которые реализуются в условиях Agile разработки, т.к. требования в таком случае формируются и уточняются итеративно. Аналогично, существенным вызовом остается неполнота и скрытый характер требований, а также недостаточная формализация нефункциональных требований. Недостаточное внимание к качественным

характеристикам решений (производительность, безопасность, масштабируемость) приводит к снижению качества конечного продукта и увеличению объема доработок на поздних стадиях проекта. Поэтому командам разработчиков приходится балансировать между скоростью разработки и степенью проработки требований и решений в продукте.

Отдельную группу проблем образуют коммуникационные барьеры между участниками ИТ-проектов, которые выделяют S. Liu, O. Liu, J. Chen. Авторы отмечают, что недостаточное участие стейкхолдеров, вкупе с ограниченным доступом бизнес-аналитиков к бизнес-информации и разрывом коммуникаций между заказчиком и командой разработки существенно снижают эффективность аналитической деятельности [9]. Данные проблемы усугубляются в распределенных и межкультурных командах, что характерно для современной глобальной ИТ-индустрии. При этом на практике управление требованиями зачастую отслеживается слабо, или не отслеживается вовсе; причем сами ИТ-продукты и системы усложняются. Закономерно, возникает потребность в использовании специальных подходов к бизнес-анализу в ИТ-проектах и продуктах (таблица 1).

Таблица 1

Соответствие проблем и вызовов бизнес-анализа современным подходам в ИТ-проектах и продуктах

Table 1

Correlation between business analysis challenges and modern approaches in IT projects and products

Проблемы и вызовы в области бизнес-анализа	Существующие подходы к бизнес анализу			
	Адаптивный Agile-ориентированный подход	Подход, ориентированный на критические факторы успеха	DevOps-ориентированный подход	Продуктовый и data-driven подход
Нестабильность и частые изменения требований	Итеративное уточнение требований, работа с backlog, acceptance criteria и user stories	Приоритизация требований через бизнес-ценность и стратегические цели	Быстрая обратная связь за счет коротких циклов релизов	Корректировка требований на основе фактических пользовательских данных
Неполнота и скрытый характер требований	Совместная проработка требований с заказчиком, refinement-сессии	Фокус на основных требованиях, которые влияют на успешность проекта	Использование эксплуатационных метрик для выявления недостающих требований	Выявление скрытых требований через анализ поведения пользователей
Слабая формализация нефункциональных требований	Включение NFR в Definition of Done и пользовательские сценарии	Учет NFR как факторов достижения целевых показателей	Мониторинг производительности, надежности и безопасности в продакшене	Анализ влияния NFR на пользовательский опыт и ценность продукта
Коммуникационные разрывы между стейкхолдерами и командами	Регулярные коммуникации, демонстрации, ретроспективы	Единое понимание целей и критериев успеха	Сквозная коммуникация между разработкой и эксплуатацией	Совмещение бизнес- и пользовательской перспектив в аналитике
Отсутствие прослеживаемости требований и решений	Связь user stories с бизнес-целями и результатами итераций	Управление требованиями через KPI и целевые показатели	Трассировка требований от идеи до эксплуатации	Прослеживаемость «данные, гипотеза, решение и его эффект»
Повышение сложности ИТ-систем и контекста аналитики	Декомпозиция задач и снижение когнитивной нагрузки	Фокус на критически значимых элементах системы	Автоматизация аналитики и мониторинга	Использование аналитических платформ и инструментов big data
Высокие требования к компетенциям бизнес-аналитиков	Развитие фасилитационных и коммуникативных навыков	Усиление стратегического и системного мышления	Формирование T-shaped компетенций	Развитие аналитических и data-ориентированных навыков

Источник: составлено на основании [4; 10; 13; 14]

Представленные в таблице взаимосвязи показывают, что современные подходы к бизнес-анализу формируют набор механизмов управления и аналитики, в совокупности направленных на снижение неопределенности, повышение прозрачности требований и усиление ориентации ИТ-проектов на бизнес-ценность. В совокупности Agile-, DevOps- и продуктовые data-driven подходы трансформируют бизнес-анализ в активный инструмент управления цифровыми изменениями [14]. При этом постепенно внимание смещается от документирования требований к поддержке изменений, фасилитации коммуникаций и выработке согласованного видения продукта, о чем справедливо подчеркивают А. Pourzeinali, S. Kaur, S. Kobrossy [10].

В целях реализации приведенных подходов на практике распространение получили инструменты бизнес-анализа, которые можно разделить на несколько групп (рис. 4):

- инструменты business intelligence (или – BI), которые ориентированы на интеграцию разнородных источников данных, формирование витрин аналитики и панелей управления. BI позволяют преобразовывать массивы операционных и проектных данных в структурированную информацию, с последующим внедрением для поддержки решений на стратегическом и операционном уровнях. Применение BI-инструментов способствует корректному сбору данных за счет их формализации, улучшению контроля качества и повышению результативности проектов, в том числе ввиду визуализации ключевых показателей и мониторинга отклонений в реальном времени [16];

- инструменты аналитики больших данных и предиктивной аналитики, основанные на использовании статистических моделей, машинного обучения и алгоритмов искусственного интеллекта, которые позволяют выявлять скрытые закономерности, прогнозировать поведение пользователей, оценивать риски и моделировать сценарии развития ИТ-продуктов и цифровых сервисов. Соответствующие инструменты становятся основой перехода от описательного анализа к прогнозному и предписывающему, что расширяет функциональные возможности бизнес-анализа [7; 9];

- инструменты аналитической визуализации и интерактивной аналитики, направленные на представление сложных данных в наглядной и интерпретируемой форме. Сюда входят дашборды, интерактивные отчеты и визуальные модели (в том числе они доступны в BI), которые направлены на демонстрацию результатов для разных групп заинтересованных сторон и сокращение времени принятия решений [7];

- AI-ориентированные инструменты бизнес-анализа (автоматизированное машинное обучение, интеллектуальные рекомендательные системы и средства обработки неструктурированных данных), в которых обязательным атрибутом является участие человека в процессах аналитики. Так, О. Seyi-Lande и С. Опаоларо отмечают значение человеко-центричного подхода, при котором инструменты ИИ дополняют ИИ-функциональные возможности [12].

Итак, учитывая проведенный анализ современной литературы, можно выделить ряд тенденций и закономерностей развития бизнес-анализа в ИТ-сфере:

- во-первых, бизнес-анализ эволюционирует в сторону системообразующего и руководящего элемента управления ИТ-проектами и цифровыми продуктами, т.е. становится основой стратегического, продуктового и операционного принятия решений;

- во-вторых, наблюдается переход от отчетно-ориентированной и реактивной аналитики к data-driven подходу, который предполагает непрерывное использование данных в процессе формулирования, проверки и корректировки решений на всех этапах жизненного цикла ИТ-продуктов и систем;

- в-третьих, усиливается интеграция бизнес-анализа с гибкими методологиями управления и цифровыми практиками разработки (Agile, DevOps, продуктовый подход). Бизнес-анализ встраивается в итеративные циклы для обеспечения оперативной трансформации требований, приоритизации ценности и согласования интересов стейкхолдеров;

- в-четвертых, расширяется инструментальная база бизнес-анализа за счет активного внедрения технологий больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта (с упором на прогнозную и предписывающую аналитику);

- в-пятых, формируется закономерность гибридизации аналитических процессов, что выражается в одновременном использовании автоматизированных AI-инструментов с человеческим экспертным суждением. В частности, необходимым условием становится человеко-центричный подход, направленный на интерпретацию данных, этическую оценку решений и учет контекста;

- в-шестых, возрастает значение сквозной прослеживаемости решений; причем важно подчеркнуть, что данная тенденция-закономерность усиливает роль бизнес-анализа как механизма управления ценностью ИТ-продуктов и цифровых трансформаций;

– в-седьмых, усложнение цифровых экосистем и ИТ-архитектур, которое приводит к усилению требований к компетенциям бизнес-аналитиков, которые все чаще совмещают аналитические, коммуникационные, фасилитационные и стратегические функции в рамках ИТ-команд.



Рис. 4. Инструменты бизнес-анализа в современной ИТ-практике, составлено автором на основании [6; 7; 9; 12]

Fig. 4. Business analysis tools in modern IT practice, compiled by the author based on [6; 7; 9; 12]

Выводы

Таким образом, развитие цифровой экономики и распространение data-driven подхода обусловили эволюцию бизнес-анализа, основные ограничения которого на современном этапе связаны с высокой изменчивостью требований, разрывами в коммуникации, и повышением сложности цифровых систем с недостаточной прослеживаемостью принимаемых решений. В то же время постепенно формируются механизмы преодоления указанных проблем, которые нашли отражение в настоящей работе. На основании полученных результатов могут быть сформулированы следующие рекомендации для практики бизнес-анализа в ИТ-сфере:

– рекомендуется интегрировать бизнес-анализ в стратегию управления ИТ-проектами и продуктами, рассматривать как инструмент формирования и управления бизнес-ценностью цифровых решений;

- целесообразно развивать data-driven культуру в организациях, обеспечивать систематическое использование данных и результатов аналитики при принятии решений на всех этапах жизненного цикла IT-продуктов;
- необходимо обеспечивать соответствие методик бизнес-анализа условиям Agile и DevOps, усиливать итеративный характер бизнес-анализа, развивать и поддерживать практику совместной выработки требований, обеспечивать сквозное отслеживание решений;
- рекомендуется использовать комплекс инструментов бизнес-анализа (BI-платформы, визуальная аналитика, прогнозные модели и AI-ориентированные решения) с учетом специфики проектов и уровня зрелости цифровых процессов;
- особое внимание следует уделять человеко-центричному подходу к аналитике, что позволит контролировать её риски;
- целесообразно инвестировать в развитие компетенций бизнес-аналитиков, что соответствует требованиям современной IT-практики и цифровой экономики в целом.

Список источников

1. Удалов А. А. Этапы развития цифрового анализа и его роль в современной экономике // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2024. № 4. С. 47 – 56.
2. Big data analytics market to reach valuation of US\$ 1,112.57 billion by 2033 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2025/05/13/3080277/0/en/Big-Data-Analytics-Market-to-Reach-Valuation-of-US-1-112-57-Billion-by-2033-Astute-Analytica.html>
3. Business analytics market size and share analysis: growth trends and forecast (2025–2030) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-business-analytics-market-industry>
4. Chen M., Sun X., Liu M. Critical success factors in agile-based digital transformation projects // *Systems*. 2025. Vol. 13. № 8. Art. 694. DOI: 10.3390/systems13080694
5. Gobov D., Titlova O. Towards identifying challenges in business analysis on IT projects: a practical study // *Radioelectronic and Computer Systems*. 2023. № 2. P. 193 – 206. DOI:10.32620/reks.2023.2.16
6. Golestanizadeh M., Sarvari H., Parishani A., Akindele N., Edwards D. J. Probing the effect of business intelligence on the performance of construction projects // *Buildings*. 2025. Vol. 15. № 4. Art. 621. DOI: 10.3390/buildings15040621
7. Hoque M. E., Nurani B., Chowdhury N., Rahaman M. S., Amin M. M. Business analytics in the era of big data: driving informed decision-making // *Open Access Library Journal*. 2025. Vol. 12. № 1. DOI: 10.4236/oalib.1112887
8. International investment in the digital economy [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
9. Liu S., Liu O., Chen J. A review on business analytics: definitions, techniques, applications and challenges // *Mathematics*. 2023. Vol. 11. № 4. Art. 899. DOI: 10.3390/math11040899
10. Pourzeinali A., Kaur S., Kobrossy S. Adaptive business analysis methodologies: enabling agile transformation in complex enterprises // *Indonesian Journal of Science Technology and Humanities*. 2025. Vol. 3. № 2. С. 71–83. DOI: 10.60076/ijstech.v3i2.1162
11. Rahman K., Alam M. R., Chowdhury R., Chowdhury S. R. The evolution of business analytics: frameworks, tools, and real-world impact on strategic decision-making in the digital age // *Pathfinder of Research*. 2024. Vol. 2. № 2. С. 37 – 58. DOI:10.69937/pf.por.2.2.30
12. Seyi-Lande O., Onaolapo C. Embracing the human touch in AI-enhanced business analysis // *International Journal of Advancements in Technology*. 2024. Vol. 15. № 1. DOI: 10.35248/2576-1447.24.15.271
13. The role of the business analyst in a DevOps environment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iiba.org/globalassets/standards-and-resources/reports--research/bcs-iiba-whitepaper-1.pdf>
14. Yao F., Song Y., Wang X. How the digital economy empowers the structural upgrading of cultural industries // *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 19. Art. 14613. DOI: 10.3390/su151914613

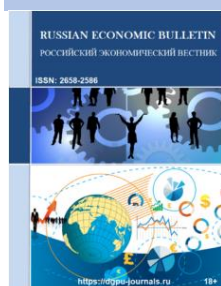
References

1. Udalov A.A. Stages of development of digital analysis and its role in the modern economy. *Intelligence. Innovations. Investments*. 2024. No. 4. P. 47 – 56.
2. Big data analytics market to reach valuation of US\$ 1,112.57 billion by 2033 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2025/05/13/3080277/0/en/Big-Data-Analytics-Market-to-Reach-Valuation-of-US-1-112-57-Billion-by-2033-Astute-Analytica.html>
3. Business analytics market size and share analysis: growth trends and forecast (2025–2030) [Electronic resource]. Access mode: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-business-analytics-market-industry>
4. Chen M., Sun X., Liu M. Critical success factors in agile-based digital transformation projects // *Sys-tems*. 2025. Vol. 13. No. 8. Art. 694. DOI: 10.3390/systems13080694
5. Gobov D., Titlova O. Towards identifying challenges in business analysis on IT projects: a practical study. *Radioelectronic and Computer Systems*. 2023. No. 2. P. 193 – 206. DOI:10.32620/reks.2023.2.16
6. Golestanizadeh M., Sarvari H., Parishani A., Akindele N., Edwards D. J. Probing the effect of business intelligence on the performance of construction projects. *Buildings*. 2025. Vol. 15. No. 4. Art. 621. DOI: 10.3390/buildings15040621
7. Hoque M. E., Nurani B., Chowdhury N., Rahaman M. S., Amin M.M. Business analytics in the era of big data: driving informed decision-making. *Open Access Library Journal*. 2025. Vol. 12. No. 1. DOI: 10.4236/oalib.1112887
8. International investment in the digital economy [Electronic resource]. Access mode: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
9. Liu S., Liu O., Chen J. A review on business analytics: definitions, techniques, applications and challenges. *Mathematics*. 2023. Vol. 11. No. 4. Art. 899. DOI: 10.3390/math11040899
10. Pourzeinali A., Kaur S., Kobrossy S. Adaptive business analysis methodologies: enabling agile transformation in complex enterprises. *Indonesian Journal of Science Technology and Humanities*. 2025. Vol. 3. No. 2. P. 71 – 83. DOI: 10.60076/ijstech.v3i2.1162
11. Rahman K., Alam M. R., Chowdhury R., Chowdhury S.R. The evolution of business analytics: frameworks, tools, and real-world impact on strategic decision-making in the digital age. *Pathfinder of Research*. 2024. Vol. 2. No. 2. P. 37 – 58. DOI:10.69937/pf.por.2.2.30
12. Seyi-Lande O., Onaolapo C. Embracing the human touch in AI-enhanced business analysis. *International Journal of Advancements in Technology*. 2024. Vol. 15. No. 1. DOI: 10.35248/2576-1447.24.15.271
13. The role of the business analyst in a DevOps environment [Electronic resource]. Access mode: <https://www.iiba.org/globalassets/standards-and-resources/reports--research/bcs-iiba-whitepaper-1.pdf>
14. Yao F., Song Y., Wang X. How the digital economy empowers the structural upgrading of cultural industries. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 19. Art. 14613. DOI: 10.3390/su151914613

Информация об авторе

Котова М.Р., заместитель вице-президента, старший ИТ-бизнес-аналитик, ORCID: 0009-0005-9135-4916, Инвестиционный банк Барклайс, milanark2015@gmail.com

© Котова М.Р., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 330.9

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-330-335

Интернет-реклама в логике новых потребительских маршрутов: поиск, просмотр, прокрутка, стриминг

¹ Валуева Н.М.,

¹ Лутченков Н.С.

¹ Российский государственный гуманитарный университет

Аннотация: в статье интернет-реклама рассматривается через изменения современных потребительских маршрутов в цифровой среде. Показано, что развитие онлайн-коммуникаций, усиление персонализации, автоматизации и алгоритмического управления заметно изменили логику взаимодействия пользователя с брендом. Иначе говоря, реклама теперь встраивается в контакт с аудиторией уже по-другому. Не так прямо, как раньше. Обосновывается, что путь потребителя перестал быть линейным. Сейчас это уже не простая последовательность действий, а система повторяющихся касаний, распределенных между разными цифровыми каналами и форматами. Пользователь может увидеть сообщение, потом уйти, позже вернуться через другую площадку, снова отложить решение. И только после этого дойти до целевого действия. Особое внимание уделено основным режимам контакта с рекламой. К ним отнесены поиск, просмотр контента, прокрутка цифровых лент и взаимодействие со стриминговыми платформами. Именно внутри этих режимов сегодня и складывается значительная часть рекламного воздействия. Не отдельно от поведения пользователя, а прямо внутри него. Отдельно рассматривается карта клиентского пути как инструмент, позволяющий выявлять точки разрыва, барьеры и возможные сценарии перехода к целевому действию. Анализируется и влияние искусственного интеллекта, динамических креативов, сквозной аналитики, а также платформенной логики распространения контента. Все это меняет не только форму рекламы. Меняется и сам механизм ее действия. В результате делается вывод, что интернет-реклама в современных условиях уже не функционирует как изолированное объявление. Она становится частью сложного цифрового маршрута, внутри которого постепенно и складывается потребительское решение. По сути, реклама теперь работает не сама по себе, а в общей цепочке контактов.

Ключевые слова: интернет-реклама, потребительские маршруты, цифровой маркетинг, карта клиентского пути, цифровая среда, персонализация, искусственный интеллект, сквозная аналитика, динамические креативы, нейропоиск, стриминговые платформы, видеореклама

Для цитирования: Валуева Н.М., Лутченков Н.С. Интернет-реклама в логике новых потребительских маршрутов: поиск, просмотр, прокрутка, стриминг // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 330 – 335. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-330-335

Поступила в редакцию: 03 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 14 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Online advertising in the logic of new consumer routes: search, browse, scroll, streaming

¹ Valueva N.M.,

¹ Lutchenkov N.S.,

¹ Russian State University for the Humanities

Abstract: the article examines online advertising through changes in modern consumer routes in the digital environment. It is shown that the development of online communications, increased personalization, automation and algorithmic management have significantly changed the very logic of user interaction with the brand. In other words, advertising is now integrated into contact with the audience in a different way. Not as straight as before. It is proved that the consumer's path has ceased to be linear. Now it is no longer a simple sequence of actions, but a system of repeated touches distributed between different digital channels and formats. The user can see the message, then leave, later return via another platform, and postpone the decision again. And only then reach the target action. Special attention is paid to the main modes of contact with advertising. These include searching, viewing content, scrolling through digital feeds, and interacting with streaming platforms. It is within these modes that a significant part of the advertising impact is formed today. Not separately from the user's behavior, but right inside it. The client's path map is considered separately as a tool for identifying breakpoints, barriers, and possible scenarios for moving to a target action. The impact of artificial intelligence, dynamic creatives, end-to-end analytics, and platform logic of content distribution is also analyzed. All this changes not only the form of advertising. The mechanism of its action is also changing. As a result, it is concluded that Internet advertising in modern conditions no longer functions as an isolated ad. It becomes part of a complex digital route, within which a consumer solution is gradually taking shape. In fact, advertising now works not on its own, but in a common chain of contacts.

Keywords: online advertising, consumer routes, digital marketing, customer path map, digital environment, personalization, artificial intelligence, end-to-end analytics, dynamic creatives, neuromarketing, streaming platforms, video advertising

For citation: Valueva N.M., Lutchenkov N.S. Online advertising in the logic of new consumer routes: search, browse, scroll, streaming. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 330 – 335. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-330-335

The article was submitted: April 03, 2026; Approved after reviewing: May 14, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В современных условиях Интернет превратился в один из ключевых каналов рекламы и привлечения клиентов. Это связано с тем, что он позволяет охватывать широкую аудиторию при сравнительно меньших расходах на продвижение. Проще говоря, для бизнеса онлайн-среда стала не просто удобной, а почти обязательной. Но реклама не существует сама по себе, без ограничений. Реклама должна не только привлекать потребителя, но и оставаться в допустимых пределах. Одна из причин эффективности состоит в возможности охвата большого числа пользователей. Хотя дело не только в массовости. Существенное значение имеет и персонализация рекламных кампаний, когда сообщение направляется не просто всем подряд, а более конкретной аудитории. То есть тем, кто в большей степени может быть склонен к покупке товара или услуги. В этом, по сути, и заключается одно из главных преимуществ интернет-рекламы [1, с. 44-46]. Цель статьи состоит в исследовании интернет-рекламы как системы многоканального воздействия, которая действует внутри новых потребительских маршрутов цифровой среды. Основное внимание при этом сосредоточено на том, как именно она функционирует в разных режимах пользовательского поведения: при поиске информации, просмотре контента, прокрутке цифровых лент и взаимодействии со стриминговыми платформами.

Материалы и методы исследований

Теоретической базой исследования послужили научные работы по медиакоммуникациям, интернет-рекламе и потребительскому поведению (источники [1–10]). В работе использованы методы анализа, синтеза, обобщения и классификации, а также метод картографирования клиентского пути (CJM) для описания нелинейных маршрутов пользователей.

Интернет-реклама представляет собой особую форму продвижения, которая реализуется через сеть Интернет [2, с. 52–58]. При всей специфике цифровой среды ее основная маркетинговая задача остается прежней — воздействовать на целевую аудиторию, вызывать интерес и побуждать к дальнейшему взаимодействию. То есть меняется способ передачи. Но не сама суть. Обычно такая реклама работает поэтапно. Сначала пользователь видит рекламное сообщение на внешней площадке. Затем уже переходит на ресурс рекламодателя, где контакт продолжается дальше. Иными словами, сначала внимание привлекается, потом его стараются удержать. Виды интернет-рекламы различаются по способу распространения, уровню адресности и характеру воздействия на потребителя. Где-то сообщение действует более массово. Где-то — точно. Поэтому различия между такими форматами связаны не только с внешней формой, но и с тем, как именно реклама доходит до пользователя и как влияет на его поведение [3, с. 94–102].

Одним из центральных инструментов исследования стала карта клиентского пути (CJM). Карта клиентского пути представляет собой модель, отражающую движение клиента от момента возникновения потребности до покупки, а иногда и до последующего взаимодействия с брендом. Смысл такого инструмента заключается не в формальном построении схемы, а в фиксации реальной логики потребительского поведения. Иначе говоря, компания получает возможность увидеть маршрут глазами самого клиента, а не только с позиции бизнеса.

Обычно в структуру CJM включаются этапы взаимодействия, точки контакта, эмоциональные реакции, цели, ожидания и барьеры. Этапы показывают, через какие состояния проходит клиент. Точки контакта позволяют определить, где именно он сталкивается с брендом: на сайте, в рекламе, в социальных сетях, в переписке, при разговоре с менеджером. Эмоции тоже важны. Иногда именно они, а не цена, определяют дальнейшее действие [4, с. 119–126]. Отдельное значение имеют препятствия. Это факторы, которые не дают перейти к следующему этапу: слабая информативность сайта, медленная загрузка страницы, неясное предложение, отсутствие доверия к бренду. В этом смысле CJM становится не просто описанием маршрута, а инструментом выявления точек разрыва. То есть мест, где пользователь выпадает из воронки. Применяются и разные типы таких карт. Модель AS IS отражает существующий путь клиента и строится на фактических данных — опросах, интервью, наблюдении, аналитике поведения. Модель TO BE, наоборот, фиксирует желаемую траекторию и чаще опирается на гипотезы о том, как маршрут должен быть устроен в более эффективной версии. Используется и типовая CJM. Она служит скорее заготовкой, чем итоговой картой.

Результаты и обсуждения

Новые потребительские маршруты в рекламе формируются под влиянием сразу нескольких процессов: развития инструментов анализа клиентского опыта, усиления персонализации, расширения каналов коммуникации и стремления сократить лишние звенья во взаимодействии человека с брендом. Через карту клиентского пути компании пытаются не просто описать поведение аудитории, а разложить его на последовательные этапы и понять, где именно теряется интерес, возникает пауза или происходит отказ от покупки.

Новые подходы в рекламных маршрутах связаны прежде всего с тем, что путь потребителя перестал быть линейным. Человек может сначала увидеть рекламу, потом перейти в социальную сеть бренда, позже столкнуться с ним в мессенджере, затем вернуться через поиск или офлайн-точку контакта. Из-за этого все большее значение приобретают кросс-канальные стратегии. Решение о покупке теперь часто складывается не в одном касании. И даже не в двух.

Одновременно расширяется круг самих платформ, через которые выстраивается коммуникация [5, с. 184–188]. Реклама в мессенджерах, продвижение в нишевых сообществах, на игровых площадках, визуальных сервисах и внутри торговых рекламных сетей становится частью общей системы маршрута. Отдельно выделяется геомедийная реклама, где сообщение связывается с конкретным перемещением пользователя или его местоположением. Здесь контакт с брендом уже зависит не только от интереса, но и от ситуации.

Существенную роль начинает играть персонализация, соединенная с автоматизацией. На основе анализа CJM компании стараются адаптировать предложения под конкретные сегменты, убирать лишние

действия, ускорять прохождение отдельных этапов и автоматизировать рутинные точки контакта. В результате маршрут клиента перестраивается. Он становится не обязательно короче, но точнее.

Понимание потребительского поведения в интернет-среде остается одной из ключевых задач для компаний, которые продают и продвигают товары онлайн. Но этим вопрос не исчерпывается. Значение он имеет и для государственных структур, поскольку они тоже в той или иной форме участвуют в регулировании цифрового рынка. То есть речь идет уже не только о продажах.

Для маркетологов важен не просто сам факт покупки, а вся цепочка переходов к ней. Как пользователь впервые увидел продукт, почему не купил сразу, через какой канал вернулся, что повлияло на итоговое решение — все это сейчас имеет отдельное значение. В 2026 году такие маршруты становятся еще менее прямыми. Они дробятся, смешиваются, иногда вообще теряют прежнюю линейность. На это влияют и технологии, и изменение поведения аудитории, и более плотная конкуренция за внимание. Все заметнее в эту систему входит искусственный интеллект. Нейросети используются для генерации текстов, изображений, видео, для настройки таргетинга, перераспределения бюджета и анализа рекламных результатов. Часть процессов, которые раньше делались вручную, теперь уходит в автоматизацию [6, с. 463-466]. Например, рекламная платформа может сама подобрать аудиторию и креативы на основе краткого описания бизнеса. Иными словами, человек уже не управляет каждым элементом напрямую.

Отдельно усиливается роль динамических креативов. Рекламное сообщение начинает меняться в зависимости от действий конкретного пользователя. Если он просто посмотрел товар, ему снова покажут это предложение. Если добавил его в корзину, могут показать уже другой вариант — например, со скидкой. Здесь реклама работает не как единое объявление для всех. Она подстраивается. Иногда довольно точно.

Путь клиента из-за этого становится более фрагментированным. До покупки пользователь может несколько раз столкнуться с брендом в разных каналах: через таргетированную рекламу, контент, повторные показы, ботов, встроенные сервисы. Поэтому возрастает значение сквозной аналитики и моделей атрибуции. Без них уже трудно понять, какой именно контакт реально сработал. Или сработало сразу несколько. Компании по этой причине все чаще используют не один инструмент, а связку. Таргетинг нужен для повторных касаний. Контент — чтобы удерживать внимание и постепенно прогревать аудиторию. Автоматизированные воронки с ботами и Mini Apps подключаются уже как способ сопровождения пользователя на отдельных этапах. В итоге интернет-реклама сегодня — это не просто показ объявления. Это более сложная система, местами неровная, где решение о покупке складывается не сразу, а по частям [7].

В системе современных потребительских маршрутов можно выделить несколько устойчивых режимов взаимодействия пользователя с рекламным сообщением. К числу наиболее значимых относятся поиск, потребление контента, прокрутка цифровых лент и обращение к стриминговым платформам. Иначе говоря, контакт с рекламой сегодня возникает не в одном изолированном канале, а внутри разных моделей цифрового поведения. В условиях распространения нейропоиска и разных ИИ-ассистентов меняется сама схема поиска информации. Обычный поисковый запрос уже не всегда остается главным входом. Пользователь все чаще обращается к голосовым помощникам и нейросетям, которые выдают не список ссылок, а сразу готовый ответ, собранный на основе данных из сети. Из-за этого появляется и новый участок конкуренции. Бренды начинают бороться уже не только за место в поисковой выдаче, но и за присутствие в ответах таких систем.

Это важно не только в техническом смысле. Меняется и сама логика продвижения. Если раньше основное значение имела видимость в традиционном поисковике, то теперь заметность внутри ответа, сформированного цифровым помощником, тоже становится значимой [8]. Иначе говоря, трафик постепенно уходит не просто на другие площадки. Он смещается в другой формат потребления информации.

Видео при этом остается одним из ключевых рекламных форматов. Особенно быстро закрепились короткие ролики и вертикальное видео. Для массового сегмента это уже почти норма. Да и для деловой среды тоже. Контент должен восприниматься быстро, иначе внимание просто не удерживается.

Сама видеореклама может существовать в разных формах. В одном случае она встраивается прямо в видеоплеер — до просмотра, в середине ролика или после него. В другом размещается вне плеера: в ленте, в тексте, в баннерной зоне. Форматы различаются, но задача у них общая. Зацепить пользователя в потоке контента и не дать ему пройти мимо.

Для усиления эффекта все чаще применяются динамические креативы. Их содержание меняется в зависимости от того, что именно делал пользователь раньше. Если он просто посмотрел товар, система может снова показать ему это предложение. Если дошел до корзины, но покупку не завершил, сообще-

ние уже меняется — например, появляется скидка. То есть реклама становится не стабильной, а подвижной. И в этом ее особенность. Распространяются и форматы, которые включаются во время прокрутки страницы. Видео может запускаться в ленте, внутри статьи, на маркетплейсе, в социальной сети. За счет этого реклама воспринимается как часть общего потока. Иногда она почти не отделяется от основного материала. В этом есть плюс [9]. Но и не всегда.

Потому что одной нативности мало. Ключевым все равно остается таргетинг, то есть соответствие рекламы интересам пользователя и его текущему поведению. Если этого нет, даже аккуратно встроенный формат может ничего не дать. Он просто растворится в ленте. Или будет проигнорирован.

Отдельно выделяется реклама на стриминговых платформах. Музыкальные сервисы, игровые трансляции, видеоплатформы дают для этого особую среду. Здесь реклама может появляться в виде продукта в кадре, голосового упоминания бренда, баннера, вставки перед просмотром, сообщения чат-бота со ссылкой или промокодом [10, с. 6–13]. Формы разные. Но смысл один — встроиться в уже удерживаемое внимание аудитории. Преимущество таких площадок связано с возможностью выйти на более конкретную аудиторию и потом перенаправить пользователя на сайт, приложение или другой канал компании.

Наряду с полученными результатами следует отметить и ограничения, а также риски, связанные с усложнением рекламных маршрутов. Бренды все сильнее зависят от алгоритмов платформ, потому что именно они во многом определяют видимость контента и охват аудитории. Одновременно становится труднее точно понять, какой именно рекламный контакт дал итоговый эффект. Здесь картина уже не такая прямая. Кроме того, возрастает риск перенасыщения пользователя рекламными касаниями. Когда таких воздействий становится слишком много, внимание к ним может не усиливаться, а снижаться. Параллельно все менее отчетливой становится и граница между рекламным сообщением и основным контентом. Из-за этого само рекламное воздействие воспринимается уже не так ясно.

Также существует явление баннерной слепоты: пользователь привыкает к рекламным элементам и просто перестает их замечать. Поэтому даже сложная, технологичная реклама сама по себе еще ничего не гарантирует.

Выводы

Таким образом, новые потребительские маршруты в рекламе связаны не просто с появлением дополнительных каналов продвижения. Речь идет о более глубоком переосмыслении самого движения клиента в цифровой среде. В центре внимания оказывается уже не отдельное рекламное сообщение, а вся цепочка взаимодействий, внутри которой и формируется окончательное решение. Интернет-реклама сегодня представляет собой многоканальную систему, функционирующую в разных режимах пользовательского поведения (поиск, потребление контента, прокрутка лент, стриминг). Понимание нелинейных маршрутов, интеграция искусственного интеллекта, динамических креативов и кросс-канальной аналитики становятся необходимыми условиями эффективного продвижения. Вместе с тем требуется учет новых ограничений — зависимости от алгоритмов, трудностей атрибуции и риска перенасыщения аудитории.

Список источников

1. Гутник Е.А., Полоско Е.И. Интернет-реклама как способ влияния на потребительское поведение // Актуальные вопросы экономики и информационных технологий: сборник тезисов и статей докладов 59-й научной конференции аспирантов, магистрантов и студентов Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники, Минск, 17–21 апреля 2023 г. Минск: Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники. 2023. С. 44 – 46.
2. Стотланд Б.И. Понятие и признаки интернет-рекламы как результата интеллектуальной деятельности // Право и политика. 2022. № 2. С. 52 – 58.
3. Тяхти В.Е. Интернет-реклама как объект интеллектуальных прав // Правовое регулирование экономической деятельности. 2023. № 2. С. 94 – 102.
4. Маркевич А.А. Интернет-реклама: стратегии и инструменты для эффективного продвижения в цифровом маркетинге // Вестник науки. 2025. Т. 4. № 1 (82). С. 119 – 126.
5. Косицына С.В. Интернет-реклама как фактор формирования потребительского поведения молодежи // Экономика, бизнес, инновации. 2022. № 7. С. 184 – 188.
6. Кирпичева А.В. Рекламные технологии в интернете (понятие, характеристики интернет-рекламы, виды, особенности) // Молодой ученый. 2022. № 46 (441). С. 463 – 466.

7. Яценко О.А. Стратегические аспекты управления вниманием потребителя в цифровой маркетинговой среде // Актуальные вопросы общества, науки и образования. 2026. № 3. С. 60 – 67.
8. Токарев Б.Е., Семенов И.В., Шкаровский С.И., Сравнительный анализ моделей пути потребителя в реальной и цифровой средах // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. № 4. С. 88 – 97.
9. Трансформация потребительских практик: новые сценарии потребительского поведения и способы организации торговых пространств [Электронный ресурс]. Режим доступа: [<https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-potrebitelskih-praktik-novye-stsenarii-potrebitelskogo-povedeniya-i-sposoby-organizatsii-torgovyh-prostranstv>](https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-potrebitelskih-praktik-novye-stsenarii-potrebitelskogo-povedeniya-i-sposoby-organizatsii-torgovyh-prostranstv?utm_source=chatgpt.com) (дата обращения: 01.04.2026).
10. Андреева А.А., Волкова С.В. Механизм организации взаимодействия рекламы и потребителя с учетом потребительского поведения // ЭСГИ. 2020. № 3 (27). С. 6 – 13.

References

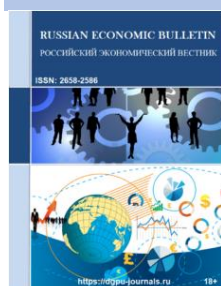
1. Gutnik E.A., Polosko E.I. Online advertising as a way to influence consumer behavior. Current issues in economics and information technology: collection of abstracts and articles from reports of the 59th scientific conference of postgraduate, master's and undergraduate students of the Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, Minsk, April 17–21, 2023. Minsk: Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics. 2023. P. 44 – 46.
2. Stotland B.I. Concept and features of online advertising as a result of intellectual activity. Law and Politics. 2022. No. 2. P. 52 – 58.
3. Tyakhti V.E. Online advertising as an object of intellectual property rights. Legal regulation of economic activity. 2023. No. 2. P. 94 – 102.
4. Markevich A.A. Online Advertising: Strategies and Tools for Effective Promotion in Digital Marketing. Science Bulletin. 2025. Vol. 4. No. 1 (82). P. 119 – 126.
5. Kositsyna S.V. Online Advertising as a Factor in Shaping Young People's Consumer Behavior. Economy, Business, Innovation. 2022. No. 7. P. 184 – 188.
6. Kirpicheva A.V. Online Advertising Technologies (Concept, Characteristics of Online Advertising, Types, and Features). Young Scientist. 2022. No. 46 (441). P. 463 – 466.
7. Yashchenko O.A. Strategic Aspects of Managing Consumer Attention in the Digital Marketing Environment. Current Issues in Society, Science, and Education. 2026. No. 3. P. 60 – 67.
8. Tokarev B.E., Semenov I.V., Shkarovsky S.I., Comparative Analysis of Consumer Journey Models in Real and Digital Environments. Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2021. No. 4. P. 88 – 97.
9. Transformation of Consumer Practices: New Scenarios of Consumer Behavior and Methods of Organizing Retail Spaces [Electronic resource]. Access mode: [<https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-potrebitelskih-praktik-novye-stsenarii-potrebitelskogo-povedeniya-i-sposoby-organizatsii-torgovyh-prostranstv>](https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-potrebitelskih-praktik-novye-stsenarii-potrebitelskogo-povedeniya-i-sposoby-organizatsii-torgovyh-prostranstv?utm_source=chatgpt.com) (accessed: 01.04.2026).
10. Andreeva A.A., Volkova S.V. Mechanism for organizing interaction between advertising and consumers taking into account consumer behavior. ESGI. 2020. No. 3 (27). P. 6 – 13.

Информация об авторах

Валуева Н.М., Российский государственный гуманитарный университет, natalya.valueva16@yandex.ru

Лутченков Н.С., Российский государственный гуманитарный университет, Lut4enkovvv@gmail.com

© Валуева Н.М., Лутченков Н.С., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.4. Финансы (экономические науки)

УДК 336.11

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-336-343

Операционализация финансового механизма повышения эффективности бюджетного процесса: фискальные показатели, институциональное измерение и эконометрическая стратегия

¹ Махмуд Х.К.,

¹ Разумовская Е.А.

¹ Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Аннотация: разработать эмпирическую операционализацию и эконометрическую стратегию оценки финансового механизма эффективности бюджетного процесса в налоговых и ресурсозависимых фискальных режимах.

Методы: в исследовании систематизированы данные из баз данных ОЭСР, Всемирного банка (WDI и WGI), Министерства финансов России, Федерального казначейства, а также официальных источников Ирака. Проведена операционализация переменных, рассчитаны описательные статистики и коэффициент корреляции, диагностирована мультиколлинеарность с помощью коэффициента инфляции дисперсии VIF, построен составной институциональный индикатор X46, разработана дифференцированная эконометрическая стратегия (панельные модели для ОЭСР+Россия и одностранные временные ряды МНК для Ирака).

Результаты: в статье показано, как формирование доходов (X2, X3, X7), распределение расходов (Y) и качество институтов могут быть представлены наблюдаемыми индикаторами. Это показывает, что высокая мультиколлинеарность между показателями управления требует построения критерия X46 и обосновывает, почему выборка ОЭСР+Россия (сбалансированная панель, 608 наблюдений) требует применения методов панельных данных, в то время как Ирак (19 наблюдений) требует отдельной спецификации временных рядов.

Выводы: предложенная операционализация и дифференцированная эконометрическая модель обеспечивают согласованную методологическую основу для оценки того, функционирует ли финансовый механизм эффективности бюджетного процесса по-разному в зависимости от налогового и ресурсозависимого фискальных режимов.

Ключевые слова: финансовый механизм; бюджетный процесс; фискальные показатели; качество институтов; мультиколлинеарность; панельные данные; тест Хаусмана; ресурсозависимая экономика

Для цитирования: Махмуд Х.К., Разумовская Е.А. Операционализация финансового механизма повышения эффективности бюджетного процесса: фискальные показатели, институциональное измерение и эконометрическая стратегия // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 336 – 343. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-336-343

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Operationalizing the financial mechanism of budget-process efficiency: fiscal indicators, institutional measurement and econometric strategy

¹ Mahmud H.K.,

¹ Razumovskaya E.A.

¹ Ural Federal University named after the first President Russia B.N. Yeltsin

Abstract: to develop an empirical operationalization and econometric strategy for assessing the financial mechanism for budget process efficiency in tax- and resource-dependent fiscal regimes.

Methods: the study systematized data from the OECD, World Bank (WDI and WGI), Russian Ministry of Finance, Federal Treasury, and Iraqi official sources. We operationalized the variables, calculated descriptive statistics and the correlation coefficient, diagnosed multicollinearity using the variance inflation factor (VIF), constructed a composite institutional indicator X46, and developed a differentiated econometric strategy (panel models for the OECD+Russia and single-country OLS time series for Iraq).

Results: the article demonstrates how revenue generation (X2, X3, X7), expenditure distribution (Y), and institutional quality can be represented by observable indicators. This demonstrates that high multicollinearity between governance indicators requires constructing an X46 criterion and justifies why the OECD+Russia sample (balanced panel, 608 observations) requires the use of panel data methods, while Iraq (19 observations) requires a separate time series specification.

Conclusions: the proposed operationalization and differentiated econometric model provide a consistent methodological basis for assessing whether the financial mechanism of budget process efficiency functions differently depending on the tax-based and resource-based fiscal regimes.

Keywords: financial mechanism; budget process; fiscal indicators; institutional quality; multicollinearity; panel data; Hausman test; resource-dependent economy

For citation: Mahmud H.K., Razumovskaya E.A. Operationalizing the financial mechanism of budget-process efficiency: fiscal indicators, institutional measurement and econometric strategy. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 336 – 343. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-336-343

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Теоретические модели эффективности бюджетного процесса в государственных финансах остаются аналитически неполными до тех пор, пока лежащий в их основе финансовый механизм не будет преобразован в систему наблюдаемых фискальных, расходных и институциональных показателей, пригодных для эконометрической оценки. Механизм объединяет три взаимосвязанных канала: формирование доходов за счет структуры и диверсификации налоговой базы; распределение расходов, отражающее приоритеты распределения бюджетных средств; и институциональное качество, которое обуславливает преобразование финансовых ресурсов в измеримые бюджетные результаты. Поэтому основная методологическая задача состоит в том, чтобы операционализировать эту теоретическую конструкцию, присвоив каждому каналу конкретные эмпирические аналоги, сохраняя при этом их внутреннюю логику в рамках единой аналитической структуры.

Существующие эмпирические исследования часто рассматривают фискальные, расходные или институциональные показатели изолированно. Настоящая статья восполняет этот пробел, связывая их в рамках единой согласованной операционной структуры, которая непосредственно соответствует структуре финансового механизма. Показатели формирования доходов отражают опору на внутреннюю фискальную дисциплину, а не на внешнюю ренту. Распределение расходов представлено социальными расходами в процентах от ВВП, служащими исключительно в качестве индикатора распределения бюджетных средств. Качество институтов измеряется с помощью мировых показателей управления и представлено в панельной спецификации составным индикатором. Макроэкономический масштаб контролируется логарифмом реального ВВП.

Вторая критическая проблема связана с неоднородностью фискального режима. Выборка ОЭСР+Россия рассматривается как преимущественно налоговый фискальный режим, в котором внут-

ренное налогообложение играет структурно более систематическую роль, чем в Ираке. Последний является примером ресурсозависимого фискального режима, где нефтяная рента доминирует в бюджетных доходах, а показатели внутреннего налогообложения играют ограниченную роль. Эти различия отражают различные логики формирования доходов и, следовательно, требуют дифференцированных эконометрических спецификаций: сбалансированной панельной стратегии для ОЭСР+Россия за период 2003–2021 годов и отдельной спецификации временных рядов для одной страны, Ирака [1, 2, 3].

Специфическая методологическая проблема возникает из-за высокой взаимокорреляции между институциональными переменными. Предварительный корреляционный анализ и диагностика коэффициента инфляции дисперсии (VIF) указывают на существенную мультиколлинеарность. Поэтому эмпирический подход включает в себя построение составного институционального индикатора (X46), который объединяет эффективность государственного управления и контроль за коррупцией, тем самым снижая мультиколлинеарность до приемлемого уровня при сохранении институционального канала механизма [4, 5, 6].

Цель статьи операционализировать финансовый механизм эффективности бюджетного процесса посредством системы фискальных, институциональных и расходных показателей и обосновать эконометрическую стратегию, необходимую для сравнения налоговых и ресурсозависимых фискальных режимов. Таким образом, статья представляет собой операциональную и эконометрическую основу, а не окончательную интерпретацию результатов регрессионного анализа. Путем систематизации источников данных, определения переменных, проведения диагностических тестов и описания спецификаций моделей, специфичных для каждого режима, исследование создает целостную методологическую основу для оценки того, функционирует ли финансовый механизм по-разному в налоговых и ресурсозависимых фискальных средах.

Материалы и методы исследований

Эмпирическая база объединяет международные и национальные источники данных для обеспечения согласованности и сопоставимости между странами. Данные о социальных расходах (Y, % от ВВП), общих налоговых поступлениях (X2, % от ВВП), подоходном налоге с физических лиц (X3, % от ВВП) и налоге на имущество (X7, % от ВВП) для стран ОЭСР были взяты из базы данных статистики доходов и социальных расходов ОЭСР (SOCX). Для России те же переменные были получены из Министерства финансов Российской Федерации, Федерального казначейства. Для Ирака, данные были получены из Центрального банка Ирака и Министерства финансов Ирака. Макроэкономические данные (X1) и показатели мирового управления (X4 эффективность государственного управления, X5 верховенство права, X6 борьба с коррупцией) были взяты из баз данных Всемирного банка «Показатели мирового развития» (WDI) и «Показатели мирового управления» (WGI).

Выборка состоит из сбалансированной панельной выборки по 32 странам (31 страна-член ОЭСР плюс Россия) за период 2003–2021 гг. (608 наблюдений) и временного ряда по одной стране, Ираку, за тот же период (19 наблюдений). Для панельной выборки наблюдения были выровнены по странам и годам для получения сбалансированной структуры «страна-год». В целях эмпирического исследования панель ОЭСР+Россия рассматривается как группа стран с преимущественно налоговым фискальным режимом, в то время как Ирак анализируется как регионально-зависимый фискальный режим.

Социальные расходы (Y, % от ВВП) служат исключительно в качестве показателя распределительной составляющей бюджетного процесса. Объясняющими переменными являются: X1 натуральный логарифм ВВП (в текущей национальной валюте) для учета макроэкономического масштаба; X2 общие налоговые поступления (% от ВВП); X3 подоходный налог с физических лиц (% от ВВП); X7 налог на имущество (% от ВВП). Качество институтов первоначально измеряется с помощью индикаторов WGI X4, X5 и X6. Для выявления мультиколлинеарности применяются корреляционный анализ и диагностика коэффициента инфляции дисперсии (VIF). На основе этих диагностических данных строится составной институциональный индикатор: $X46 = (X4 + X6)/2$, при этом X5 исключается из-за чрезмерной корреляции.

Для изучения масштаба, дисперсии и распределительных свойств переменных используется описательная статистика. Корреляционный анализ Пирсона обеспечивает предварительную оценку линейных связей. Для панели ОЭСР+Россия эконометрическая стратегия включает объединенный метод наименьших квадратов (МНК) в качестве базового, модели с фиксированными и случайными эффектами, при этом выбор модели осуществляется на основе теста Хаусмана. Для Ирака, ввиду его однострановой структуры временных рядов, используется регрессия методом наименьших квадратов (МНК). Модели задаются исключительно для обоснования эмпирической стратегии; подробная интерпретация коэффициентов откладывается для последующего анализа.

Результаты и обсуждения

Финансовый механизм представлен системой наблюдаемых переменных, непосредственно соответствующих трем его основным каналам. Компонент формирования доходов представлен общими налоговыми поступлениями (X2), подоходным налогом с физических лиц (X3) и налогом на имущество (X7), каждый из которых выражен в процентах от ВВП. Эти показатели отражают широту, структуру и диверсификацию национальной налоговой базы. Распределительный компонент бюджетного процесса отражен социальными расходами (Y) в процентах от ВВП, используемыми исключительно в качестве показателя распределения расходов, а не как самостоятельный объект исследования. Качество институтов первоначально измеряется с помощью мировых индикаторов управления X4 (эффективность правительства), X5 (верховенство права) и X6 (борьба с коррупцией). Макроэкономический масштаб контролируется натуральным логарифмом ВВП (X1). В панельной спецификации институциональный канал представлен составным индикатором X46, построенным после диагностической коррекции на мультиколлинеарность. Такая операционализация гарантирует, что каждая переменная сохраняет свое теоретическое значение в рамках единой структуры финансового механизма [6].

Эмпирический подход основывается на структуре фискальных режимов, а не только на доступности данных. Для целей эмпирического подхода выборка ОЭСР+Россия рассматривается как группа стран с преимущественно налоговыми фискальными режимами, в которой налоговые показатели играют более систематическую роль, чем в Ираке. Ирак рассматривается как ресурсозависимый фискальный режим, где нефтяная рента доминирует в бюджетных доходах, а роль внутренних налоговых показателей структурно ограничена. Таким образом, панель ОЭСР+Россия объединяет данные по 32 странам за период 2003-2021 годов, в то время как Ирак анализируется как временной ряд по одной стране с 19 наблюдениями. Такой подход, учитывающий особенности режима, делает сравнение контрастом между структурно различными логиками формирования доходов и требует дифференцированных эконометрических спецификаций.

Описательная статистика иллюстрирует структурный контраст между двумя фискальными режимами и подтверждает методологическое различие между налоговой и ресурсозависимой средой. В панели ОЭСР+Россия среднее значение социальных расходов (Y) составляет 0,2097 (SD 0,0529), тогда как в Ираке оно равно 0,0859 (SD 0,0250). Совокупные налоговые поступления (X2) в панели в среднем составляют 0,3437 по сравнению с всего лишь 0,0137 в Ираке. Институциональные показатели демонстрируют сильно положительные значения в ОЭСР+Россия и сильно отрицательные значения в Ираке. Эти закономерности соответствуют институциональному измерению ресурсозависимости. Статистические данные обеспечивают предварительное подтверждение различия режимов, лежащего в основе эмпирического исследования.

Таблица 1

Описательная статистика переменных для стран ОЭСР и России (608 наблюдений)

Table 1

Descriptive statistics of variables for OECD countries and Russia (608 observations)

Показатели	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y
Среднее	6.61E+13	0.3437	0.0848	1.2829	1.2632	1.2301	1.9065	0.2097
Медиана	1.01E+12	0.3397	0.0791	1.4300	1.4050	1.3950	1.7805	0.2076
Максимум	2.08E+15	0.5029	0.2620	2.3500	2.1200	2.4600	4.4830	0.3490
Минимум	8.74E+09	0.1973	0.2620	-0.6000	-1.0100	-1.9200	0.1160	0.0495
С.Отклонение	2.73E+14	0.0655	0.0411	0.5739	0.6295	0.8055	1.1023	0.0529
Асимметрия	5.1057	0.0067	1.7391	-0.7951	-1.2558	-0.6983	0.3209	-0.0558

Таблица 2

Описательная статистика переменных для Ирака (19 наблюдений)

Table 2

Descriptive statistics of variables for Iraq (19 observations)

Показатели	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y
Среднее	1.84E+14	0.0137	0.0089	-1.3116	-1.6963	-1.3737	0.5690	0.0859
Медиана	1.97E+14	0.0110	0.0083	-1.2400	-1.7200	-1.3800	0.2810	0.0865
Максимум	3.04E14	0.284	0.0205	-1.0500	-1.4500	-1.2100	2.0450	0.1233
Минимум	2.96E13	0.0062	0.0028	-1.7500	-1.8400	-1.4900	0.015	0.032
С.Отклонение	8.30E+13	0.0067	0.0053	0.2333	0.0845	0.0845	0.6582	0.0250
Асимметрия	-0.3771	0.7676	0.6620	-0.7166	0.4002	-0.4002	0.9000	-0.5266

Корреляционный анализ используется в качестве предварительного диагностического инструмента для выявления линейных связей между объясняющими переменными. В панели ОЭСР+Россия институциональные показатели X4, X5 и X6 демонстрируют очень высокую межкорреляцию (превышающую 0,94).

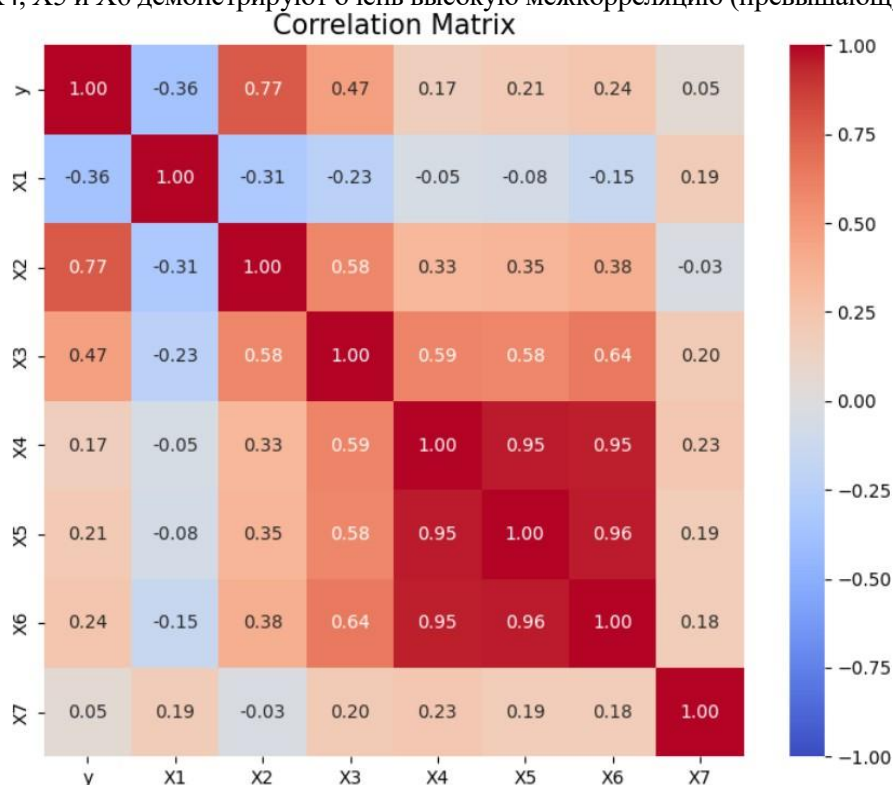


Рис. 1. Корреляция переменных для стран ОЭСР и России (608 наблюдений)
Fig. 1. Correlation of variables for OECD countries and Russia (608 observations)

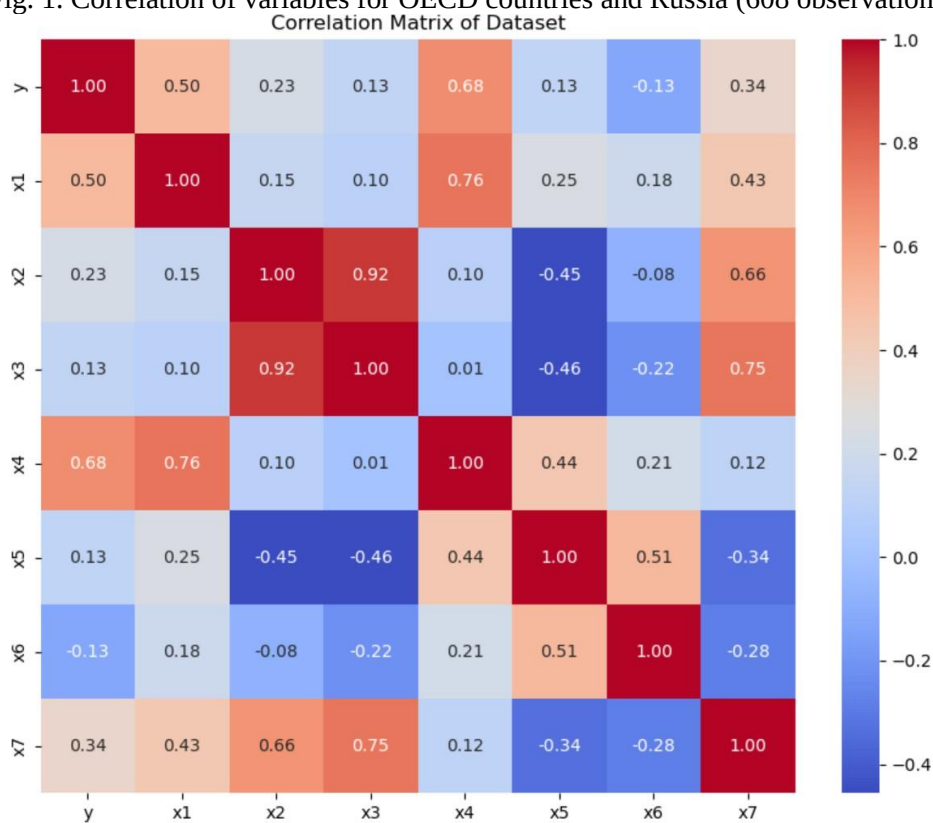


Рис. 2. Корреляция переменных для Ирака (19 наблюдений)
Fig. 2. Correlation of variables for Iraq (19 observations)

Диагностика коэффициента инфляции дисперсии (VIF) подтверждает наличие серьезной мультиколлинеарности, при этом значения VIF для X4, X5 и X6 варьируются от 14,29 до 16,67. Для решения этой проблемы при сохранении институционального канала финансового механизма, X4 (эффективность государственного управления) и X6 (контроль над коррупцией) агрегируются в составной показатель X46, рассчитываемый как $X46 = (X4 + X6)/2$

а X5 (верховенство права) исключается из-за чрезмерной корреляции с оставшейся парой. После построения X46 значения VIF для всех объясняющих переменных попадают в допустимый диапазон (максимум 2,27). Эта диагностическая процедура повышает стабильность коэффициентов без ущерба для теоретического представления качества институтов [4, 5, 6, 7]. В иракском временном ряду построение X46 не навязывается механически, поскольку институциональные переменные оцениваются в рамках отдельной спецификации для каждой страны.

Таблица 3

Интерпретация фактора инфляции дисперсии (VIF)

Table 3

Interpretation of the variance inflation factor (VIF)

Диапазон VIF	Интерпретация	
1-5	Приемлемо (низкая или умеренная мультиколлинеарность)	
5 - 10	Проблематично (высокая мультиколлинеарность)	
>10	Серьезная мультиколлинеарность- исследовать дальше	
Переменная	VIF	Интерпретация
С	NA	
X1	1.25	Приемлемо
X2	1.64	Приемлемо
X3	2.38	Приемлемо
X4	14.29	Серьезная мультиколлинеарность
X5	16.67	Серьезная мультиколлинеарность
X6	16.37	Серьезная мультиколлинеарность
X7	1.24	Приемлемо

Таблица 4

Исправления мультиколлинеарности

Table 4

Multicollinearity corrections

Переменная	VIF	Интерпретация
С	NA	
X1	1.22	Приемлемо
X2	1.64	Приемлемо
X3	2.27	Приемлемо
X46	1.70	Приемлемо
X7	1.22	Приемлемо

Для панели ОЭСР+Россия эконометрическая стратегия использует объединенный метод наименьших квадратов в качестве базового эталона, предполагающего однородность по странам [8. С. 11-19, 9]. Основная спецификация панели: $Y_{it} = \alpha + \beta_1 X1_{it} + \beta_2 X2_{it} + \beta_3 X3_{it} + \beta_4 X46_{it} + \beta_7 X7_{it} + \varepsilon_{it}$, где i обозначает страны, t – время, а ошибка ε_{it} .

Модели с фиксированными эффектами учитывают неизменяющуюся во времени неоднородность, специфичную для каждой страны, в то время как модели со случайными эффектами рассматриваются как альтернативная спецификация [10, 11, 8. С. 14-18, 12]. Тест Хаусмана определяет предпочтительную оценку, оценивая, коррелируют ли ненаблюдаемые индивидуальные эффекты с регрессорами [13]. (Балтаги, 2021; Вулдридж, 2010). Для Ирака модели с фиксированными и случайными эффектами неприменимы, поскольку набор данных представляет собой временной ряд по одной стране без вариаций в по-

перечном сечении. Поэтому к 19 годовым наблюдениям применяется метод наименьших квадратов в качестве примера сравнения режимов. Дифференцированная стратегия напрямую соответствует структуре данных и характеристикам фискального режима каждой выборки, обеспечивая соответствие эмпирической оценки основным принципам формирования доходов.

Основным методологическим результатом статьи является разработка операционно-эконометрической модели, в которой теоретический финансовый механизм эффективности бюджетного процесса преобразуется в систему измеримых фискальных, институциональных и расходных показателей, институциональный канал корректируется на мультиколлинеарность с помощью составного индикатора X_{46} , а выбор модели согласуется с различием между налоговым и ресурсозависимым фискальными режимами. Подробная интерпретация коэффициентов выходит за рамки данной статьи. Предложенная модель представляет собой необходимую основу для последующей эмпирической оценки того, функционирует ли и каким образом финансовый механизм по-разному в двух фискальных режимах.

Выводы

Основным результатом статьи является разработка операционно-эконометрической модели оценки финансового механизма эффективности бюджетного процесса в условиях налоговых и ресурсозависимых фискальных режимов. Теоретический механизм представлен системой измеримых показателей, в которой формирование доходов представлено общими налоговыми поступлениями (X_2), подоходным налогом с физических лиц (X_3) и налогом на имущество (X_7), распределение расходов отражено социальными расходами (Y) как показатель распределительной составляющей бюджетного процесса, макроэкономический масштаб контролируется логарифмом ВВП (X_1), а качество институтов представлено составным показателем X_{46} в панельной спецификации.

Построение X_{46} представляет собой не произвольное агрегирование, а диагностическое решение проблемы мультиколлинеарности исходных показателей мирового управления X_4 , X_5 и X_6 . Корреляционный анализ и диагностика VIF подтверждают необходимость этой корректировки, после которой $X_{46} = (X_4 + X_6)/2$ восстанавливает приемлемые значения VIF, сохраняя при этом институциональный канал механизма. Эмпирический анализ дополнительно демонстрирует нецелесообразность использования единой эконометрической спецификации: выборка ОЭСР+Россия требует применения методов панельных данных (объединенный МНК, фиксированные эффекты, случайные эффекты с тестом Хаусмана), тогда как Ирак, как страна с ресурсозависимым фискальным режимом, требует отдельной спецификации МНК для временных рядов по одной стране.

Научный вклад статьи заключается в разработке интегрированной операционной модели, которая связывает теоретический финансовый механизм эффективности бюджетного процесса с измеримыми фискальными показателями, институциональной диагностикой и дифференцированной эконометрической стратегией для налоговых и ресурсозависимых фискальных режимов. Эта модель устанавливает методологические условия, при которых финансовый механизм может быть достоверно оценен в последующем эмпирическом анализе.

Список источников

1. Wooldridge, Jeffrey M. *Simple approaches to nonlinear difference-in-differences with panel data*. *The Econometrics Journal* 2023. 26. №. 3. P. 31 – 66.
2. Baltagi, Badi H. *Spatial panel data models*. In *Econometric Analysis of Panel Data*. Cham: Springer International Publishing. 2021. P. 391 – 424.
3. Beblawi H. *The rentier state in the Arab world* // *Arab Studies Quarterly*. 1987. Vol. 9. № 4. P. 383 – 398.
4. Shrestha, Noora. *Detecting multicollinearity in regression analysis*. *American journal of applied mathematics and statistics*. 2020. 8. № 2. P. 39 – 42.
5. Thompson, Christopher Glen, Rae Seon Kim, Ariel M. Aloe, and Betsy Jane Becker. *Extracting the variance inflation factor and other multicollinearity diagnostics from typical regression results*. *Basic and applied social psychology*. 2017. 39. № 2. P. 81 – 90.
6. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues* // *World Bank Policy Research Working Paper*. 2010. № 5430.
7. Tay, Richard. *Correlation, variance inflation and multicollinearity in regression model*. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 2017. 12. P. 2006 – 2015.
8. Badi H. Baltagi. *Econometric analysis of panel data*. Third Edition. The Atrium Southern Gate, Chichester, West Sussex O19 8SQ, England. 2005. P. 302.

9. Coakley, Jerry, Ana-Maria Fuertes, and Ron Smith. Unobserved heterogeneity in panel time series models. *Computational Statistics & Data Analysis*. 2006. 50. № 9. P. 2361 – 2380.
10. Pesaran, M. Hashem, and Qiankun Zhou. Estimation of time-invariant effects in static panel data models. *Econometric Reviews*. 2018. 37. № 10. P. 1137 – 1171.
11. Hill, Terrence D., Andrew P. Davis, J. Micah Roos, and Michael T. French. Limitations of fixed-effects models for panel data. *Sociological Perspectives* 63. 2020. № 3. 357 – 369.
12. Schmidheiny, Kurt, and Universität Basel. Panel data: fixed and random effects. *Short guides to microeconometrics*. 2011. 7. № 1. P. 2 – 7.
13. Bole, Velimir, and Peter Rebec. Bootstrapping the Hausman test in panel data models. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*. 2013. 42. № 3. P. 650 – 670.

References

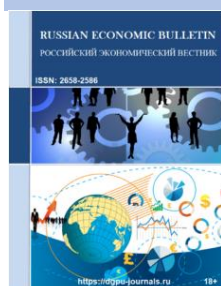
1. Wooldridge, Jeffrey M. Simple approaches to nonlinear difference-in-differences with panel data. *The Econometrics Journal* 2023. 26. No. 3. P. 31 – 66.
2. Baltagi, Badi H. Spatial panel data models. In *Econometric Analysis of Panel Data*. Cham: Springer International Publishing. 2021. P. 391 – 424.
3. Beblawi H. The rentier state in the Arab world. *Arab Studies Quarterly*. 1987. Vol. 9. No. 4. P. 383 – 398.
4. Shrestha, Noora. Detecting multicollinearity in regression analysis. *American journal of applied mathematics and statistics*. 2020. 8. No. 2. P. 39 – 42.
5. Thompson, Christopher Glen, Rae Seon Kim, Ariel M. Aloe, and Betsy Jane Becker. Extracting the variance inflation factor and other multicollinearity diagnostics from typical regression results. *Basic and applied social psychology*. 2017. 39. No. 2. P. 81 – 90.
6. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2010. No. 5430.
7. Tay, Richard. Correlation, variance inflation and multicollinearity in regression model. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 2017. 12. P. 2006 – 2015.
8. Badi H. Baltagi. *Econometric analysis of panel data*. Third Edition. The Atrium Southern Gate, Chichester, West Sussex O19 8SQ, England. 2005. P. 302.
9. Coakley, Jerry, Ana-Maria Fuertes, and Ron Smith. Unobserved heterogeneity in panel time series models. *Computational Statistics & Data Analysis*. 2006. 50. No. 9. P. 2361 – 2380.
10. Pesaran, M. Hashem, Qiankun Zhou. Estimation of time-invariant effects in static panel data models. *Econometric Reviews*. 2018. 37. No. 10. P. 1137 – 1171.
11. Hill, Terrence D., Andrew P. Davis, J. Micah Roos, and Michael T. French. Limitations of fixed-effects models for panel data. *Sociological Perspectives* 63. 2020. No. 3. 357 – 369.
12. Schmidheiny, Kurt, and Universität Basel. Panel data: fixed and random effects. *Short guides to microeconometrics*. 2011. 7. No. 1. P. 2 – 7.
13. Bole, Velimir, and Peter Rebec. Bootstrapping the Hausman test in panel data models. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*. 2013. 42. No. 3. P. 650 – 670.

Информация об авторах

Махмуд Хеди Кхалид Махмуд, аспирант, кафедра финансов, денежного обращения и кредита, Институт Экономики и Управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина, hedikhalid555@gmail.com

Разумовская Е.А., доктор экономических наук, профессор, кафедра финансов, денежного обращения и кредита, Институт Экономики и Управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина, gasumovskaya.pochta@gmail.com

© Махмуд Хеди Кхалид Махмуд, Разумовская Е.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки)

УДК 330.85+330.88

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-344-360

Плановое хозяйство - историческое наследие или экономика будущего?

¹ Мизюн В.В.,

¹ Евдовская С.А.

¹ Тольяттинская академия управления

Аннотация: в статье рассматриваются перспективы широкого использования принципов и институтов народнохозяйственного планирования в новой модели развития российской экономики. Представлены цивилизационные истоки планирования, экономическое наследие СССР, дискуссионные вопросы и мнения экспертного сообщества относительно причин крушения советского проекта и дискредитации модели планового хозяйства. Поставлена актуальная проблема переосмысления этих причин и объективной оценки жизнеспособности и эффективности использования планового начала в развитии национального хозяйства с учетом кардинально меняющихся условий функционирования мировой экономики.

Критически осмысливается необходимость применения механизмов и методов планирования в практической работе государственных органов власти, ведомств и корпораций при осуществлении важной геополитической и экономической задачи по развитию евразийского партнёрства при переходе к новому технологическому укладу. Доказана важность движения научной мысли и общественной дискуссии в направлении поиска собственной модели развития общества социальной справедливости – нового (русского) пути, отличного от потребительского, гедонистического общества капитализма, на основе духовно-нравственных ценностей и традиций, составляющих цивилизационную идентичность народов Восточной Европы, России и Азии. Результаты исследования представляют интерес для экономистов, интересующихся вопросами экономической теории, и могут быть использованы при разработке перспективной модели экономического развития.

Ключевые слова: экономическое планирование и развитие, государственная политика, формационная теория, капитализм, социализм, социально-экономическая модель, традиционные ценности, культурно-историческая общность, цивилизационная идентичность, образ будущего

Для цитирования: Мизюн В.В., Евдовская С.А. Плановое хозяйство - историческое наследие или экономика будущего? // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 344 – 360. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-344-360

Поступила в редакцию: 04 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 15 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Planned economy - a historical legacy or the economy of the future?

¹ Mizyun V.A.,

¹ Evdovskaya S.A.

¹ *Togliatti Academy of Management*

Abstract: the article examines the prospects for the widespread use of the principles and institutions of national economic planning in the new model of development of the Russian economy. The article presents the civilizational origins of planning, the economic legacy of the USSR, controversial issues and opinions of the expert community regarding the causes of the collapse of the Soviet project and the discrediting of the planned economy model. The urgent problem of rethinking these reasons and an objective assessment of the viability and effectiveness of using a planned beginning in the development of the national economy, taking into account the radically changing conditions of the global economy, is posed.

The article critically examines the need to apply planning mechanisms and methods in the practical work of government authorities, departments and corporations in the implementation of an important geopolitical and economic task for the development of the Eurasian partnership in the transition to a new technological order. The importance of the movement of scientific thought and public discussion in the direction of searching for their own model of development of a society of social justice is proved – a new (Russian) path, different from the consumer, hedonistic society of capitalism, based on the spiritual and moral values and traditions that make up the civilizational identity of the peoples of Eastern Europe, Russia and Asia. The results of the study are of interest to economists interested in economic theory and can be used to develop a promising model of economic development.

Keywords: economic planning and development, public policy, formation theory, capitalism, socialism, socioeconomic model, traditional values, cultural and historical community, civilizational identity, vision of the future

For citation: Mizyun V.A., Evdovskaya S.A. Planned economy - a historical legacy or the economy of the future? Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 344 – 360. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-344-360

The article was submitted: April 04, 2026; Approved after reviewing: May 15, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Текущее состояние мировой экономики, масштабные, углубляющиеся в ней кризисные явления с перспективой развития глобального финансово-экономического кризиса, вынуждают мировое сообщество искать альтернативные пути социального и экономического развития. Идеи глобализации и безальтернативности рыночного хозяйства, все чаще становятся объектом критики с точки зрения его эффективности и стабильности экономического развития, а наметившийся в начале XXI века процесс формирования полицентричной системы мирового устройства знаменует окончание эпохи доминирования США и их геополитических союзников.

Как отмечает в своей работе А.Н. Малюк, «неолиберальная идеология уже неспособна убедить массы людей во всем мире в том, что капитализм – наилучший способ решения социальных проблем. Социальные и экономические катастрофы, вызванные движением по пути неолиберального глобализма, подрывают доверие к системе в целом. Это, безусловно, разрушает легитимность мирового капиталистического порядка и легитимность власти его имперского центра, включая институты глобального экономического управления...» [1].

Ожидаемый терминальный кризис капитализма, который неизбежно наступит в новой исторической эпохе, приведет к глубокой трансформации мировой экономики и повлечет за собой перестройку общественных институтов, идейных систем и способов мышления. Как следствие, это вызовет обострение геополитического, идеологического и экономического противостояния коллективного Запада и новых центров мирового экономического роста, которые демонстрируют альтернативные пути развития и служат примером для других стран. Сегодня Россия, страны Глобального Юга и Востока выступают ключевыми драйверами международной кооперации и торговли, инвестиций и технологического развития.

Последнее ставит перед российской экономической наукой актуальную проблему проведения собственных фундаментальных разработок в области экономической теории вместо слепого заимствования идей и идеологием у западных философов и экономистов. Отечественные, в том числе дореволюционная и советская экономические школы обладают богатыми традициями и интеллектуальным потенциалом, на который можно опереться при разработке национально-ориентированной, социально эффективной модели экономического развития страны. Переосмысление и использование теоретического наследия отечественной философии, истории, русской экономической мысли и советской политической экономии важно в первую очередь для тех представителей экономического сообщества, которые формируют экономическую повестку и актуальные задачи развития государства. Используемые на Западе либеральные экономические теории, постепенно теряют свою эффективность в новых реалиях. Нужно учиться думать самостоятельно, создавать смыслы и предлагать новые модели долгосрочного, устойчивого роста национальной экономики для обеспечения технологического, интеллектуального и политического суверенитета страны [2].

Определенные указом Президента РФ от 7 мая 2024 года №309 национальные цели и задачи развития России на ближайшие 12 лет, а также утвержденный Правительством в начале 2025 года Единый план по их достижению, требует изучения актуальных вопросов теории общегосударственного планирования и практики организации плановой деятельности как наиболее важной составляющей системы управления национальной экономикой. Как показывает опыт исторического развития России, эта составляющая способна обеспечить эффективное и своевременное выполнение поставленных руководством страны задач по достижению требуемых темпов и повышения качества экономического роста.

Изучение экономического наследия, в частности цивилизационных истоков, опыта создания и функционирования советской системы планирования, его адаптация к новым экономическим условиям хозяйствования должны стать предметом научных изысканий и общественно-политических дискуссий. При этом исследования и общественный дискурс необходимо ориентировать на поиски возможностей более широкого применения планирования в практической работе институтов развития, государственных органов власти и крупных корпораций при реализации ими национальных проектов и государственных программ, заявленных в Едином плане [3, 4].

Материалы и методы исследований

Основу выбранного методологического подхода составляет сосредоточенность внимания на исторических и философских аспектах диалектики развития экономических отношений в современном обществе, являющихся объектом экономической теории. Концептуальные проблемы теории требуют изучения не только динамики и тенденций экономического развития, характерных для разных стран, что пытаются делать сегодня западные школы, перегружая излишним математическим моделированием экономические концепции. Необходимо определение их сущности, выявление причинно-следственных связей между сущностью и формами ее проявления в реальной действительности, то есть, то к чему всегда стремилась отечественная экономическая наука, и что свидетельствует о ее теоретической глубине.

Сегодня российская экономическая мысль должна двигаться вперед на ответственном историческом этапе развития страны, и развиваться собственным путем, опираясь на наследие отечественной теории и практику народнохозяйственного планирования 1930-60-х годов. Это экономическое наследие как никогда востребовано сейчас в условиях стагнации национальной экономики, радикальных перемен в структуре мирового хозяйства и тупикового положения, в котором находится современный мейнстрим экономической теории. Безуспешные попытки установить определенные взаимосвязи с западным научным сообществом и влиться в так называемую единую мировую (западную) экономическую теорию с ее господствующей неолиберальной парадигмой обречены на провал. Практика последних трех десятилетий реформ показывает, что ничего стоящего из этого не получилось, и по определению не получится, поскольку невозможно совместить принципиально различные научные подходы, которые основаны на разных культурно-исторических традициях организации экономических отношений в обществе, и определяемых ими базовых понятий и аксиоматике.

Современная экономическая наука постепенно отходит от принципов развития экономической теории, заложенных ее основателями. Приверженность формальной технике анализа в ущерб изучению реально существующих общественных противоречий и экономических проблем не способствует расширению экономических познаний, необходимых для значимых достижений, фундаментальных прорывов и открытий. Обращает на себя внимание растущее число научных публикаций, отличающихся формализмом, бессодержательной математизацией плохо соотносящейся с действительностью, малозначимыми уточнениями существующих теоретических концепций (по М. Блаугу). Возрастанию формализма в

науке способствует также сложившиеся на западе и заимствованные отечественной наукой принципы наукометрии и механизмы материального поощрения научных исследований.

Данные обстоятельства определили методологические основы, а также выбор методов исследования, использованных в данной работе, а именно: исторический подход, методы научной абстракции и сравнения, экспертные оценки, ориентированные, прежде всего, на поиск нового фундамента - доктринального смыслового ядра, без которого невозможно дальнейшее развитие экономической науки в России.

Результаты и обсуждения

В современном отечественном научном и общественном дискурсе парадигма государственного планирования и управления экономикой рассматривается преимущественно как исключительная особенность «не оправдавшей себя в исторической перспективе» модели советского социализма и социалистической системы хозяйствования. Такого рода рассуждения являются несостоятельными, поскольку не учитывают исторический контекст и особенности развития России как государства-цивилизации. Абстрактный «взгляд на Россию как бессодержательное географическое пространство, могущее быть заполненной любой экономической, политической, ментальной формой» [5, С.42] способен привести к ошибочным выводам при выборе механизма реализации стратегии социально-экономического развития страны. Необходимо учитывать цивилизационные истоки и факторы, определившие исторический выбор планирования в качестве ключевого элемента системы государственного строительства и управления в советской России, которые целесообразно рассматривать в соотнесенности, как с национальными, так и общен историческими императивами общественного развития.

Цивилизационные истоки плановой экономики

На важность этого обстоятельства указывали известные русские историки Сергей Михайлович Соловьёв (1820-1879) [6] и Василий Осипович Ключевский (1841-1911) [7]. В своих трудах они отмечали характерные для России обширное территориально-географическое пространство, суровые природно-климатические условия, раздробленность и угрозу постоянных внешних вторжений, которые послужили предпосылками для объединения русских земель и оказали существенное влияние на государственное строительство и форму управления хозяйственной деятельностью. В России «раз за разом включались такие механизмы социально-экономической и политической организации... общества, которые неизменно вели страну к превращению в некое подобие военизированного лагеря с централизованным управлением, жесткой иерархией, регламентацией поведения, усилением контроля над различными аспектами деятельности» [8].

Исторически сложилось так, что необъятные пространства русских земель, содержащие огромные запасы полезных ископаемых, расположены на важных стратегических путях между Европой и Азией. По этой причине Россия всегда была объектом постоянных интервенций со стороны католического Запада и мусульманского Востока. Необходимость защиты своих сухопутных и морских границ влекла за собой финансовые расходы на содержание регулярной армии, строительство необходимых для этого фортификационных сооружений, стратегических дорог, причалов и портовых сооружений, образование и содержание пояса пограничных буферных государств. В свою очередь это требовало от русских самодержцев и правительства поиска механизмов учета, планирования и эффективного расходования средств казны на упомянутые выше государственные нужды.

В работе Ю.С. Морозовой [9], посвященной зарождению и становлению государственного планирования в России отмечается следующее: «...первые попытки государственного регулирования национальной экономики (протекционистская политика..., формирование бюджета и налоговой системы, меры по поддержке представителей различных сословий – участников товарно-денежных отношений и т. п.) можно рассматривать... как первые «ростки» планирования хозяйственной жизни страны <...> в этот период возникает сама идея государственного планирования, и предпринимаются первые попытки ее реализации. <...> Наиболее широкое теоретическое обоснование в этот исторический период она находит в социалистическом направлении экономической мысли и, особенно, в марксистской политической экономии, оказавшей значительное влияние на формирование экономической политики ряда стран на рубеже XIX–XX вв.». В начале XX века, включая послереволюционный период политических преобразований в России, «...планирование не выделялось как отдельное направление хозяйственной деятельности» и экономической теории, и не имело первостепенного значения в управлении хозяйственной деятельностью молодого советского государства. Позже принцип планирования, провозглашенный марксизмом и поддержанный Владимиром Ильичом Лениным (Ульянов, 1870–1924), вошел в руководящие партийные документы и программы 1919-20-х г. в виде идеи «...единого общего государственного плана <...> Первым и наиболее известным плановым документом того времени стал план электрификации

России – ГОЭЛРО», разработанный специально созданной Государственной комиссией по заданию В.И. Ленина и под руководством Г.М. Кржижановского (1872-1959) [9, С.66].

Одним из оснований для разработки этого плана стали работы выходца из России, политэконома и статистика Карла Михайловича Баллода (Карлис Балодис, 1864-1931), и первого ректора Московского технического училища Василия Игнатьевича Гриневецкого (1871–1919). Работа Баллода, была впервые опубликована в 1898 году в Германии под названием «Государство будущего», а в 1906 году переведена и опубликована на русском языке в Санкт-Петербурге под редакцией русского учёного-экономиста, будущего министра финансов Временного правительства М.В. Бернацкого. В 1920 году переработанное издание выходит в Москве и в Харькове [10].

Идеи Баллода, с которыми как утверждают исследователи [11], были знакомы В.И. Ленин и И.В. Сталин, послужили основой создания плановой экономики СССР. Экономическую модель будущего социального государства Карл Баллод, выстраивает на примере Германии путем проведения объемных и тщательных экономических расчетов, которые показывают, что социализм является не утопической идеей, а более экономной и эффективной системой, в сравнении со стихийно функционирующим капитализмом. При этом «централизованная организация экономики» позволяет получить существенный рост народного благосостояния за счёт высокой концентрации производительных сил, ресурсов и большого эффекта масштаба. В качестве ключевых факторов эффективной организации хозяйственной деятельности Карл Баллод выделяет электрификацию народного хозяйства, развитие промышленности с использованием передовых достижений науки и техники, а также создание крупных государственных аграрных предприятий, способных обеспечить высокую урожайность, сокращение числа работников на селе и их высвобождение для нужд промышленности [12].

Существенным дополнением работы Карла Баллода явилась книга инженера и знатока промышленности В.И. Гриневецкого, опубликованная в 1919 году в Харькове под названием «Послевоенные перспективы русской промышленности». По утверждению историков (например, О.М. Щербаковой), данная работа оказала существенное влияние на деятельность комиссии по электрификации России». При этом, как пишет О.М. Щербакова: «...текст Гриневецкого – не только научная монография, но и гражданский манифест, реально объединивший советскую власть и техническую интеллигенцию», а сама работа «принадлежит к числу тех исторических явлений, которые делали возможным альтернативное развитие и осуществление новой экономической политики в СССР» [11, С. 115]. Предложения Гриневецкого, представляли собой развёрнутый план восстановления экономики советской России, разрушенной гражданской войной, и, в перспективе, ее реконструкции и развития. Изложенные в монографии положения были использованы в плане ГОЭЛРО [13].

Именно эти работы, как показывают результаты современных исследований А.А. Захарова [14], В.В. Курносова [15], А.С. Галушка и других авторов [12], стали весомым вкладом в развитие советской системы планирования народного хозяйства и формирование сталинской модели экономики. Ключевые факторы эффективности этой модели были определены идеями Карла Баллода и Василия Гриневецкого.

Экономическое наследие СССР – предмет полемики и разногласий

Перед началом и в период первой мировой войны Российская империя росла по всем экономическим показателям, промышленное и сельскохозяйственное производство развивалось за счет внутреннего капитала, государственных займов и иностранных концессий, выплаты по которым планировалось переложить на репарации после победы в войне. Россия не только не была колонией иностранного капитала, но проводила независимую политику, направленную на удовлетворение национальных интересов. Кроме того, по итогам окончания первой мировой войны Россия должна была получить выход в Босфор и абсолютное влияние на Среднюю Азию и Балканы.

Тем не менее, в условиях усиливающейся интервенции иностранного капитала происходил постепенный захват российской промышленности и торговли иностранными банками и компаниями [16]. Именно для того, чтобы защитить свои капиталы и предотвратить усиление позиций России, западным элитам понадобилась революция и гражданская война, как повод для интервенции, в ходе которой появлялась возможность захватить территории разваливающейся на части страны, ее природные богатства и огромный русский рынок. Осуществлению этих планов помешала Октябрьская революция 1917 года.

После смерти вождя мирового пролетариата Владимира Ильича Ленина в 1924 году, победы в гражданской войне и завершения борьбы за власть его ближайших соратников, начался мирный процесс «построения социализма, в отдельно взятой стране» – советской России, под руководством Иосифа Виссарионовича Сталина (Джугашвили, 1878-1953), который объявил себя продолжателем дела

покойного вождя и его учения. Курс на построение социализма в России явился результатом борьбы за власть в 1923-1926 годах ближайших соратников Ленина по большевистской партии. Это была не просто борьба за лидерство и власть как таковая, а борьба идей и идеологических разногласий относительно внешней политики, сохранения суверенитета и экономического развития советского государства.

В 1927 году обстоятельства сложились так, что правительство Великобритании разорвало отношения с Советским Союзом из-за деятельности Коминтерна, что означало постепенную изоляцию страны со стороны западных государств. Ситуация осложнялась приходом в 1933 году к власти в Германии национал-социалистов во главе с Адольфом Гитлером (1889-1945) и подготовкой Германии к реваншу за поражение в первой мировой войне. В период 1933-1939 гг. под предлогом борьбы с коммунистической угрозой, правящие элиты США, желая ослабления Великобритании, Франции и СССР, осуществляют мощную финансовую поддержку нацистской Германии для восстановления военной промышленности, армии и достижения военного паритета с ведущими мировыми державами в будущей мировой войне. В свою очередь Великобритания и Франция, преследуя свои геополитические цели и интересы, стремились направить германскую экспансию на Восток, что должно было привести к столкновению Германии и СССР, их взаимному ослаблению, и, в итоге, упрочить положение западной коалиции в Европе и остальном мире. В результате назревающего политического кризиса и очередного столкновения экономических интересов ведущих империалистических государств, развязывание Германией новой мировой войны было лишь вопросом времени.

В разгар кризиса ни у кого из нового руководства страны не вызывало сомнений в необходимости создания военно-промышленной базы для производства современного вооружения и оснащения армии не только стрелковым оружием, но и танками, самолётами, артиллерией, между тем без широкомасштабной индустриализации решить эту задачу было невозможно. Выступая в 1927 году на XV съезде ВКП (б), И.В. Сталин заявил: «Капиталистические страны прошли индустриализацию за 50 – 100 лет; или мы пробежим этот путь за 10 лет, или нас сомнут» [17]. На съезде был провозглашён курс на электрификацию, индустриализацию и коллективизацию сельского хозяйства. Первый план развития народного хозяйства страны был принят в 1928 году, на пятилетний период с 1928 года по 1933 год.

Согласно статистическим данным [18] в период 1928-1932 гг. кратно возросло производство электроэнергии, чугуна и стали, цемента, нефти и угля. В период довоенных пятилеток были построены тысячи крупных предприятий и сооружений - ГЭС, металлургические комбинаты, угольные шахты, заводы тяжелого и среднего машиностроения, выпускавшие тракторы, автомобили, авиационную технику, железнодорожный транспорт, металлорежущие станки и инструменты, продукцию военного назначения и многое другое. В дополнение к этому активно развивалась транспортная инфраструктура страны – строился Московский метрополитен, были созданы Беломор-Балтийский и Московско-Волжские каналы, Туркестано-Сибирская железнодорожная магистраль.

Грамотный подход руководства страны к реализации крупных проектов и ударный труд советского народа, позволил в сжатые сроки создать до войны целый ряд новых отраслей и полный цикл собственного производства, позволяющий самостоятельно выпускать продукцию высокого уровня сложности и практически полностью отказаться от закупок иностранного оборудования, обеспечить экономическую независимость страны. Последнее стало возможным, в том числе благодаря передовой советской науке, которая развивалась в эти годы усиленными темпами и вышла на ведущие мировые позиции: количество институтов и техникумов увеличилась к концу 1940 году в 4 раза по сравнению с 1930 годом, что позволило подготовить более 2 млн. специалистов. На созданной индустриальной базе было проведено масштабное перевооружение советской армии и подготовка к новой войне. Кроме этого, благодаря успешной реализации плана ГОЭЛРО в довоенный период был построен энергетический каркас экономики, создавший условия для развития экономики и сопутствующей инфраструктуры Урала, Западной и Восточной Сибири. Это позволило в первые месяцы войны в кратчайшие сроки организовать перевозку на восток страны и перезапустить работу около 3 500 заводов, которые приняли на себя основную тяжесть обеспечения фронта всем необходимым и внесли огромный вклад в будущую Победу в Великой Отечественной войне.

Советская система директивного планирования, развитый партийный и административно-хозяйственный аппарат централизованного управления позволили в послевоенный период восстановить разрушенное хозяйство без внешней помощи, и выйти к концу 1947 года на довоенный уровень производства в промышленности. В 1950-х гг. удалось обеспечить высокие темпы экономического роста, создать новейшие и модернизировать существующие отрасли промышленности, начать реализацию пла-

нов преобразования природы и строительства транспортных магистралей в районах Крайнего Севера и Дальнего Востока, увеличить численность, продолжительность жизни, реальные доходы и уровень жизни населения страны. В это время создается мощный военно-промышленный комплекс и ядерный потенциал СССР, обеспечившие на многие годы вперед безопасность и достойное положение страны на мировой политической арене.

Таким образом, модель хозяйствования, созданная в годы правления И.В. Сталина, обеспечила высокие темпы роста экономики СССР в период 1929-1955 гг. По данным А.С. Галушка, представленным в коллективной монографии [12], в течение указанного периода среднегодовой рост экономики за вычетом четырех военных лет составил — 13,8 %, в то время как темпы роста общемирового ВВП за аналогичный период не превышали 5% в год. Вполне очевидно, что решить в короткие сроки эти задачи и обеспечить высокие темпы экономического развития, без государственного планирования и централизации управления экономикой, было невозможно. Опыт экономического развития СССР, в том числе государственное планирование, бережливое отношение к производству, систему подготовки и материального стимулирования работников и др., оценили и использовали после второй мировой войны в США, Японии, Южной Корее и других развитых капиталистических странах, а также успешно развивающемся сегодня Китае [19, С. 390].

В своих работах известные западные экономисты Йозеф Шумпетер (1883-1950) и Джон Гэлбрейт (1908-2006) приходят к выводу о том, что в определённый период времени плановое хозяйство действительно было эффективнее рыночного. Об этом пишут и многие современные отечественные авторы (например, Е.Ю. Спицын, Г.И. Ханин, И.Н. Молчанов и др. [20, 21, 22]). Проведенный ими анализ первоисточников и архивных документов объясняет ключевые причины и факторы рекордного роста отечественной экономики советского периода 1929-1955 гг., что позволяет с высоты объективного исторического анализа предложить решения, которые могут обеспечить устойчивый рост экономики России в настоящем и будущем.

Сегодня плановая экономика СССР, как и прежде, не перестает быть предметом острых дискуссий исследователей и ожесточенных споров политиков относительно ценности экономического наследия советского «проекта» и самого социализма как общественного строя. В период засилья в научном дискурсе либеральных воззрений 1990-х годов с трудом воспринимались исследования, посвященные трезвому анализу экономической статистики, исторических фактов и свидетельств, доказывающих актуальность, теоретическую и практическую значимость советского экономического опыта. И только в последнее десятилетие, характеризующееся неблагоприятным состоянием и низкими темпами роста экономики страны, научная общественность стала обращать внимание на публикации, наглядно отражающие преимущества планового хозяйства СССР, создание которого осуществлялось в период «форсированного строительства социализма» 1920-1950-х годов, и которые были утрачены в ходе последующих провальных экономических реформ 1960-80-х годов. Вполне очевидно, что в интересах поиска источников роста национальной экономики целесообразно обратиться к опыту организации плановой деятельности в СССР.

Экономические проблемы и причины краха позднего СССР трактуются как современными зарубежными, так и российскими историками и экономистами по-разному. При этом в интерпретациях ученых, посвященных этой тематике исследований, присутствует сильно выраженная идеологическая позиция, которая влияет на их исследования и объективность полученных результатов [23].

Безусловно, сталинская экономика 1930-50-х гг., с одной стороны, отличалась высокими мобилизационными возможностями, которые обеспечили рекордные темпы экстенсивного роста базовых отраслей экономики в 1920-1950-х гг. С другой — к концу 1960-х гг. она так и не смогла обеспечить удовлетворение растущего спроса населения на потребительские товары, необходимый уровень качества труда, эффективность промышленного и сельскохозяйственного производства в сравнении с капиталистической экономикой. Но стоит правдиво отметить и то, что у нее был высокий потенциал роста, перспективы устойчивого развития и модернизации на основе широкого использования научных разработок, которые в послевоенные 1950-е годы оказались по ключевым направлениям на уровне или впереди лучших мировых достижений. И это была реальная возможность достижения советским плановым хозяйством лидирующего положения в мировой экономике на длительный период мирного времени 1960-90-х гг.

Из этого следует, что справедливая критика советской экономики последних 30–35 лет существования СССР некорректно экстраполируется на экономику 1930-1950 гг., успешно функционировавшую в течение трех десятилетий. А это значит, что при сравнительной оценке эффективности плановой и рыночной экономики, необходимо четко выделять период становления и развития планового хозяйства раннего СССР, и пе-

риод ползучей реставрации капитализма после смерти Сталина. Кризис социализма был вызван причинами не экономического, а философского и духовно-нравственного характера, которые привели к осознанной (обновленческой) дискредитации и целенаправленному демонтажу советской системы планового хозяйства волюнтаристскими действиями Н.С. Хрущева и реформой Косыгина-Либермана (1954-1969 гг.). Материалистическое мировоззрение, пренебрежение к духовно-нравственной составляющей в воспитании советского человека впоследствии вызвали дисбаланс между процессами общественно-государственного строительства и низким уровнем индивидуального самосознания, который стал причиной застоя советской экономики при Л.И. Брежнев (1969-1985 гг.) и ее окончательного активного разрушения, во время так называемой перестройки М.С. Горбачёва (1985-1991).

Сегодня события минувших дней повторяются на очередном витке мировой истории, и сейчас, как никогда, необходим новый взгляд в будущее, опирающийся на непредвзятую оценку и глубокое понимание глобальных экономических процессов и проблем, основанное на знаниях их истоков, историческом опыте и объективных суждениях. Возможно, это с одной стороны предостережёт от опасности реставрации радикальных коммунистических идей, ленинской «диктатуры пролетариата» и «развитого социализма» 1960-80-х годов, в том виде каким его знают и помнят. С другой - поможет осознать, что возврат современной России к либеральной концепции рыночной экономики, интегрированной в мировую глобальную капиталистическую систему, приведет не к развитию, а к кабальной зависимости от нее, и лишь продлит существование неокOLONиальной метрополии США и их ближайших сателлитов ценой огромных разрушительных последствий для страны.

Экономика настоящего – провалы рынка

Как это ни странно, но пока в России пытаются строить капитализм «сверху», в современном западном экономическом дискурсе все чаще появляются публикации посвященные теме возрождения экономического планирования на государственном уровне. В этом отношении является весьма интересными работы французских экономистов Мишеля Аглиетты (Michel Aglietta), Этьена Эспаньи (Étienne Espagne) и Жака Сапира (Jacques Sapir).

В статье Жака Сапира «Станет ли плановая экономика нашим будущим?», опубликованной в журнале «Проблемы прогнозирования» (2022, №6) [24], на основе изучения эволюции «плановой политики» Японии, Индии, Италии, Великобритании, Франции, Германии, США, делается вывод о необходимости использования элементов плановой экономики как инструмента преодоления «провалов рынка». По мнению автора, мировая экономика все чаще сталкивается с ситуациями неопределенности и внезапными событиями, требующими вмешательства правительств отдельных государств. При этом происходит передача государству исключительных полномочий по распоряжению ограниченными ресурсами в интересах тех или иных экономических агентов и отраслей национального хозяйства. Реализации приоритетных задач, например, таких как ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций, военные конфликты, или внедрение новых технологий, которые необходимы для развития общества, но не способны обеспечить желаемую норму прибыли и/или быстрый возврат вложенных средств, - не могут заинтересовать независимых инвесторов. По заключению ученого, который ссылается на мнение других авторитетных сторонников европейского планизма - Отто Нейрата (Otto Neurath, 1882-1945), Пьера Массе (Pierre Massé, 1898-1987), О'Нила (O'Neill), - «в таких случаях волевое политическое решение и планирование работают лучше, чем рынок» [24, С. 7].

Критически оценивая результаты планирования военного и послевоенного времени в капиталистических экономиках западных стран «с точки зрения качества роста», Сапир констатирует: «...период «активного планирования» характеризовался не только гораздо более интенсивными инвестициями, но и существенно большей сбалансированностью <...> удавалось находить равновесие между инвестициями, внутренним потреблением и платежным балансом. <...> И с точки зрения средних темпов роста, ...стабильности этих темпов на первом месте находится так называемый период «активного планирования» (1956-1971 гг.)». Ученый, анализируя работы коллег, делает вывод о том, что в этот период равновесие было гораздо более устойчивым. Однако «на следующем этапе развития... экономики, который описан, как упадок планирования, инвестиции также были интенсивными, но нерегулируемая конкуренция между крупными компаниями привела к накоплению дисбалансов и вызвала финансовый кризис» [24, С. 16-18].

1980-е годы характеризуются распадом института государственного планирования в западных экономиках. Сначала планирование было ослаблено под воздействием внешних факторов: энергетический кризис 1973 года, либерализация торговли и растущая международная конкуренция, финансовализация экономики и усиление влияния проевропейских институтов в рамках концепции единой Европы. По

оценке Сапира, «эти внешние факторы, за исключением нефтяного кризиса, могли иметь такие разрушительные последствия только вследствие внутренних решений, которые придавали этим факторам решающий вес и даже усугубляли их отрицательное воздействие». Причины европейского разворота в сторону либерализации экономики, произошедшего в 1970-80-х годах, «были связаны с внутренней борьбой в административных структурах, которые в свое время инициировали создание органов планирования». Результатом этой борьбы стал распад «политических альянсов, инициировавших создание учреждений и механизмов планирования в ведущих экономиках Европы начала 1940-х годов» [24, С.19]. Борьба за власть в странах Запада, так же как и в СССР, велась не только из идеологических соображений, но в большей мере из сугубо личных интересов действующих в ней представителей политической и административной элиты. Элита сама создавала условия для снижения потенциала планирования и уничтожения его инструментов, делая его все менее эффективным в новых экономических реалиях. И что еще более примечательно, так же как и в постперестроечной России, это обеспечило высокопоставленным государственным чиновникам извлечение существенной выгоды от приватизации государственных предприятий.

«Впрочем, – заключает Сапир, – планирование, которое, по мнению некоторых, было похоронено и предано забвению, сейчас возвращается назад самым решительным образом. Это делается в условиях, когда растет значимость концепции суверенитета» [24, С.19]. В подтверждение этого тезиса им приводятся «сомнения во всемогуществе рынка» президента Франции Эммануэля Макрона, которое было высказано им в одном из публичных выступлений: «Одного рынка недостаточно... для ответа на возникающие вызовы...<...> Следует допустить активное вмешательство государства в ряде ключевых областей, с использованием масштабных инвестиций» [24, С.20].

К таким вызовам ученый относит климатические изменения и энергетический переход, который предполагает отказ от углеводородных и ядерных источников энергии и вызывает неоднозначную критику после энергетического кризиса в Европе осенью 2021 года. Обращая внимание на одну из недавних статей своей коллеги Лоры Деспре (Laure Després), бывшего специалиста по советской экономике, он вместе с автором статьи «задается вопросом о необходимости планирования для достижения целей экологического перехода» [24, С.22; 25]. По убеждению Лоры Деспре, инвестиции должны сопровождаться эффективным планированием, так как корыстные интересы евробюрократии и созданные ею неолиберальные механизмы финансирования неспособны обеспечить «всеохватывающей процедуры» эффективного администрирования инвестиций в инфраструктуру при реализации стратегии «зеленого роста» экономики, и приведут лишь к очередным экологическим и социальным кризисам. Вне всякого сомнения, грядущая чрезвычайная климатическая ситуация, приведет к необходимости глубоких социально-экономических преобразований, реализация которых будет осуществляться, скорее всего «недемократическими» методами [26]. В свою очередь это потребует четко скоординированной экономической политики, которая возможна только в рамках планирования и неукоснительного исполнения конкретных инженерных и организационно-технических решений. Из общего контекста упомянутых выше публикаций следует, что планирование, некогда отвергнутое 30 лет назад с распадом СССР и советского блока, становится объектом пристального внимания на Западе в условиях геополитических разногласий, фрагментации мировой экономики на отдельные блоки, возрождения политики меркантилизма, и нарастающих последствий климатических изменений на планете.

Поднятая западными экономистами проблематика актуальна и для решения задачи выхода российской экономики из затянувшейся рецессии, которую сегодня необходимо преодолевать вместе с разработкой планов реиндустриализации и адаптации экономики к климатическим изменениям, и при необходимости, – мобилизации в условиях глобального экономического кризиса и сопутствующей им череды неизбежных военно-политических конфликтов по всему миру. Возрождение института и механизмов государственного планирования придадут импульс развитию «стратегических секторов экономики, от которых зависит национальная оборона и продовольственная безопасность, а также критически важные производства, обеспечивающие наличие технологий, материалов и оборудования, необходимых для добычи энергоресурсов, изготовления вооружения, военной техники, жизненно важных продуктов и лекарственных средств [24, С.21]. Нам необходимо отдавать себе отчет в том, что в ближайшем будущем это потребуются для защиты интересов и независимости страны в случае возникновения крупномасштабного межгосударственного вооруженного конфликта высокой интенсивности.

Так или иначе, Россия будет вынуждена обеспечивать свою самодостаточность и постепенно переходить к модели закрытой экономики (автаркии), минимизируя внешнюю торговлю. Сегодня в условиях беспрецедентного количества экономических санкций необходимо использовать пока еще существую-

щее в течение ближайших пяти лет «окно возможностей» для модернизации мощностей и развития собственных производственных технологий путем заимствования инженерных решений, освоения сложной технической продукции и инновационных товаров, доступных на рынках дружественных стран Юго-Восточной Азии и Глобального Юга.

В свою очередь это предполагает расширение торговых связей и промышленной кооперации между странами, участвующими в евразийской интеграции, создание новых транспортных коридоров в восточном и южном направлениях. Решение этих важных геополитических и народно-хозяйственных задач, в силу их масштабов и сложности, требуют координации совместной деятельности всех стран-участниц евразийской интеграции на межгосударственном уровне Большого евразийского партнерства [27, 28].

Последнее предполагает возвращение к принципам государственного народно-хозяйственного планирования (по аналогии с Госпланом СССР), построенного на новой технологической (интеллектуальной цифровой) основе и адаптированного к условиям рыночной экономики. В противном случае, без формирования профильных органов и возвращения к практике пятилетних планов, не представляется возможным оперативно определять потребность промышленности в тех или иных материалах и изделиях, контролировать исполнение госзаказов, и как следствие – выстраивать долгосрочные партнерские отношения по поставкам сырья и реализации готовой продукции теперь уже в рамках нового экономического союза [19, С. 388].

При этом эффективно решать кратно усложняющиеся задачи управления экономикой Евразийского Экономического Содружества возможно на основе цифровой системы Госплана, включающей использование новых экономико-математических методов и интеллектуальных цифровых моделей планирования и прогнозирования, адаптированных к современной реальности. Такие методы и модели должны быть способны учитывать и анализировать колоссальные объемы плохо структурированной информации, делать обоснованные долгосрочные прогнозы (форсайты) трендов технологического развития, позволяющие ставить на их основе стратегические цели, конкретные и обязательные для выполнения плановые задания по формированию промышленного потенциала России и стран содружества [19, С. 389]. При этом они должны учитывать уникальный опыт государственного планирования советского периода и стать реальной альтернативой западной теории и практике индикативного планирования, на основе которых предпринимаются безуспешные «попытки сочетать интересы государства, бизнеса и общества в системе индикативных планов в течение... последних лет». <...> Размытость приоритетов, слабая проработанность и несогласованность документов государственного планирования, отсутствие контроля реализации принятых плановых решений – вот лишь немногие проблемы, с которыми сталкивается сегодня молодая система государственного планирования новой России. <...> В свете указанных проблем представляется необходимым тщательное изучение богатейшего опыта отечественной системы государственного планирования с целью выделения основных этапов его эволюции, определения возможности и целесообразности использования его инструментария в настоящее время» [9, С. 66].

Назревающая необходимость изменения принципов планирования требует органичного сочетания преимуществ методов директивного планирования, позволяющих достигать целевых показателей экономического роста, и технологий индикативного управления, обеспечивающих отраслевую и пространственную сбалансированность развития национальной экономики, в которой могут использоваться различные виды собственности и формы хозяйствования [29, С. 113].

Образ будущего – нематериальные факторы

Однако если с настоящим положением дел все более или менее понятно, то относительно экономики и общественного устройства будущего, предстоит преодолеть закоренелые предрассудки и идеологические предубеждения – «идолы измов» (по Френсису Бекону), которые, как некие когнитивные искажения процесса научного мышления и общественного сознания мешают адекватному отражению объективной реальности.

Общественным наукам и экономической теории, в частности, необходимо выйти за рамки господствующих материалистических представлений о моделях организации общества и формах его социально-экономических отношений, которые, собственно, и являются объектом изучения теории. Теоретические концепции западной (либеральной) философии модерна и постмодерна, равно как и исторический материализм К. Маркса и Ф. Энгельса, сознательно уводят или полностью устраняют духовную субстанцию (метафизику) из поля «философского дискурса» и рефлексии. Объективные основы развития общества усматриваются ими главным образом в материальных условиях, прежде всего в развитии общественного способа производства необходимых благ, в его влиянии на общественную жизнь. Согласно этим представлениям, совокупность производственных (товарно-денежных) отношений образует физи-

ческую основу общества, его базис, который определяет характер надстраивающихся над ним политических, правовых и экономических отношений, а также государственных учреждений и общественных (социальных) институтов. По этой причине объективно существующая метафизическая (духовная) составляющая, низведенная до уровня вспомогательной функции «духовного производства» материальных и идейных объектов культуры (по К. Марксу), исключается из проблемного поля современных научных изысканий, и как существенный фактор влияния на общество и характер общественных отношений, и, соответственно, как предмет исследования. А между тем этот упущенный западной философской традицией и марксистско-ленинской догматикой духовный фактор, как показал ход истории современной цивилизации, напротив оказывает непосредственное и ключевое влияние на производственно-экономические отношения и поведение людей в обществе.

Пренебрежение данным фактором привело к разрушению СССР и мировой системы социализма. Отказавшись от прежней социально-экономической модели, постсоветская Россия приступила к реализации радикальных социально-политических и экономических преобразований, направленных на реставрацию капитализма – детища Реформации и западной философии модерна. Результатом этого исторического выбора стали поспешные и непродуманные реформы начала 2000-х годов, которые привели к падению объемов промышленного и сельскохозяйственного производства, строительства жилья; исчезновению таких высокотехнологичных отраслей как станкостроение, приборостроение и микроэлектроника; деградации производственной культуры и отраслевой науки, образования и медицинского обслуживания, сокращению рождаемости и численности населения страны [30].

Причины, по которым советский народ отказался от социалистического пути развития общества, подробно исследованы и объективно представлены в многочисленных публикациях авторитетных ученых, политиков и политологов, в том числе упомянутых в данной работе [20, 31]. Сегодня, спустя сорок лет после исчезновения советской державы с карты мира, к сожалению или к счастью, можно с уверенностью заключить следующее – дух капитализма с его протестантской этикой и культурой западной цивилизации, отрешившись от своих христианских корней, так и не прижился в России. Объяснение этому нужно искать в культурном коде русского народа. Как верно отмечает В. Белов, постперестроечные реформы «совершенно не учитывали культурно-исторических особенностей страны и населяющих её многочисленных народов» [32, С. 58]. Развитие капитализма в Царской России проходило не по классическим правилам «соперничества индивидов» в духе протестантского Запада, а по духовным канонам и традициям, которые издревле формировались на Руси в крестьянской (восточно-христианской) общине, и определялись главным образом православной верой и необходимостью выживания в суровых природных условиях. Основой организации общины стали коллективизм и равенство всех членов общины в духовном смысле и хозяйственных отношениях. Социальное положение общинников определялось способностями и признанием их авторитета со стороны единомышленников [33]. Яркими примерами таких отношений являются богатые староверческие общежития русского Севера и Сибири. Ссылаясь на исследования, посвященные развитию капитализма в России, в частности – становлению Выговской поморской общины первой половины XVIII века, В. Белов подчеркивает, что «практика внутренней открытости ... Содействие внутриобщинных сил, братское доверие позволили ... общежителю скопить громадные капиталы — своего рода общую кассу для различных коммерческих инициатив» [34, С. 73]. Вследствие этого, исконно русская версия капитализма характеризовалась на раннем этапе его развития сотрудничеством, бескорыстной взаимопомощью общинников, осуждением стяжательства и пристрастия к богатству как дьявольскому наваждению, – которые становились нормой социальной организации и хозяйственной деятельности общины [35, С. 87].

Христианское лицо русского капитализма находит свое отражение также в жизни и деятельности до-революционного предпринимательства, два десятка представителей которого в настоящее время причислены Русской Православной Церковью к лику святых. К наиболее известным из них относятся преподобный Серафим Вырицкий (1866-1949, крупный торговец мехами, впоследствии – иеромонах), праведный Василий Павлово-Посадский (1816-1869, фабрикант), мученик Сергей Бородавкин (1878-1938, купец первой гильдии), исповедник Иоанн Летников (1860–1930, лесопромышленник, хозяин лесопильного завода) и многие другие.

По суждению В. Белова именно из-за этой культурно-исторической специфики развития, молодой, неокрепший русский капитализм начала XX века «стал проигрывать даже у себя на родине западной модели капитализма — более агрессивной и опытной, имевшей неизменную поддержку на самом высшем уровне. <...> Опираясь на активное содействие царского правительства, иностранный капитал энергично захватывал в свои руки наиболее привлекательные российские активы, угрожая в скором будущем

превратить великую Россию в некое подобие Индии» [32, С.60]. Помешали этому большевики и революция, в результате которой большинством народа была отвергнута идея развития страны по образцу западного, «протестантского» капитализма, и выбран путь строительства нового общества социальной справедливости, которое В.И. Ленин охарактеризовал как государственный (общественный) капитализм. И этот осознанный выбор народа был сделан под влиянием традиционных ценностей русской общины, что со всей наглядностью подтвердило голосование на выборах в Учредительное собрание 1917 года. Общенародное дело строительства социализма, связанное с тяжелыми испытаниями гражданской войны, довоенного периода ускоренной индустриализации и коллективизации, вызванных необходимостью подготовки к новой мировой войне, победа в ней, не только усилили коллективный дух советского народа, но «развили прежние архаичные общинные отношения на новый, более высокий уровень. <...> «Однако реформаторы 90-х, взявшие на себя ответственность за дальнейшее развитие страны, совершенно не учитывали этих особенностей воспитания и образа жизни советских людей, наивно полагая, что убеждённого коллективиста можно в два счёта превратить в закоренелого индивидуалиста-эгоиста на западный манер» [32, С.60].

По его убеждению, экономическое развитие Российской Федерации должно строиться на основе национальной идентичности и самосознании, культуры и образованности народа, его солидарности (сборной сплочённости), вековых традиций взаимовыручки и нерушимого коллективизма. Задача обеспечения эффективности народного хозяйства достижима только дружными совместными усилиями государства и экономического сообщества, а значит, коллективной плановой работой тесно взаимодействующих исполнителей различных сфер человеческой деятельности. При этом традиционные, многовековые отношения характерные для большинства народов Восточной Европы, России и Азии, гарантируют уважительное равноправие и плодотворное содружество в рамках нарождавшейся евразийской цивилизации. Такой путь развития страны позволит выйти из затянувшегося системного кризиса и увлечь за собой другие народы, предложив им новую повестку цивилизационного развития в рамках мирового сообщества. Повестку, сформулированную исходя из собственных представлений о будущем, а не обесцененных либеральных догматов западной цивилизации – псевдодемократии, неограниченной свободы рынка и индивидуализма с его эгоистическим частнособственническим интересом [28, С. 46-47].

Несомненно, в этих высказываниях и идеях автора, как и многих политиков, философов, экономистов и деятелей культуры, занимающихся, вместе со всеми активными силами общества, поиском нового социально-экономического пути развития, - лежит искреннее и благое намерение ясного осознания глубинных смыслов и конечных целей этого развития. Россия сегодня переживает уникальный момент, когда многие понимают, что вместо исчерпавшей себя либерально-буржуазной модели развития страны, ориентированной на Запад, должна быть предложена какая-то иная модель, фундаментальное место в которой должны занимать не материальные, а духовно-нравственные ценности, традиции, патриотизм и социальная справедливость, составляющие основу культурного кода народов России. Эти духовные ценности и традиции, хранимые церковью и берегаемые многими поколениями наших предков, должны стать альтернативой социальным утопиям, в возвращении к которым отдельными политиками и учеными, как левой, так и правой ориентации видится «дорога в будущее». Наше общество на собственном опыте убедилось в непригодности идеи «духовного перевоплощения» капитализма в сторону левых идеологий, или социализма на основе христианских ценностей в подобие современных гипотетических утопий и квазирелигий, таких как информационный коммунизм, демократический или христианский социализм, что, по суждению Русской православной церкви одинаково недопустимо. Все они относятся в той или иной степени, к политическим идеологиям и «догматам» предшествующих форм социально-экономической организации общества. Например, к марксизму, с его протестантской идеей «коммунистического рая на земле», превращенной в агрессивную идеологию и диктатуру пролетариата, с присущими ей репрессиями сотен тысяч «беззаконно казнённых за веру» или ставших узниками «социального гетто для враждебных классов» ради идеи построения справедливого общества. В тоже время, крушение этой радикальной идеологии не оправдывает либерализм и его «капиталистическое евангелие, рассматривающее падение социалистического уклада как доказательство своей безупречности и безальтернативности» [36]. Оба этих пути ведут к одной пропасти. По этой причине движение научной мысли и общественной дискуссии должно осуществляться в направлении поиска собственной модели развития общества социальной справедливости - русского пути, отличного от потребительского, гедонистического общества капитализма и уравнилельного социализма, иммунитет от «привлекательности» которых русский народ получил в новой исторической эпохе, и перед соблазном которых сейчас оказалась западная цивилизация.

В современном мире практически не существует в чистом виде прежних форм организации социально-экономических отношений - большинство европейских и азиатских стран, как и Россия, придерживается смешанной модели, представляющей собой объединение принципов рыночной и плановой экономики. Согласно этой модели в прямом государственном управлении, включающем институты и механизмы народнохозяйственного планирования, находятся стратегически важные отрасли экономики, отвечающие за защиту интересов страны и ее обороноспособность, а также вопросы развития инфраструктуры и социального обеспечения населения. Производство и массовое потребление товаров повседневного спроса организуется частными предпринимателями и коммерческими организациями по принципам рыночной экономики. Это позволяет усилить преимущества и нивелировать недостатки предшествующих экономических систем. Но главным фактором созидания будущего социально-экономического уклада в новом гармоничном обществе является осознание важности доминирования духовного начала над безудержным стремлением «к обладанию материальными благами, к обогащению любыми средствами, включая обман, коррупцию, криминал, несправедливое распределение сверхприбылей», которое приводит к нравственной деградации общества и является источником социального кризиса [36].

Сущность этого посыла заключается в том, что вера и нравственная основа общинного уклада - эти ключевые отличия русской цивилизации, - должны послужить духовно-нравственным фундаментом, тем самым доктринальным ядром и смыслом новых экономических отношений в обществе будущего. Как показали события новейшей истории, без опоры на этот фундамент повисает в воздухе любая идеология и теория, а затем рушится сформированная на их принципах экономическая система, независимо от сложившихся в ней отношений собственности и хозяйственного механизма. Разрушительные иллюзии советской эпохи и морок капитализма постсоветского периода отходят в прошлое. Нашему народу предстоит понять, что «созидание гармоничного мира невозможно без ясного осознания людьми необходимости устройства любой деятельности - включая экономическую - на прочной нравственной основе», с опорой на которую нужно развивать экономическую науку и строить сильную Россию - справедливую, живущую по правде [36]. И еще уяснить простую истину, состоящую в том, что не отдельные группы граждан и не власть, но только сплоченная единая нация способна изменить свою участь, только народ, будучи духовно просвещенным, и на этой фундаментальной основе - граждански и экономически активным, в состоянии изменить к лучшему свое будущее, заставить уважать себя.

Выводы

По словам Н.А. Нарочницкой, в России XX века дважды произошло полное уничтожение существовавшего социально-политического строя и соответствующей ему системы хозяйствования, а затем построение новых общественно-экономических отношений, основанных на принципиально иных началах. Как это ни парадоксально, но все указанные выше факторы способствовали, тогда и сейчас, усилению роли государства. Разница состоит лишь в том, что в начале прошлого века до основания разрушили молодую и еще не окрепший российский капитализм, а в конце 1990-х годов - советский вариант социализма, на смену которого пришёл государственно-капиталистический способ товарного производства.

Как бы ни было, Россия, вопреки историческим перипетиям, постигшим ее во время и после революции и перестроечных реформ 1990-х гг., смогла сохранить свою государственность и обширные территории, вертикаль власти, экономический и интеллектуальный потенциал, историческую память и культуру, а самое главное - традиции и веру предков. Сокровенная причина этого состоит в том, что «исторически сложившаяся социальная организация в России отличалась чрезвычайной устойчивостью и, меняя свои формы, а не суть, воссоздавалась после каждого потрясения российской истории, обеспечивая жизнеспособность русского общества и внутреннее единство его бытия» [37, С.17].

Одним словом, удалось сохранить все то, что в настоящем и будущем послужит фундаментальным основанием экономического развития и цивилизационного прогресса России, которые должны стать примером для других народов и стран, как некая альтернатива антихристианской философии «апокалипсиса» западной цивилизации, угасающей, теряющей духовную власть и экономическое доминирование над большей частью мира.

Только для этого нужно делать все как учил Карл Маркс, но наоборот, - то есть начинать нужно не с материальной стороны бытия, как утверждают марксисты, а с формирования сознания и духовного воспитания народа (в первую очередь детей, в семье и школе), формирования у людей правильного мировоззрения (в том числе религиозного). Тогда будет соответствующее отношению к труду как первой необходимости и источнику самосовершенствования и личностного роста, служению интересам своего народа и долгу перед отечеством, согласованности совместной коллективной деятельности, которая приведет к осознанной необходимости планирования

национальной экономики (без хаоса, анархии и кризисов по Марксу). В конечном итоге, это изменит отношение людей к собственности, власти и друг другу, и самое главное – цели их собственного существования.

Список источников

1. Малюк А. Основные тенденции кризиса современного глобального капиталистического порядка // Социологический альманах. 2014. № 5. С. 126 – 135.
2. Гусев М. С. Стратегия экономического развития России – 2035: пути преодоления долгосрочной стагнации // Проблемы прогнозирования. 2023. № 2. С. 18 – 29.
3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года // Администрации Президента Российской Федерации: официальный сайт. Москва. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 16.03.2026).
4. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года / Правительство Российской Федерации: официальный сайт. Москва. URL : <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf> (дата обращения: 16.03.2026).
5. Коваленко В. И. Концепт России как государства-цивилизации в современном политологическом дискурсе // Вестник Московского Университета. Серия 12. Политические науки. 2024. № 6. С. 38 – 49.
6. Соловьев С. М. История России с древнейших времен : в 15 кн. Кн. 1 (т.1-2). М.: Соцэкгиз. 1959. 811 с.
7. Ключевский В. О. Курс русской истории. М.: ОГИЗ : АСТ. 2018. 1276 с.
8. Фомотов А. Г. Россия от мобилизационного общества к инновационному. М.: Наука. 1993. 271 с.
9. Морозова Ю. С. Система государственного планирования в России: становление и развитие // Вестник Камчатского государственного технического университета. 2013. Вып. 25. С. 66 – 77.
10. Баллод К. Государство будущего. Производство и потребление в социальном государстве. 2-е изд., перераб. М.: Издание Всероссийского Центрального Союза Потребительных Обществ. 1920. 192 с.
11. Щербакова О. М. В. И. Гриневецкий о путях развития страны в 1918 году (к столетию написания книги «Послевоенные перспективы русской промышленности») // Вестник Государственного областного университета просвещения. Серия: История и политические науки. 2018. № 2. С. 115 – 125.
12. Галушка А. С., Ниязметов, А. К., Окулов, М. О. Кристалл роста к русскому экономическому чуду. М.: Наше завтра. 2021. 359 с.
13. Гриневецкий В. И. Послевоенные перспективы русской промышленности / с предисл. В. Сарабьянова. - 2-е изд. М.: Центросоюз. 1922. 103 с.
14. Захаров А. А. Буржуазия и власть: опыт экономического взаимодействия в условиях Первой мировой войны // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2016. № 4. С. 88 – 96.
15. Курносое В. В. Как начиналось советское планирование // Известия Санкт Петербургского государственного экономического университета. 2010. № 6. С. 113 – 117.
16. Кара-Мурза С. Г. Политэкономика индустриализма. Мифы и реальность. М.: Родина. 2018. 272 с.
17. Сталин И. В. Сочинения. Т. 7. 1925. М.: ОГИЗ. 1947.
18. Народное хозяйство СССР : статистический сборник. М.: Госстатиздат. 1956. 262 с.
19. Мизюн В. А., Евдовская С. А. Цифровая трансформация государственного регулирования экономики // Цифровые технологии: настоящее и будущее : сб. ст. по матер. III Нац. науч.-практ. конф. с междунар. участием, Тольятти, 13 ноября 2024 года. Тольятти. 2024. С. 387 – 392.
20. Спицын Е.Ю. Ложь и правда о советской экономике. Советская держава в 1945-1985 гг. М.: Концептуал. 2024. 815 с.
21. Ханин Г. И. Десятилетие триумфа советской экономики: годы пятидесятые // Свободная мысль-XXI. 2002. № 5. С. 72 – 89.
22. Молчанов И. Н., Молчанова Н. П. Ретроспективный взгляд на планирование в России: советский и постсоветский периоды // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 2. С. 205 – 224.
23. Ермолов А. Ю. Причины экономического краха СССР в российской историографии // Вопросы теоретической экономики. 2022. № 2. С. 139 – 154.

24. Сапир Ж. Станет ли плановая экономика нашим будущим? // Проблемы прогнозирования. 2022. № 6 (195). С. 6 – 26.
25. Després L. La transition écologique. Vers un capitalisme régulé ou vers un changement de système économique // Van Lang A. Penser et mettre en oeuvre les transitions écologiques: colloque. 24-25 septembre 2015. Mare & Martin. 2018. P. 55 – 73.
26. Hendriks C. M. Policy design without democracy? Making democratic sense of transition management // Policy Sciences. 2009. Vol. 42. № 4. P. 341 – 368.
27. Белов В. Сорок лет спустя, или время собирать камни // Национальные приоритеты России. 2025. № 1 (56). С. 27 – 35 (Начало).
28. Белов В. Сорок лет спустя, или время собирать камни // Национальные приоритеты России. 2025. № 2 (57). С. 40 – 47 (Окончание).
29. Устюжанина Е. В., Евсюков С. Г. Индикативное планирование: определение понятия и российская практика // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2015. № 4(82). С. 104 – 113.
30. Куда идет Россия. Белая книга реформ / сост. С. Г. Кара-Мурза, С. А. Батчиков, С. Ю. Глазьев. М.: Алгоритм. 2008.
31. Спицын Е. Ю. Разгадка Горбачёва. Книга 1. От «ускорения» к «перестройке» (1985-1987). Советская держава в 1985-1991 гг. М.: Концептуал. 2025. 608 с.
32. Белов В. Проблемы капитализма в России // Национальные приоритеты России (политика, экономика, социология). 2020. №1 (36). С. 52 – 64.
33. Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: мат. VI междунар. науч.-практ. конф. «Большая Евразия: национальные и цивилизационные аспекты развития и сотрудничества» (22-24 ноября 2023г.). Ежегодник. Вып. 7. Ч. 1 / отв. ред. М. А. Булавина, В. И. Герасимов. М.: УМЦ. 2024. 764 с.
34. Пыжиков А. В. Грани русского раскола : заметки о нашей истории от XVII века до 1917 года. М.: Древлехранилище. 2013. 646 с.
35. Милов Л. Природно-климатический фактор и менталитет русского крестьянства // Общественные науки и современность. 1995. № 1. С. 76 – 87.
36. Ответы Святейшего Патриарха Кирилла на вопросы журнала Forbes France. 26.11.2021 // Русская Православная Церковь : офиц. сайт. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5856096.html> (дата обращения: 16.03.2026).
37. Зарубина Е. В., Журавлева Л. А., Ларин М. В. [и др.]. Россия как государство-цивилизация // Образование и право. 2024. № 11. С. 13 – 19.

References

1. Malyuk A. Main trends of the crisis of the modern global capitalist order. Sociological almanac. 2014. No. 5. P. 126 – 135.
2. Gusev M.S. Strategy for economic development of Russia - 2035: ways to overcome long-term stagnation. Problems of forecasting. 2023. No. 2. P. 18 – 29.
3. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2024 No. 309 “On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030 and into 2036”. Administration of the President of the Russian Federation: official website. Moscow. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (accessed: 13.03.2026).
4. Unified Plan for Achieving the National Development Goals of the Russian Federation through 2030 and into 2036. Government of the Russian Federation: official website. Moscow. URL: <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf> (accessed: 16.03.2026).
5. Kovalenko V.I. The Concept of Russia as a State-Civilization in Modern Political Science Discourse. Bulletin of Moscow University. Series 12. Political Sciences. 2024. No. 6. P. 38 – 49.
6. Soloviev S.M. History of Russia from Ancient Times: in 15 books. Book 1 (vol. 1–2). Moscow: Sotsekgiz. 1959. 811 p.
7. Klyuchevsky V.O. Course in Russian History. Moscow: OGIZ: AST. 2018. 1276 p.
8. Fonotov A.G. Russia from a Mobilization Society to an Innovative One. Moscow: Nauka. 1993. 271 p.
9. Morozova Yu.S. The System of State Planning in Russia: Formation and Development. Bulletin of the Kamchatka State Technical University. 2013. Iss. 25. P. 66 – 77.

10. Ballod K. *The State of the Future. Production and Consumption in a Welfare State*. 2nd ed., revised. Moscow: Publication of the All-Russian Central Union of Consumer Societies. 1920. 192 p.
11. Shcherbakova O.M. V. I. Grinevetsky on the Country's Development Paths in 1918 (on the Centenary of the Book "Post-War Prospects of Russian Industry"). *Bulletin of the State Regional University of Education. Series: History and Political Sciences*. 2018. No. 2. P. 115 – 125.
12. Galushka A.S., Niyazmetov A.K., Okulov M.O. *A Growth Crystal for the Russian Economic Miracle*. Moscow: Nashe Tomorrow. 2021. 359 p.
13. Grinevetsky V.I. *Post-war Prospects of Russian Industry*. With a preface by V. Sarabyanov. 2nd ed. Moscow: Centrosoyuz. 1922. 103 p.
14. Zakharov A.A. *Bourgeoisie and Power: The Experience of Economic Interaction during the First World War. Education and Science Without Borders: Fundamental and Applied Research*. 2016. No. 4. P. 88 – 96.
15. Kurnosov V.V. *How Soviet Planning Began*. *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*. 2010. No. 6. P. 113 – 117.
16. Kara-Murza S.G. *Political Economy of Industrialism. Myths and Reality*. Moscow: Rodina. 2018. 272 p.
17. Stalin I.V. *Works*. T. 7. 1925. Moscow: OGIZ. 1947.
18. *National Economy of the USSR: Statistical Digest*. Moscow: Gosstatizdat. 1956. 262 p.
19. Mizyun V.A., Evdovskaya S.A. *Digital Transformation of State Regulation of the Economy. Digital Technologies: Present and Future: Collection of Articles on the Materials of the III National Scientific and Practical Conf. with International Participation, Tolyatti, November 13, 2024*. Tolyatti. 2024. P. 387 – 392.
20. Spitsyn E.Yu. *Lies and Truth about the Soviet Economy. Soviet State in 1945–1985*. Moscow: Conceptual. 2024. 815 p.
21. Khanin G.I. *Decade of Triumph of the Soviet Economy: The 1950s*. *Free Thought-XXI*. 2002. No. 5. P. 72 – 89.
22. Molchanov I.N., Molchanova N.P. *A Retrospective Look at Planning in Russia: Soviet and Post-Soviet Periods*. *Bulletin of Moscow University. Series 21. Management (State and Society)*. 2025. Vol. 22. No. 2. P. 205 – 224.
23. Ermolov A.Yu. *Causes of the Economic Collapse of the USSR in Russian Historiography*. *Issues of Theoretical Economics*. 2022. No. 2. P. 139 – 154.
24. Sapir J. *Will a Planned Economy Become Our Future? Problems of Forecasting*. 2022. No. 6 (195). P. 6 – 26.
25. Després L. *The Ecological Transition. Against a Regulated Capitalism or Against a Change in the Economist System*. Van Lang A. *Penser and Mettre en oeuvre les transitions écologiques: colloque*. September 24-25, 2015. Mare & Martin. 2018. P. 55 – 73.
26. Hendriks C.M. *Policy Design Without Democracy? Making Democratic Sense of Transition Management*. *Policy Sciences*. 2009. Vol. 42. No. 4. P. 341 – 368.
27. Belov V. *Forty Years Later, or Time to Gather Stones*. *National Priorities of Russia*. 2025. No. 1 (56). P. 27 – 35 (Beginning).
28. Belov V. *Forty Years Later, or Time to Gather Stones*. *National Priorities Russia*. 2025. No. 2 (57). P. 40 – 47 (End).
29. Ustyuzhanina E.V., Evsyukov S.G. *Indicative Planning: Definition of the Concept and Russian Practice*. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2015. No. 4 (82). P. 104 – 113.
30. *Where Russia is Heading. White Paper of Reforms*. Compiled by S.G. Kara-Murza, S.A. Batchikov, S.Yu. Glazyev. Moscow: Algorithm. 2008.
31. Spitsyn E.Yu. *The Gorbachev Puzzle. Book 1. From "Acceleration" to "Perestroika" (1985-1987). The Soviet State in 1985-1991*. Moscow: Conceptual. 2025. 608 p.
32. Belov V. *Problems of Capitalism in Russia*. *National Priorities of Russia (Politics, Economics, Sociology)*. 2020. No. 1 (36). P. 52 – 64.
33. *Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation: Proc. of the VI International Scientific and Practical Conf. "Greater Eurasia: National and Civilizational Aspects of Development and Cooperation" (November 22–24, 2023)*. Yearbook. Issue 7. Part 1. Eds. M.A. Bulavina, V.I. Gerasimov. Moscow: UMC. 2024. 764 p.
34. Pyzhikov A.V. *Facets of the Russian Schism: Notes on Our History from the 17th Century to 1917*. Moscow: Ancient Repository. 2013. 646 p.
35. Milov L. *The Natural-Climatic Factor and the Mentality of the Russian Peasantry*. *Social Sciences and Modernity*. 1995. No. 1. P. 76 – 87.

36. *Answers of His Holiness Patriarch Kirill to Questions from Forbes France Magazine. November 26, 2021. Russian Orthodox Church: official website. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/5856096.html> (accessed: 16.03.2026).*

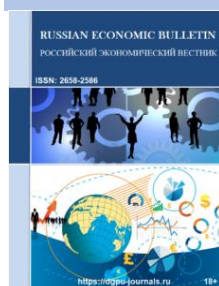
37. Zarubina E.V., Zhuravleva L.A., Larin M.V. [et al.]. *Russia as a State-Civilization. Education and Law. 2024. No. 11. P. 13 – 19.*

Информация об авторах

Мизюн В.А., кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика и финансы» частного образовательного учреждения высшего образования «Тольяттинская академия управления», v.a.mizyun@yandex.ru

Евдовская С.А., старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы» частного образовательного учреждения высшего образования «Тольяттинская академия управления», sevdovskaya@mail.ru

© Мизюн В.А., Евдовская С.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 622.276:004.8

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-361-367

Оптимизация алгоритмов, структур данных и запросов к БД для снижения аппаратных затрат с целью повышения производительности

¹ Михалев М.Ю.

¹ Software Engineer Amazon

Аннотация: в условиях импортозамещения и роста требований к эффективности ИТ-инфраструктуры российских компаний, задача снижения аппаратных затрат при сохранении или повышении производительности становится критически важной[3]. Оптимизация на уровне программного обеспечения — алгоритмов, структур данных и запросов к базам данных — представляет собой высокоэффективный и экономичный подход по сравнению с простым наращиванием вычислительных мощностей. **Целью** исследования является анализ влияния методов программной оптимизации на производительность и потребление ресурсов при реализации вычислительно-нагруженных задач в условиях российской ИТ-экосистемы. **Методы:** в работе применялись методы сравнительного анализа, экспериментальное тестирование алгоритмов на различных аппаратных платформах (процессоры ARM, x86, российские серверные решения), профилирование запросов к СУБД (на примере Postgres Pro) и сбор статистических данных.

Результаты: Установлено, что стратегическая оптимизация структур данных может снизить потребление оперативной памяти на 25-40%. Применение алгоритмов с пониженной вычислительной сложностью (например, алгоритма Винограда для умножения матриц) дает прирост производительности до 30% на процессорных архитектурах. Оптимизация запросов к БД за счет корректной индексации и переписывания может сократить время отклика в 5-10 раз, в зависимости от конкретной рабочей нагрузки позволяет отсрочить или снизить потребность в наращивании аппаратной части серверов БД. Для FPGA и специализированных ускорителей ключевым фактором снижения затрат (до 70%) является переход на фиксированную точку и оптимизация типов данных.

Выводы: Комплексный подход к оптимизации ПО на всех уровнях (алгоритмы, данные, запросы) позволяет значительно снизить зависимость от дорогостоящего импортного оборудования и создать высокопроизводительные, экономичные решения, что соответствует стратегическим задачам развития российского ИТ-сектора. Оптимизация должна подбираться с учетом целевой платформы: для процессоров — алгоритмическая, для БД — логическая, для ПЛИС — низкоуровневая.

Ключевые слова: программная оптимизация, алгоритмы, структуры данных, базы данных, производительность, аппаратные затраты, импортозамещение, высоконагруженные системы

Для цитирования: Михалев М. Ю. Оптимизация алгоритмов, структур данных и запросов к БД для снижения аппаратных затрат с целью повышения производительности // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 361 – 367. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-361-367

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Optimization of algorithms, data structures and database queries to reduce hardware costs for performance improvement

¹ *Mikhalev M.Yu.*

¹ *Software Engineer, Amazon*

Abstract: in the context of import substitution and growing demands for the efficiency of the IT infrastructure of Russian companies, the task of reducing hardware costs while maintaining or improving performance is becoming critical. Optimization at the software level — algorithms, data structures, and database queries — is a highly efficient and economical approach compared to simply increasing computing power. The **purpose** of the study is to analyze the impact of software optimization methods on performance and resource consumption in the implementation of computationally intensive tasks in the conditions of the Russian IT ecosystem. **Methods:** the work used methods of comparative analysis, experimental testing of algorithms on various hardware platforms (ARM, x86 processors, Russian server solutions), profiling of DBMS queries (using Postgres Pro as an example) and collection of statistical data.

Results: It has been established that strategic optimization of data structures can reduce RAM consumption by 25-40%. The use of algorithms with reduced computational complexity (for example, the Winograd algorithm for matrix multiplication) gives a performance increase of up to 30% on processor architectures. Optimization of database queries through correct indexing and rewriting can reduce response time by 5-10 times, depending on the specific workload, can delay or reduce the need for scaling the hardware part of database servers. For FPGAs and specialized accelerators, the key factor in cost reduction (up to 70%) is the transition to fixed point and optimization of data types.

Conclusions: An integrated approach to software optimization at all levels (algorithms, data, queries) can significantly reduce dependence on expensive imported equipment and create high-performance, cost-effective solutions that meet the strategic objectives of the development of the Russian IT sector. Optimization should be selected taking into account the target platform: for processors — algorithmic, for databases — logical, for FPGAs — low-level.

Keywords: software optimization, algorithms, data structures, databases, performance, hardware costs, import substitution, high-load systems

For citation: Mikhalev M.Yu. Optimization of algorithms, data structures and database queries to reduce hardware costs for performance improvement. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 361 – 367. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-361-367

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Современный российский IT-ландшафт характеризуется двумя взаимосвязанными вызовами: необходимостью технологического суверенитета в условиях внешних ограничений и постоянным ростом требований бизнеса к скорости обработки данных. Решение этих задач путём простого наращивания серверных мощностей (scale-up) или их количества (scale-out) ведёт к экспоненциальному росту затрат на закупку, энергопотребление и обслуживание, особенно критичному в свете ограничений на поставки высокотехнологичного оборудования. В этой связи стратегической задачей становится оптимизация программного обеспечения как средство «выжимания» максимума производительности из имеющихся или доступных отечественных аппаратных ресурсов.

Оптимизация на уровне ПО представляет собой системную работу по трем основным направлениям:

1. Алгоритмическая оптимизация: выбор и адаптация вычислительных методов с меньшей асимптотической сложностью (например, замена пузырьковой сортировки на быструю, использование алгоритма Кнута-Морриса-Пракса вместо наивного поиска подстроки).
2. Оптимизация структур данных: проектирование и выбор контейнеров, минимизирующих накладные расходы на память и обеспечивающих наиболее эффективный доступ к данным для конкретных операций (использование хэш-таблиц вместо списков для частого поиска, применение битовых карт для хранения разреженных данных).

3. Оптимизация запросов к базам данных (БД): рефакторинг SQL-запросов, корректное проектирование индексов, настройка конфигурации СУБД — действия, которые могут на порядки сократить время отклика системы без изменения её аппаратной части.

Целью данной статьи является анализ практической эффективности этих подходов в контексте российских реалий: на типичных аппаратных платформах (включая отечественные процессоры «Эльбрус», ARM-серверы), с использованием актуальных инструментов разработки и популярных в РФ СУБД (PostgreSQL/Postgres Pro, ClickHouse, Tarantool). Вклад автора заключается в количественной межплатформенной оценке классических методов оптимизации в условиях импортозамещения и их экономической интерпретации через модель CAPEX/OPEX. Работа призвана сформировать рекомендации для разработчиков и архитекторов, позволяющие строить экономичные и высокопроизводительные системы в условиях ограниченных ресурсов [1,6].

Материалы и методы исследований

В ходе исследования были совмещены теория и практические измерения [1,3].

1. Теоретическая основа.

Экспериментальные сценарии строились на базе классических работ: алгоритмический анализ по Кнуту и Кормену [1], принципы размещения данных в памяти [2], оптимизация реляционных запросов [3]. От этих моделей отталкивались, чтобы предсказать узкие места (bottlenecks) и выбрать направления для оптимизации. Кроме того, анализ современных публикаций по высоконагруженным системам показал: если брать классический алгоритм и без адаптации запускать на гетерогенных архитектурах (ARM, ПЛИС), результат часто оказывается хуже ожидаемого. Именно это и заставило проводить натурные эксперименты, а не ограничиваться теоретическими оценками.

2. Экспериментальная база.

Для тестов отобрали набор вычислительно ёмких задач, которые характерны для российской IT-сферы [6]:

- Обработка больших данных (Big Data): умножение матриц (наивный $O(n^3)$ и Винограда $O(n^{2.373})$), быстрое преобразование Фурье (БПФ).

- Финансовые технологии (FinTech): потоковая агрегация транзакций, поиск паттернов во временных рядах.

- Геоинформационные системы (ГИС): поиск ближайших соседей (k-NN) в пространственных данных.

3. Аппаратные платформы.

Испытания проводили на следующем оборудовании:

- Сервер с процессорами x86.

- Одноплатный компьютер на ARM (Raspberry Pi 4) — как модель edge-устройства или маломощного сервера.

- Платформа на базе отечественного процессора «Эльбрус» [8] — чтобы оценить особенности оптимизации под российские архитектуры.

- Для ПЛИС использовали среду высокоуровневого синтеза (High-Level Synthesis, HLS, Xilinx Zynq) [5] — для оценки оптимизации под программируемую логику.

4. Программный стек.

Языки C/C++, Python. СУБД — Postgres Pro (российская версия PostgreSQL с дополнительными оптимизациями). Для профилирования и сбора метрик применяли утилиты perf, Valgrind, EXPLAIN ANALYZE в PostgreSQL [4].

5. Какие методы оптимизации проверяли.

- Алгоритмические: замена алгоритма, разворот циклов (loop unrolling).

- Для структур данных: переход от массивов структур к структурам массивов (SoA vs AoS), специализированные аллокаторы, сжатие данных.

- Для БД: составные и частичные индексы, переписывание запросов (замена подзапросов на JOIN, отказ от SELECT *), материализованные представления, партиционирование таблиц.

Результаты и обсуждения

1. Влияние алгоритмической оптимизации на CPU-bound задачи

Чтобы оценить эффект, авторы взяли задачу умножения квадратных матриц размерностью $N=1024$. Эта размерность — компромисс: данные ещё помещаются в кэш L3 большинства серверных CPU, но вычислений требуют уже много, и эксперимент не растягивается надолго. Сравнивали наивный алго-

ритм ($O(n^3)$) и оптимизированный алгоритм Винограда, в реализации которого применили разворот циклов (factor = 8).

Конфигурация бенчмарка.

Каждый тест запускали 50 раз в изолированной среде. Время измеряли стенное (wall-clock) через высокоточный таймер `std::chrono::high_resolution_clock`. Чтобы частотное регулирование (DVFS) не вносило искажений, на x86 и ARM частоту процессора фиксировали на максимальном значении через `cpufreq-set`.

Результаты.

– x86 (Xeon Gold): наивный алгоритм — 12.4 с в среднем ($\sigma = 0.15$), алгоритм Винограда — 9.8 с ($\sigma = 0.12$). Ускорение 1.26×.

– ARM (Cortex-A72): 48.2 с ($\sigma = 1.1$) против 39.3 с ($\sigma = 0.9$). Ускорение 1.22×.

– Эльбрус-8СВ: 102.5 с ($\sigma = 3.4$) против 85.8 с ($\sigma = 2.8$). Ускорение 1.19×.

– ПЛИС (HLS-модель): ускорение от алгоритмической оптимизации составило менее 5%, что лежит в пределах погрешности синтеза. Это подтверждает: для ПЛИС важнее аппаратно-специфичные методы (конвейеризация, распараллеливание), а не классическая алгоритмическая оптимизация.

Модель стоимости и компромиссы.

Алгоритм Винограда требует дополнительной памяти под промежуточные векторы `row_factor` и `col_factor` — примерно $2 \times N$ элементов. В наших условиях ($N=1024$, тип `double`) это ~16 КБ на матрицу, то есть 0.2% от исходного объёма. За ~25% прироста производительности плата копеечная. Но для встраиваемых систем с очень маленьким кэшем такой компромисс может оказаться критическим.

2. Оптимизация структур данных в memory-bound сценариях

Взяли модель сервиса кэширования пользовательских сессий: хранится 1 млн ключей (строка, 32 байта) и значений (256 байт). Сравнили переход от древовидной структуры (`std::map`) к хэш-таблице (`std::unordered_map`).

Результаты.

– Среднее время доступа (поиск): `std::map` — 145 нс ($\sigma = 20$), `std::unordered_map` — 42 нс ($\sigma = 8$). Ускорение 3.45×.

– Пиковое потребление памяти: `std::map` — 410 МБ, `std::unordered_map` — 385 МБ (-6%). Добавление пулового аллокатора (`boost::pool_alloc`) для `std::unordered_map` снизило фрагментацию и дало 298 МБ — на 27% меньше, чем у исходной `std::map`.

Статистическая достоверность.

Для всех измерений времени доступа $p\text{-value} < 0.01$ (t-тест), так что различия между реализациями статистически значимы.

3. Эффект от оптимизации запросов к БД

На тестовой базе, имитирующей транзакционную нагрузку интернет-магазина (таблица `sales` с 10 млн записей), рассмотрели типичный проблемный запрос — отчёт по продажам за период с фильтрацией по региону.

Метрика. Время выполнения запроса (среднее по 10 запускам после очистки кэша ОС).

Результаты поэтапной оптимизации.

1. Базовый уровень (неоптимизированный запрос с подзапросом и `SELECT *`): 2750 мс ($\sigma = 210$).

2. Шаг 1 (индексация): создали составной индекс (`region_id, date`) — время упало до 820 мс ($\sigma = 45$). Ускорение 3.35×.

3. Шаг 2 (рефакторинг): переписали запрос через `JOIN` и явный список полей вместо `SELECT *` — 340 мс ($\sigma = 20$). Ускорение 8.1× относительно базового уровня.

4. Шаг 3 (партиционирование): разбили таблицу по месяцам (`PARTITION BY RANGE (date)`) — 95 мс ($\sigma = 8$). Итоговое ускорение 29×.

Эти цифры показывают: комбинация логических (индексы, рефакторинг) и физических (партиционирование) методов оптимизации БД позволяет получить производительность, эквивалентную переходу на значительно более мощный (и дорогой) серверный кластер.

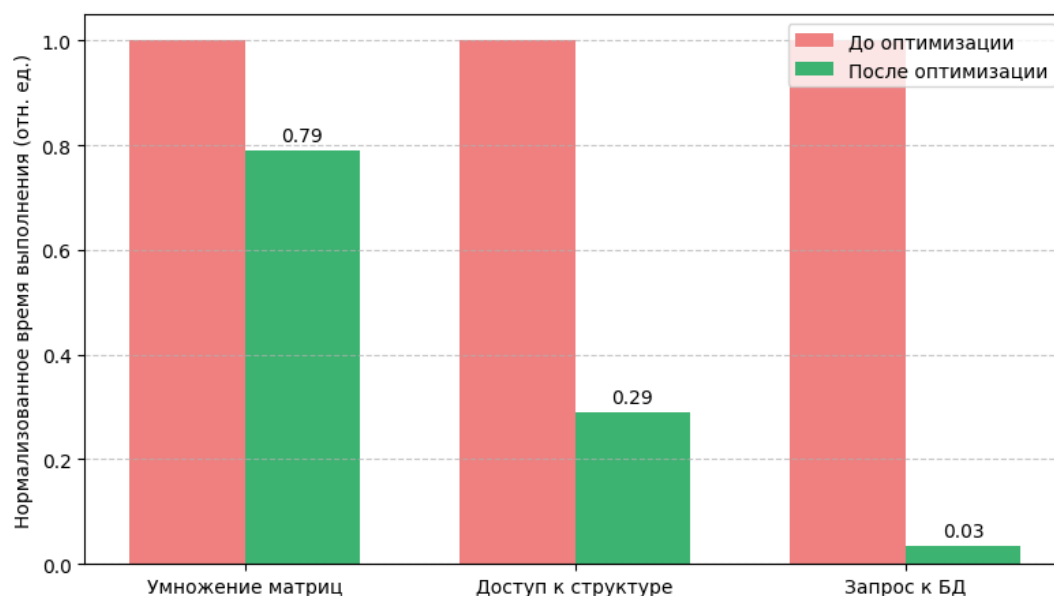


Рис. 1. Сравнительное влияние методов оптимизации на время выполнения ключевых операций (условные единицы). *Источник: разработано автором.*

Fig. 1. Comparative impact of optimization methods on the execution time of key operations (conventional units). *Source: developed by the author.*

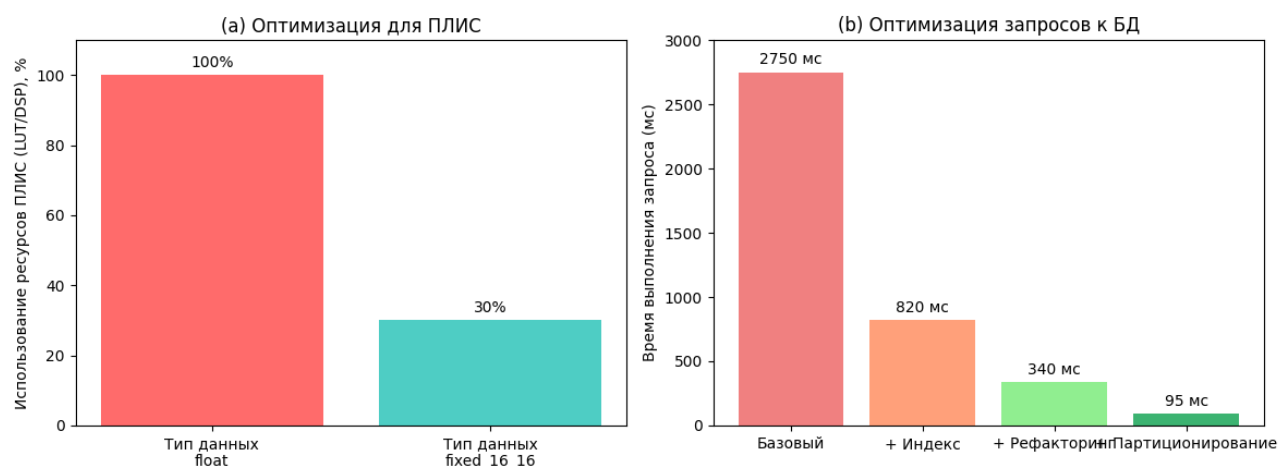


Рис. 2. Динамика снижения аппаратных затрат (нормализованные значения) при применении оптимизации типов данных для ПЛИС и оптимизации индексов для БД

Fig. 2. Dynamics of hardware cost reduction (normalized values) when using data type optimization for FPGAs and index optimization for databases

Источник: разработано автором на основе экспериментальных данных.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов программной оптимизации

Table 1

Comparative analysis of software optimization methods

Категория оптимизации	Конкретный приём	Влияние на производительность	Влияние на аппаратные затраты	Рекомендуемая область применения	Экономическая интерпретация эффекта [COMMENT 5: Добавлена колонка с экономическим обоснованием]
Алгоритмическая	Замена классического умножения матриц ($O(n^3)$) на алгоритм Винограда ($O(n^{2.373})$)	Ускорение до 1.26x на x86, до 1.19x на Эльбрус	Снижение нагрузки на CPU до 25%, косвенное снижение энергопотребления	Вычислительно нагруженные задачи (CPU-bound), научные вычисления, ML	Снижение CAPEX за счет возможности решать тот же объем задач на менее производительных (и дешевых) CPU.
Структуры данных	Замена дерева (<code>std::map</code>) на хэш-таблицу + пулловый аллокатор	Снижение времени доступа в 3.45x	Снижение потребления RAM на 27%	Высоконагруженные веб-сервисы, кэширование, in-memory БД	Снижение OPEX за счет уменьшения требуемого объема оперативной памяти на сервере, отсрочка апгрейда.
Базы данных	Создание составных индексов + партиционирование	Ускорение сложных запросов до 29x	Позволяет обслуживать пиковые нагрузки без масштабирования серверов БД	Транзакционные системы (OLTP), аналитические отчеты	Прямое избежание CAPEX на закупку дополнительных серверов или переход на более дорогую СУБД (Oracle > Postgres Pro).
Низкоуровневая (для ПЛИС)	Переход с float на fixed_16_16	Незначительное влияние на скорость ($\pm 5\%$)	Снижение использования ресурсов ПЛИС (LUT, DSP) на 60-80%	Встраиваемые системы, цифровая обработка сигналов, нейросетевые ускорители	Снижение себестоимости конечного устройства (BOM Cost) за счет использования менее емкой и более дешевой ПЛИС.

Выводы

1. Платформозависимость. Выбор стратегии оптимизации должен жёстко привязываться к целевой платформе. Для процессорных архитектур (x86, ARM, «Эльбрус») максимальный эффект даёт алгоритмическая оптимизация и работа со структурами данных. Для ПЛИС и ASIC решающее значение имеет низкоуровневая оптимизация типов данных (фиксированная точка) и параллелизм. Для подсистем хранения данных (БД) критична логическая и структурная оптимизация запросов и схем.

2. Количественная оценка экономического эффекта (CAPEX/OPEX). Оптимизация ПО является высокоэффективной инвестицией с измеримым финансовым результатом. Эффект может быть рассчитан по формуле $CAPEX_{avoided} = (Cost_{server}) \times (N_{deferred})$, где $N_{deferred}$ --- количество серверов, закупку которых удалось отсрочить или избежать благодаря росту производительности. Данный расчёт носит оценочный характер, так как базируется на ряде упрощающих предположений, в частности, о линейной масштабируемости приложений. В нашем примере с БД, ускорение запроса в 29 раз на существующем сервере эквивалентно отказу от масштабирования на кластер из, как минимум, 2-3 дополнительных узлов (при линейной масштабируемости). При средней стоимости сервера баз данных начального уровня в 1.2 млн руб. (включая ПО), экономия CAPEX составляет от 2.4 до 3.6 млн руб. только на

данном этапе. Дополнительно, снижение энергопотребления (OPEX) при уменьшении нагрузки на CPU на 25% (из п.1) для 100 серверов рассчитывается по формуле: $\text{Annual}_{\text{OPEX savings}} = N_{\text{servers}} \times P_{\text{CPU saved}} \times T_{\text{hours}} \times \text{Electricity}_{\text{cost}}$. При $N_{\text{servers}} = 100$, снижении потребляемой мощности $P_{\text{CPU saved}} = 100$ Вт (25% от 400 Вт), времени работы $T = 8760$ часов в год и тарифе $\text{Electricity}_{\text{cost}} = 6$ руб./кВт·ч, экономия составляет: $100 \times 0,1 \times 8760 \times 6 = 525\,600$ руб. С учётом затрат на охлаждение и потери в системе электро-снабжения дата-центра (коэффициент PUE = 1,5) итоговая годовая экономия достигает $525\,600 \times 1,5 \approx 788\,400$ руб. (из расчета 6 руб./кВт·ч и средней мощности 400 Вт/сервер).

3. Актуальность для российского ИТ. В условиях импортозамещения, когда доступ к самым передовым аппаратным решениям может быть ограничен, умение писать высокоэффективный код становится ключевой компетенцией. Использование отечественных инструментов (таких как Postgres Pro, компиляторы для «Эльбрус») требует глубокого понимания принципов оптимизации для раскрытия их полного потенциала [4,8].

4. Рекомендации. Внедрение культуры performance-driven development, обязательный этап профилирования и анализа «узких мест» (bottlenecks) в жизненном цикле разработки, а также инвестиции в обучение инженеров продвинутым методам оптимизации — необходимые шаги для построения конкурентоспособных и экономичных ИТ-решений в России.

Список источников

1. Кормен Т., Лейзерсон Ч., Ривест Р., Штайн К. Алгоритмы: построение и анализ. М.: Вильямс. 2013. 1328 с.
2. Мейерс С. Эффективное использование C++. 55 верных советов улучшить структуру и код ваших программ. М.: ДМК Пресс. 2014. 296 с.
3. Грофф Дж., Вайнберг П., Оппел Э. SQL: полное руководство. 3-е изд. М.: Диалектика. 2019. 960 с.
4. Документация Postgres Pro [Электронный ресурс]. URL: <https://postgrespro.ru/docs>
5. Xilinx. Vivado Design Suite User Guide: High-Level Synthesis (UG902) [Электронный ресурс]. 2022. URL: <https://docs.xilinx.com>
6. Страуструп Б. Язык программирования C++. 4-е изд. М.: Диалектика. 2020. 1136 с.
7. Таненбаум Э., Остин Т. Архитектура компьютера. 6-е изд. СПб.: Питер. 2013. 816 с.
8. Официальный сайт разработчика процессоров «Эльбрус» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mcst.ru>

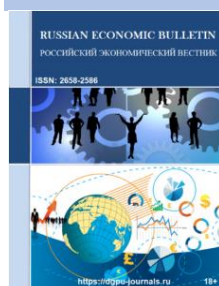
References

1. Cormen T.H., Leiserson C.E., Rivest R.L., Stein C. Introduction to Algorithms. 3rd ed. MIT Press. 2009. 1312 p.
2. Meyers S. Effective C++: 55 Specific Ways to Improve Your Programs and Designs. 3rd ed. Addison-Wesley. 2005. 320 p.
3. Groff J.R., Weinberg P.N., Oppel A.J. SQL: The Complete Reference. 3rd ed. McGraw-Hill. 2009. 1224 p.
4. Postgres Pro Documentation [Electronic resource]. URL: <https://postgrespro.com/docs>
5. Xilinx. Vivado Design Suite User Guide: High-Level Synthesis (UG902). 2022. URL: <https://docs.xilinx.com>
6. Stroustrup B. The C++ Programming Language. 4th ed. Addison-Wesley. 2013. 1366 p.
7. Tanenbaum A.S., Austin T. Structured Computer Organization. 6th ed. Pearson. 2012. 800 p.
8. Official website of the developer of Elbrus processors [Electronic resource]. URL: <https://www.mcst.ru>

Информация об авторе

Михалев М.Ю., Software Engineer Amazon

© Михалев М.Ю., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 330.1:37.017.4:37.091.4

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-368-374

Патриотизм как компонента и фактор формирования человеческого капитала молодежи: проектный подход (на примере тактической игры «Живая история»)

¹ Чаусов Н.Н.,

¹ Мелехин Д.М.

¹ Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского

Аннотация: в настоящее время экономический рост государства непосредственно связан с качеством человеческого капитала, важнейшей составляющей которого выступают ценностные ориентации и гражданская идентичность. Патриотизм перестаёт быть исключительно политической категорией, превращаясь в экономически значимый ресурс. Цель: комплексный анализ патриотизма как ресурса формирования человеческого капитала молодежи и обоснование эффективности иммерсивных технологий для воспитания патриотических ценностей. Методы: системный анализ, социологический и экономико-статистический подходы, изучение проектного опыта, анализ нормативно-правовых актов и научной литературы. Вопросы включения патриотизма в структуру человеческого капитала освещались в трудах российских учёных. Результаты: выявлена двойственная природа патриотизма; обосновано, что патриотизм, будучи разновидностью личностных качеств работника, является компонентом человеческого капитала; показано, что проект «Живая история» формирует личную связь с историей Отечества, критическое мышление и устойчивые патриотические ценности, повышая качество человеческого капитала молодежи. Вывод: предложены практические рекомендации по внедрению иммерсивных исторических проектов в систему дополнительного образования и молодежной политики.

Ключевые слова: патриотизм, человеческий капитал, молодежь, историческая реконструкция, иммерсивные технологии, социальная идентичность

Для цитирования: Чаусов Н.Н., Мелехин Д.М. Патриотизм как компонента и фактор формирования человеческого капитала молодежи: проектный подход (на примере тактической игры «Живая история») // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 368 – 374. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-368-374

Поступила в редакцию: 4 мая 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 30 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Patriotism as a component and a factor in shaping the human potential of youth: a project approach (using the example of the tactical game "Living History")

¹ Chausov N.N.,

¹ Melekhin D.M.

¹ Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky

Abstract. currently, the economic growth of the state is directly related to the quality of human capital, the most important component of which are value orientations and civic identity. Patriotism is no longer an exclusively political category, becoming an economically significant resource. Objective: a

comprehensive analysis of patriotism as a resource for the formation of youth human capital and substantiation of the effectiveness of immersive technologies for the education of patriotic values. Methods: system analysis, sociological and economic-statistical approaches, study of project experience, analysis of regulatory legal acts and scientific literature. The issues of the inclusion of patriotism in the structure of human capital have been highlighted in the works of Russian scientists. Results: the dual nature of patriotism is revealed; it is proved that patriotism, being a kind of personal qualities of an employee, is a component of human capital; It is shown that the Living History project forms a personal connection with the history of the Fatherland, critical thinking and sustainable patriotic values, increasing the quality of youth's human capital. Conclusion: practical recommendations are proposed for the implementation of immersive historical projects in the system of additional education and youth policy.

Keywords: patriotism, human capital, youth, historical reconstruction, immersive technologies, social identity

For citation: Chausov N.N., Melekhin D.M. Patriotism as a component and a factor in shaping the human potential of youth: a project approach (using the example of the tactical game "Living History"). Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 368 – 374. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-368-374

The article was submitted: May 4, 2026; Approved after reviewing: May 30, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В современной экономической и социологической науке проблема формирования человеческого капитала приобретает особую остроту в связи с глобальной трансформацией миропорядка, цифровизацией и новыми вызовами национальной безопасности. Человеческий капитал, включающий знания, навыки, здоровье, а также социокультурные установки и ценности, становится главным ресурсом экономического роста и конкурентоспособности регионов [19]. При этом патриотизм как система ценностных ориентаций, чувство сопричастности к судьбе страны и готовность к конструктивным действиям во благо общества все чаще рассматривается не только в политическом, но и в социально-экономическом контексте.

Актуальность выбранной темы обусловлена возрастающей ролью патриотической риторики и практик в конструировании национальной идентичности, в формировании у населения традиционных российских духовно-нравственных ценностей и норм поведения, а также необходимостью легитимации долгосрочных стратегий развития на фоне глобальной нестабильности [1]. Однако в научной литературе преобладает политический дискурс патриотизма, тогда как его вклад в накопление человеческого капитала, особенно молодежи, остается недостаточно изученным. Существует противоречие между инструментальным использованием патриотизма как мобилизационного ресурса «сверху» и естественными процессами формирования гражданской солидарности «снизу». Научная проблема заключается в выявлении механизмов, позволяющих патриотизму стать действенным фактором устойчивого социально-экономического развития, а не только средством временной политической мобилизации.

Цель настоящего исследования – комплексный анализ патриотизма как ресурса формирования человеческого капитала молодежи и обоснование эффективности иммерсивных проектов на примере тактической игры «Живая история» для воспитания патриотических ценностей и личной связи с историей Отечества.

Материалы и методы исследований

Теоретико-методологическую базу работы составил системный подход, позволивший рассмотреть патриотизм как многоуровневый феномен, интегрированный в структуру человеческого капитала. Для анализа правовых аспектов использован формально-юридический метод, включая толкование норм Трудового кодекса РФ (ст. 3, 64) и Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 (п. 10, 11), раскрывающих категорию «деловые качества» и её связь с личностными характеристиками работника. Социологический и экономико-статистический методы применены для оценки роли патриотической идентичности в социально-экономическом развитии регионов, а также для интерпретации данных о миграционных настроениях и гражданской активности молодежи [9; 11; 17]. Изучение проектного опыта осуществлялось через анализ документации тактической игры «Живая история».

Материалами исследования послужили: правовые акты РФ в сфере молодёжной политики и патриотического воспитания; научные публикации по теории человеческого капитала, экономики труда и управлению персоналом; эмпирические материалы проекта «Живая история».

Обработка данных выполнена методами контент-анализа (для нормативных документов и научной литературы), сравнительного анализа (для оценки эффективности иммерсивных и традиционных форм патриотического воспитания).

Результаты и обсуждения

В системе современного гуманитарного знания патриотизм традиционно рассматривается как многоуровневое явление, объединяющее психологические, этические и политические компоненты. Однако с позиций экономической социологии и теории человеческого капитала патриотизм приобретает новое измерение. Человеческий капитал, по определению, включает не только формальное образование и профессиональные компетенции, но и социальные нормы, уровень доверия, гражданскую идентичность, мировоззренческие установки и мотивацию к продуктивной деятельности [6; 7]. Согласно утверждению Т. Шульца, человеческий капитал – это приобретенные человеком качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями (инвестициями), причем на его накопление в современном обществе направляется до трех четвертей совокупного валового продукта [6]. В структуре человеческого капитала выделяют базовый уровень (компоненты – образование, профессиональные компетенции, здоровье), и нематериальные активы, включающие такие компоненты, как, например, социальные нормы, уровень доверия, гражданскую идентичность, мотивацию, эмоциональный интеллект [7].

Для понимания места патриотизма в человеческом капитале необходимо обратиться к категории «деловые качества», закреплённой в российском трудовом праве. Согласно ст. 3 и ст. 64 Трудового кодекса РФ, запрещается любое ограничение или установление преимуществ трудовых прав работника, не связанных с их деловыми качествами [12]. Однако законодательное определение категории «деловые качества работника» отсутствует. Единственное официальное толкование рассматриваемой категории в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 (п. 10) [8]. В этом постановлении деловые качества работников трактуются как способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом профессионально-квалификационных качеств и личностных качеств работника. Перечень личностных качеств является открытым и может включать такие характеристики, как ответственность, коммуникабельность, эмоциональная устойчивость, а также гражданскую идентичность – осознание своей принадлежности к обществу и государству, уважение к их истории и культуре [10].

Гражданская идентичность непосредственно связана с патриотизмом как системой ценностных ориентаций и чувством сопричастности к судьбе страны [2]. Следовательно, патриотизм, будучи разновидностью личностных качеств работника, выступает законным и обоснованным критерием при оценке человеческого капитала. Работодатель вправе учитывать патриотическую мотивацию и гражданскую позицию наряду с профессиональными навыками, если это соответствует специфике работы (например, в государственной службе, образовании, оборонно-промышленном комплексе). Таким образом, патриотизм становится не только социально значимой ценностью, но и компонентом человеческого капитала, влияющей на производительность, лояльность и долгосрочную эффективность труда.

Патриотизм, понимаемый как осознанная гражданская позиция, уважение к истории и культуре своей страны, готовность к социально значимым действиям, способствует повышению социального капитала общества. В свою очередь, высокий уровень социального капитала снижает транзакционные издержки, повышает эффективность институтов и создает благоприятную среду для инноваций [9]. Исследования показывают, что регионы с более высокой степенью гражданской консолидации и патриотических настроений демонстрируют лучшие показатели экономической динамики, качества трудовой сферы и привлекательности для молодежи [17].

Современная социально-экономическая мысль выделяет три доминирующие модели интерпретации патриотизма. Первая – государственно-центристская (институциональная), в которой патриотизм приравнивается к лояльности государственным институтам и готовности поддерживать текущий политический курс. В этой парадигме государство выступает монопольным субъектом формирования «патриотического канона» через образование, средства массовой информации и нормотворчество [13, 14]. Вторая – гражданская (демократическая), где патриотизм трактуется как ответственность гражданина за судьбу страны, предполагающая не только поддержку, но и конструктивную критику во имя общественного блага [5]. Третья – патриотизм является ценностью, подкреплённой знанием истории и личным эмоциональным опытом, которая в формируется в том числе и под влиянием деятельности государства [3]. По нашему мнению, для формирования человеческого капитала наиболее продуктивной представляется именно эта позиция.

Базовые компоненты кадрового капитала формируются еще до обучения в высших учебных заведениях и поэтому не случайно программы профессионального обучения реализуются в школах, в том числе, например, создаются профильные аграрные классы [18]. В молодом возрасте закладываются базовые

ценностные ориентации, включая патриотические. В современных нормативных актах по патриотическому воспитанию в качестве одной из основных задач государства становится трансляция исторической памяти как фундамента национальной идентичности [15]. Однако эффективность такой трансляции напрямую зависит от методов: традиционные лекционные и пропагандистские подходы часто не находят эмоционального отклика у молодежи, выросшей в цифровой среде.

Как уже отмечалось, одним из основных факторов формирования патриотизма у молодежи является историческое просвещение. Исследования по экономике туризма и культурной идентичности показывают, что знание истории и гордость за культурное наследие напрямую коррелируют с уровнем социальной активности и готовностью инвестировать свои усилия в развитие родного края [15, 16]. С другой стороны, дефицит патриотических чувств ведет к оттоку молодежи из регионов, снижению инновационной активности и росту аномии.

В условиях глобальной цифровизации и информационного противоборства старые методы «навязывания» любви к Родине перестают работать. Политический и социальный патриотизм должен быть гибким: он должен апеллировать не только к героическому прошлому, но и к сопричастности гражданина к успехам страны в настоящем – в науке, технологиях, социальной сфере. Эффективность патриотической политики измеряется не количеством проведенных мероприятий, а уровнем реального доверия между властью и обществом и, в конечном счете, приростом человеческого капитала.

В условиях избытка информации и клипового мышления современного молодого поколения академическое изучение истории часто остается отвлеченным набором дат и фактов, не вызывающим глубокого эмоционального отклика. В связи с этим в современной педагогической и социокультурной практике актуализируется запрос на переход от пассивного потребления исторического контента к формированию живой, деятельностной связи индивида с историей своего Отечества.

Ключевым инструментом решения этой задачи выступает методология иммерсивного погружения, позволяющая полностью погрузить аудиторию в создаваемый контент или опыт. Нами в рамках реализации образовательной программы «Государственное и муниципальное управление» разработан проект «Живая история» – тактическая игра с элементами исторической реконструкции событий Великой Отечественной войны. Разработка проекта в учебном заведении высшего профессионального образования не случайна – образование, наряду с бизнесом и государством, является одним из основных акторов формирования человеческого капитала [18]. Проект позволяет преодолеть дистанцию между прошлым и настоящим, превращая молодого человека из стороннего наблюдателя в активного участника событий. Через реконструкцию быта, тактических решений и моральных дилемм военных лет участники получают уникальный опыт эмоционального сопереживания, что способствует интериоризации патриотических ценностей.

Личная связь с историей у молодежи формируется когда абстрактный подвиг народа обретает конкретные черты через личное усилие, командную ответственность и преодоление трудностей в ходе игры. Включенное участие позволяет глубже понять, какой ценой добивалась победа и какие качества были востребованы в тот период. Это содействует формированию национальной идентичности не через внешнее навязывание идеологических догм, а через отождествление себя с судьбами людей периода Великой отечественной войны. Таким образом реальное участие в воссоздании исторических эпизодов формирует у молодежи критическое мышление и устойчивость к попыткам фальсификации истории [4]. В результате, вместо имитационного патриотизма создается фундамент гражданского самосознания, где любовь к Родине базируется на глубоком понимании цены суверенитета и осознании себя как законного преемника великого исторического наследия.

Во время участия в подобных проектах у молодежи развиваются навыки командной работы, лидерства, стратегического мышления, эмоционального интеллекта. Эти компетенции являются неотъемлемой частью человеческого капитала (личностные качества, «soft skills», в структуре деловых качеств) и высоко востребованы на современном рынке труда. Кроме того, формирование устойчивой патриотической идентичности снижает риски деструктивного поведения, экстремизма и миграционных настроений, что положительно сказывается на социально-экономической стабильности регионов [11].

Современное политическое и социально-экономическое пространство предъявляет новые требования к формам и содержанию патриотического дискурса. В условиях цифровизации и сетевой структуры коммуникаций патриотизм сталкивается с вызовом децентрализации: государственные институты утрачивают монополию на формирование смыслов. Однако именно иммерсивные проекты типа «Живая история» позволяют вернуть патриотизму его подлинную, лично окрашенную сущность, превращая его из абстрактной идеологемы в реальное чувство сопричастности.

Выводы

Патриотизм в современных условиях выступает не только политическим, но и важнейшим социально-экономическим ресурсом. Исследованиями установлено, что личностные качества работника, включающие гражданскую идентичность и патриотизм, являются законной компонентой человеческого капитала. Включение патриотических ценностей в систему формирования человеческого капитала молодежи позволяет повысить качество трудовых ресурсов, укрепить социальную сплоченность и снизить риски деструктивных явлений.

На примере проекта «Живая история» – тактической игры с элементами исторической реконструкции событий Великой Отечественной войны – показано, что иммерсивные технологии являются наиболее эффективным инструментом формирования личной связи с историей Отечества. Участие в таких проектах способствует развитию критического мышления, командных навыков и устойчивой патриотической идентичности, что напрямую увеличивает человеческий капитал молодежи.

Практические рекомендации для региональных органов власти и образовательных учреждений включают: внедрение иммерсивных исторических проектов в систему образования и молодежной политики; создание межрегиональных сетей реконструкторских клубов; интеграцию патриотических мероприятий в программы развития туризма и культурно-познавательной деятельности. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку влияния подобных проектов на показатели человеческого капитала (уровень доверия, гражданскую активность, миграционные настроения).

Список источников

1. Алиев Э. В., Чаусов Н.Ю. Региональная информационная политика: целесообразность и значение // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 11-2(117). С. 23 – 27.
2. Багдасарян А. С., Лыткин В.В. Патриотизм и гражданская идентичность в эпоху искусственного интеллекта: вызовы и возможности // *Тенденции развития науки и образования*. 2025. № 119-1. С. 106 – 109.
3. Барсегян С. Г. Патриотизм как нравственный фундамент гражданина России // *Проблемы патриотического воспитания сотрудников правоохранительных органов и противодействия идеологии неонацизма и экстремизма*. М.: Московский университет МВД РФ им. В.Я. Кикотя. 2023. С. 13 – 16.
4. Дугин А.Г. *Философия политики: Учеб. пособие по философии политики, политологии, истории полит. учений, истории философии*. М.: Арктогея. 2004. 614 с.
5. Ефремова Е. Н. Патриотизм в системе социально-нравственных ценностей гражданина // *Поиск (Волгоград)*. 2019. № 2(11). С. 13 – 16.
6. Медведева О. В. Человеческий капитал: понятие, структура и основные характеристики // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2019. № 7(41). С. 80 – 86.
7. Онюшева И. В. Человеческий капитал как ключевая социально-экономическая категория: понятие, структура, факторы формирования и развития // *Вестник университета Туран*. 2012. № 3(55). С. 97 – 104.
8. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» // *КонсультантПлюс*. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47257/?ysclid=mondzsukyu933375137 (дата обращения: 08.04.2026)
9. Жукевич Г. В., Чаусов Н. Н., Сорокина И. А., Шейко А. А. Религиозный туризм как фактор духовно-нравственного развития молодежи и формирования человеческого капитала // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 13. № 12(165). С. 207 – 214.
10. Светлый А. Е., Храмченкова А.О. Экономико-правовые вопросы сущности и применении категории «деловые качества» в экономике и праве труда // *Экономика, предпринимательство и право*. 2025. Т. 15. № 10. С. 6701 – 6718.
11. Трубин Д. Д., Субботина Т.Н. Профилактика экстремизма среди молодежи: комплексный подход к обеспечению безопасности и формированию толерантности // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2026. № 1-2(112). С. 181 – 186.
12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // *КонсультантПлюс*. - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=mone2jhwq8237609917 (дата обращения: 08.04.2026).

13. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // КонсультантПлюс. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/?ysclid=mone51wlaf451765598 (дата обращения: 08.04.2026)
14. Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 N 489-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/?-ysclid=mone7e5wdg791256237 (дата обращения: 08.04.2026).
15. Чаусова Л. А., Прокопенкова П. П., Чаусов Н. Н. Социально-экономическая эффективность анимационных технологий в музейной деятельности как фактор развития детского культурно-познавательного туризма // *Modern Economy Success*. 2026. № 1. С. 366 – 371.
16. Чаусов Н. Н., Чаусова Л. А., Нургалиев А. О. Развитие событийного туризма в Калужской области // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 1. № 8(161). С. 128 – 134.
17. Чаусов, Н. Н., Чаусова Л. А., Жакова Ю. А. Культурная идентичность города как фактор его туристской привлекательности и социально-экономического развития, // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2025. № 12(130). С. 424 – 429.
18. Чаусов Н.Ю. Инновационные технологии кадрового обеспечения сельского хозяйства региона: структурный анализ на основе модели тройной спирали // *Достижения науки и технологий*. Красноярск. 2026. С. 632 – 641.
19. Чаусов Н.Ю. Экономико-статистическая оценка занятости и качества трудовой сферы как критерия качества жизни в регионе // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 2. № 8(161). С. 182 – 190.

References

1. Aliyev E.V., Chausov N.Yu. Regional Information Policy: Expediency and Significance. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2024. No. 11-2 (117). P. 23 – 27.
2. Baghdasaryan A.S., Lytkin V.V. Patriotism and Civic Identity in the Era of Artificial Intelligence: Challenges and Opportunities. *Trends in the Development of Science and Education*. 2025. No. 119-1. P. 106 – 109.
3. Barseghyan S.G. Patriotism as the Moral Foundation of a Citizen of Russia. *Problems of Patriotic Education of Law Enforcement Officers and Counteracting the Ideology of Neo-Nazism and Extremism*. Moscow: Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation. 2023. P. 13 – 16.
4. Dugin A.G. *Philosophy of Politics: A Textbook on the Philosophy of Politics, Political Science, History of Political Doctrines, History of Philosophy*. Moscow: Arktogetya. 2004. 614 p.
5. Efremova E.N. Patriotism in the System of Social and Moral Values of a Citizen. *Poisk (Volgograd)*. 2019. No. 2(11). P. 13 – 16.
6. Medvedeva O.V. Human Capital: Concept, Structure, and Main Characteristics. *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*. 2019. No. 7(41). P. 80 – 86.
7. Onyusheva I.V. Human Capital as a Key Socioeconomic Category: Concept, Structure, Factors of Formation and Development. *Bulletin of Turan University*. 2012. No. 3(55). P. 97 – 104.
8. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation of March 17, 2004, No. 2, “On the Application of the Labor Code of the Russian Federation by the Courts of the Russian Federation”. ConsultantPlus. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47257/?ysclid=mondzskyu933375137 (accessed: 08.04.2026).
9. Zhukevich G.V., Chausov N.N., Sorokina I.A., Sheiko A.A. Religious tourism as a factor in the spiritual and moral development of young people and the formation of human capital. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2025. Vol. 13. No. 12(165). P. 207 – 214.
10. Svetly A.E., Khramchenkova A.O. Economic and legal issues of the essence and application of the category of “business qualities” in economics and labor law. *Economy, entrepreneurship and law*. 2025. Vol. 15. No. 10. P. 6701 – 6718.
11. Trubin D.D., Subbotina T.N. Prevention of extremism among young people: an integrated approach to ensuring security and fostering tolerance. *International journal of humanitarian and natural sciences*. 2026. No. 1-2(112). P. 181 – 186.

12. Labor Code of the Russian Federation of 30.12.2001 No. 197-FZ. ConsultantPlus. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=mone2jhwq8237609917 (accessed: 08.04.2026).

13. Decree of the President of the Russian Federation of 02.07.2021 No. 400 "On the National Security Strategy of the Russian Federation". ConsultantPlus. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/?ysclid=mone51wlaf451765598 (accessed: 08.04.2026)

14. Federal Law "On Youth Policy in the Russian Federation" dated 30.12.2020 N 489-FZ (latest revision). ConsultantPlus. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/?ysclid=mone7e5wdg791256237 (accessed: 08.04.2026).

15. Chausova L.A., Prokopenkova P.P., Chausov N.N. Socio-economic efficiency of animation technologies in museum activities as a factor in the development of children's cultural and educational tourism. *Modern Economy Success*. 2026. No. 1. P. 366 – 371.

16. Chausov N.N., Chausova L.A., Nurgaliev A.O. Development of event tourism in the Kaluga region. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2025. Vol. 1. No. 8 (161). P. 128 – 134.

17. Chausov, N.N., Chausova L.A., Zhakova Yu.A. Cultural identity of the city as a factor in its tourist attractiveness and socio-economic development. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2025. No. 12 (130). P. 424 – 429.

18. Chausov N.Yu. Innovative Technologies for Staffing Regional Agriculture: A Structural Analysis Based on the Triple Helix Model. *Achievements of Science and Technology*. Krasnoyarsk. 2026. P. 632 – 641.

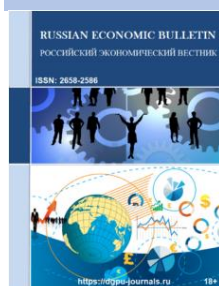
19. Chausov N.Yu. Economic and Statistical Assessment of Employment and Quality of the Labor Sphere as a Criterion of Quality of Life in the Region. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2025. Vol. 2. No. 8(161). P. 182 – 190.

Информация об авторах

Чаусов Н.Н., ассистент кафедры экономики и управления, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, tchaus-off@yandex.ru

Мелехин Д.М., студент, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, melekhindm@tksu.ru

© Чаусов Н.Ю., Мелехин Д.М., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 658.012.4

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-375-380

Методы управления конкурентоспособностью организации в условиях нестабильности

¹ Аносов С.А.

¹ Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Аннотация: в статье анализируются методы управления конкурентоспособностью организации в условиях высокой волатильности внешней среды, характерной для 2020-х годов. Автор обосновывает необходимость перехода от статичных конкурентных преимуществ к динамическим способностям (адаптивности, устойчивости и скорости реакции). Выявлены ограничения существующей нормативной базы (ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ Р 57546-2017, ГОСТ Р ИСО 22301-2020), носящей рекомендательный характер и не предлагающей комплексной методологии для быстро меняющейся среды. Предлагается интегрированный подход, сочетающий три группы методов: инструменты стратегической адаптивности (сценарное планирование, Agile-стратегия), операционной устойчивости (диверсификация цепочек поставок, ERM) и цифровой трансформации (предиктивная аналитика, цифровые двойники). Новизной исследования выступает авторская модель «стратегического оперативного центра» (СОЦ), реализующая цикл САРД (Сенсорика – Аналитика – Решение – Действие). Описаны ключевые организационные компетенции для внедрения модели: аналитическая скорость, организационная пластичность и клиентоцентричность. Сделан вывод, что инвестиции в создание адаптивной системы управления являются главным стратегическим приоритетом для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности в XXI веке.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегическая адаптивность, устойчивость бизнеса, цифровая трансформация

Для цитирования: Аносов С.А. Методы управления конкурентоспособностью организации в условиях нестабильности // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 375 – 380. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-375-380

Поступила в редакцию: 03 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 14 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Methods for managing organizational competitiveness in unstable conditions

¹ Anosov S.A.

¹ Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

Abstract: the article analyzes methods for managing an organization's competitiveness in conditions of high environmental volatility characteristic of the 2020s. The author substantiates the need to transition from static competitive advantages to dynamic capabilities (adaptability, resilience, and speed of reaction). Limitations of the existing regulatory framework (GOST R ISO 9001-2015, GOST R 57546-2017, GOST R ISO 22301-2020) are identified; these standards are predominantly recommendatory and do not offer a comprehensive methodology for a rapidly changing environment. An integrated approach is pro-

posed, combining three groups of methods: strategic adaptability tools (scenario planning, Agile strategy), operational resilience tools (supply chain diversification, ERM), and digital transformation tools (predictive analytics, digital twins). The novelty of the research lies in the author's model of a "Strategic Operations Center" (SOC), which implements the SARD cycle (Sensing – Analysis – Response – Action). Key organizational competencies for implementing the model are described: analytical speed, organizational plasticity, and customer centricity. It is concluded that investments in creating an adaptive management system are the main strategic priority for ensuring long-term competitiveness in the 21st century.

Keywords: competitiveness, strategic adaptability, business resilience, digital transformation

For citation: Anosov S.A. Methods for managing organizational competitiveness in unstable conditions. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 375 – 380. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-375-380

The article was submitted: April 03, 2026; Approved after reviewing: May 14, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Конкурентоспособность организации – это ее способность эффективно использовать ресурсы для создания устойчивых преимуществ, обеспечивающих долгосрочное положение на рынке [11].

В условиях экономической нестабильности двадцатых годов XXIV. традиционные модели управления требуют пересмотра по причине геополитических сдвигов, экономических кризисов, технологических разрывов, изменения потребительского поведения [5]. Успех организации начинает определяться не столько силой конкурентной позиции, сколько скоростью и точностью адаптации к изменениям.

Цель настоящей статьи – систематизировать методы управления конкурентоспособностью организации в условиях нестабильности и предложить интегрированную модель, объединяющую стратегическую адаптивность, операционную устойчивость и цифровую трансформацию.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- проанализировать существующую нормативную базу и выявить ее ограничения;
- классифицировать методы управления конкурентоспособностью;
- разработать модель «стратегического оперативного центра» и описать необходимые организационные компетенции.

Нормативная база, регламентирующая подходы к обеспечению конкурентоспособности в России, нуждается в дополнении. основополагающими ориентирами служат такие стандарты, как ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (менеджмент качества) [2], ГОСТ Р 57546-2017 (оценка конкурентоспособности промышленных организаций) [3] и ГОСТ Р ИСО 22301-2020 (менеджмент непрерывности бизнеса) [4]. Описанные выше стандарты носят преимущественно рекомендательный или узкоотраслевой характер и не предлагают комплексной методологии действий в быстро меняющейся среде.

Материалы и методы исследований

В работе использованы общенаучные и специальные методы исследования. Теоретическую базу составили научные публикации по стратегическому менеджменту, теории адаптивных систем и управлению в условиях неопределенности.

Нормативно-правовая база:

- ГОСТ Р ИСО 9001-2015,
- ГОСТ Р 57546-2017,
- ГОСТ Р ИСО 22301-2020.

Методы:

- сравнительный и системный анализ – для классификации методов управления конкурентоспособностью;
- метод синтеза – для построения интегрированной модели;
- контент-анализ – для выявления компетенций организаций, успешно адаптирующихся к кризисам;
- метод моделирования – для описания цикла САРД (сенсорика – аналитика – решение – действие).

Эмпирическая основа – открытые данные о практиках российских и зарубежных компаний в период 2020–2025 гг., показавших устойчивость в условиях санкций, пандемии и технологических сдвигов.

Результаты и обсуждения

Выявлено, что традиционные подходы к управлению конкурентоспособностью, ориентированные на долгосрочное планирование и статичные конкурентные преимущества, теряют эффективность в условиях высокой волатильности. На основе анализа практик ведущих компаний выделены три группы методов, обеспечивающих конкурентоспособность в нестабильной среде: стратегическая адаптивность, операционная устойчивость и цифровая трансформация. Предложена авторская модель интегрированного управления на базе «стратегического оперативного центра» (СОЦ) с циклом САРД, а также определен набор необходимых адаптивных компетенций организации. Далее представлена детальная классификация методов и обоснование модели.

В результате анализа практик ведущих компаний и исследований в области стратегического менеджмента можно выделить три группы методов, эффективных в условиях нестабильности. Данные методы систематизированы в Таблице 1.

Таблица 1

Классификация методов управления конкурентоспособностью в условиях нестабильности

Table 1

Classification of methods for managing competitiveness in conditions of instability

Группа методов	Конкретные методы и инструменты	Краткое описание и цель применения	Ожидаемый эффект
Стратегическая адаптивность и гибкость	Сценарное планирование, Agile-стратегия, Быстрое прототипирование и тестирование гипотез (Lean Startup), Создание партнерских экосистем [9].	Смещение от жесткого долгосрочного планирования к непрерывному мониторингу сигналов среды и быстрому перераспределению ресурсов. Внедрение итеративных циклов разработки продуктов и стратегий.	Снижение стратегических рисков, ускоренный выход на новые рынки/ниши, повышение инновационного потенциала за счет внешней кооперации.
Операционная устойчивость (Resilience)	Диверсификация цепочек поставок (в т.ч. неошоринг/ближний шоринг), Создание финансовых «подушек безопасности», Сквозное управление рисками (ERM), Развитие кросс-функциональных команд [13].	Обеспечение бесперебойности бизнес-процессов при внешних шоках. Повышение финансовой устойчивости и создание организационной структуры, способной к быстрой перестройке.	Минимизация ущерба от кризисов, сохранение способности выполнять обязательства, снижение зависимости от единого источника ресурсов.
Цифровая трансформация и управление данными	Внедрение цифровых двойников процессов, Предиктивная аналитика на основе Big Data, Автоматизация рутинных операций (RPA), Развитие цифровых каналов взаимодействия с клиентом (CRM, CDP) [6].	Использование данных для прогнозирования трендов и принятия решений в режиме, близком к реальному времени. Повышение эффективности и персонализация клиентского опыта.	Повышение скорости принятия решений, оптимизация затрат, рост лояльности клиентов за счет персонализированного сервиса, создание новых цифровых продуктов.

Несмотря на наличие данных методов, их изолированное применение часто не дает системного эффекта. Основная проблема заключается в отсутствии интегративного подхода, который бы связывал стратегическую гибкость, операционную устойчивость и цифровые возможности в единый контур управления [8].

В этой связи предлагается модель интегрированного управления конкурентоспособностью, основанная на принципе «стратегического оперативного центра» (СОЦ). Новизна подхода заключается в создании постоянно действующего кросс-функционального органа (на базе существующих отделов стратегии, аналитики, рисков и операционного управления), задачами которого являются:

— непрерывный мониторинг слабых сигналов из внешней и внутренней среды с использованием цифровых панелей (Dashboards);

— быстрая оценка потенциального воздействия угроз и возможностей на показатели конкурентоспособности (на основе методик, заложенных в ГОСТ Р 57546-2017);

— инициация и координация быстрых проектов-спринтов по адаптации (изменение тактики продаж, перенастройка логистики, запуск MVP продукта) с использованием гибких методологий.

Внедрение данной модели требует развития новых организационных компетенций, представленных в Таблице 2.

Таблица 2

Компетенции организации для управления конкурентоспособностью в нестабильности

Table 2

Organizational competencies for managing competitiveness in instability

Компетенция	Описание	Инструменты развития	Ожидаемый эффект и обоснование
Аналитическая скорость	Способность быстро собирать данные из разрозненных источников, обрабатывать их и формулировать инсайты для решений.	Внедрение платформ бизнес-аналитики (BI), создание Data Lake, обучение сотрудников data literacy.	Сокращение времени на анализ с недель до дней/часов. По данным MIT Sloan, компании с высокой аналитической культурой на 5% более продуктивны и на 6% более прибыльны, чем конкуренты.
Принятие решений в условиях неопределенности	Культура, допускающая принятие решений при недостатке информации на основе оценок вероятностей и сценариев.	Тренинги по работе с гипотезами, внедрение систем поддержки принятия решений (DSS), декриминализация управленческих ошибок на этапе экспериментов.	Повышение решимости менеджмента, ускорение выхода на рынок с новыми инициативами. Формируется «мышление вариантами», а не поиск единственно верного плана.
Организационная пластичность	Способность быстро перестраивать кросс-функциональные команды, перераспределять бюджеты и полномочия под новые задачи.	Гибкая организационная структура (сетевая, проектная), внутренние цифровые платформы для талантов, KPI, ориентированные на результат, а не на соблюдение процедур.	Снижение организационного трения. Компании с высокой адаптивностью, согласно исследованию McKinsey, в 1,7 раза чаще становятся лидерами в своих отраслях в период турбулентности.
Клиентоцентричность как итеративный процесс	Непрерывное тестирование и улучшение клиентского опыта на основе обратной связи и данных о поведении.	Внедрение систем Customer Journey Mapping, использование инструментов CX-аналитики, создание петли обратной связи от frontline-сотрудников к R&D.	Рост удержания клиентов (LTV) и маржинальности. В условиях нестабильности лояльность существующих клиентов становится активом, обеспечивающим базовый cash flow.

Управление конкурентоспособностью в современной реальности смещается от построения статичных конкурентных преимуществ к культивированию динамических способностей организации. Предложенная интегрированная модель, сочетающая методологическую основу существующих стандартов, инструменты стратегической гибкости, операционной устойчивости и цифровизации, а также фокус на развитии адаптивных компетенций, позволяет создать устойчивую систему управления.

Предложенная модель «стратегического оперативного центра» переходит из теоретической плоскости в практическую через реализацию четкого цикла управления, состоящего из четырех взаимосвязанных фаз:



Рис. 1. Фазы САРД

Fig. 1. SARD phases

Цикл, работающий в режиме, близком к реальному времени, становится «нервной системой» организации, обеспечивающей ее конкурентоспособность.

Фаза 1 – «Сенсорика» – предполагает сбор данных. На этом этапе критически важно выйти за рамки традиционной финансовой отчетности. СОЦ организует сбор структурированных и неструктурированных данных из множества источников:

Вторая фаза – аналитическая – предполагает, что собранные данные обрабатываются с использованием методов предиктивной аналитики и машинного обучения. Например, алгоритмы могут выявить слабый корреляционный сигнал между ростом упоминаний определенной сырьевой проблемы в отраслевых СМИ и последующим сбоем в цепочках поставок у конкурентов. СОЦ использует цифровые двойники бизнес-процессов (логистической цепочки) для проведения стресс-тестов. Менеджеры могут запускать сценарии вида: «Что произойдет с себестоимостью и сроками доставки, если основной поставщик из региона X прекратит работу на 30 дней?» Это позволяет не только прогнозировать риски, но и заранее оценивать эффективность различных ответных мер.

Фаза 3 – Решение: на основе аналитических инсайтов СОЦ не готовит многостраничные отчеты, а формулирует конкретные управленческие гипотезы и инициативы в формате «спринтов».

Фаза 4 «Действие» предполагает реализацию и обратную связь. Утвержденные спринты реализуются кросс-функциональными командами, использующими гибкие методологии, такие как Agile и Kanban.

СОЦ выполняет роль координатора, удаляя организационные барьеры. Все изменения и их результаты в режиме реального времени фиксируются в информационной системе, замыкая петлю обратной связи и обогащая данные для следующего цикла САРД. Данный процесс превращает управление в непрерывный итеративный процесс.

Для оценки эффективности всей системы необходимо внедрить сбалансированную систему показателей (BSC), адаптированную под условия нестабильности.

Выводы

Успешная трансформация системы управления сталкивается с существенными барьерами, главный из которых – организационная культура и сопротивление изменениям. Внедрение модели, основанной на скорости, неопределенности и децентрализации решений, в организации с жесткой иерархической структурой и культурой «единственно верного плана» обречено на провал.

Путь к конкурентоспособности в новой реальности заключается в сознательном отказе от иллюзии полного контроля и стабильности. Вместо этого требуется направить усилия на развитие организационной «иммунной системы» – способности быстро чувствовать изменения, анализировать их последствия, принимать обоснованные решения и оперативно действовать. Инвестиции в создание такой адаптивной системы управления становятся главным стратегическим приоритетом и источником устойчивого конкурентного преимущества в XXI веке.

Список источников

1. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» : (ред. от 24 июля 2023 г.). Москва : Проспект. 2023. 78 с. ISBN 978-5-392-38901-5.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования : (введ. 2016-09-01). Москва : Стандартинформ. 2015. 33 с.
3. ГОСТ Р 57546-2017. Организации промышленные. Оценка конкурентоспособности. Общие положения и требования : (введ. 2018-07-01). Москва : Стандартинформ. 2017. 18 с.
4. ГОСТ Р 58825-2020. Менеджмент знаний. Руководство по развитию организаций, базирующихся на знаниях : (введ. 2021-07-01). Москва : Стандартинформ. 2020. 44 с.
5. Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. 2-е изд., испр. Москва : ИНФРА-М. 2025. 300 с. (Высшее образование). DOI 10.12737/2076. ISBN 978-5-16-020502-1.
6. Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий : учебник. Москва : ИНФРА-М. 2019. 347 с. (Высшее образование: Бакалавриат). DOI 10.12737/18432. ISBN 978-5-16-014377-4.
7. Бабанов А. Б., Шавяев Р. Х. Современное понимание и значение конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2022. № 1 (396). С. 75 – 79. URL: <https://moluch.ru/archive/396/87630> (дата обращения: 04.02.2025).

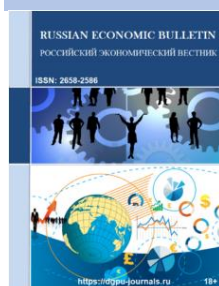
8. Болдырева Н. П., Болдырева Н. В. Теория оценки конкурентоспособности : учебное пособие. 2-е изд., стер. Москва : ФЛИНТА. 2019. 146 с. ISBN 978-5-9765-4196-2. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1860968> (дата обращения: 04.02.2025).
9. Загораева Р. Р., Васин С. Г. Анализ и оценка состояния конкурентной среды с точки зрения российского предпринимательства // Молодой ученый. 2021. № 21 (363). С. 488 – 492. URL: <https://moluch.ru/archive/363/81142> (дата обращения: 04.02.2025).
10. Купцов М. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. Москва : РИОР : ИНФРА-М. 2019. 184 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-369-00634-4. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1002363> (дата обращения: 04.02.2025).
11. Мещерякова Е. А., Мещеряков М. В. Конкурентоспособность организации // Молодой ученый. 2022. № 20 (415). С. 488 – 490. URL: <https://moluch.ru/archive/415/91981> (дата обращения: 04.02.2025).
12. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт. 2025. 427 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-17128-0. URL: <https://urait.ru/bcode/582785> (дата обращения: 03.02.2025).
13. Филатов В. Д. Инвестиционная стратегия предприятия // Молодой ученый. 2021. № 39 (381). С. 175 – 177. URL: <https://moluch.ru/archive/381/84171> (дата обращения: 04.02.2025).

References

1. Federal Law of July 26, 2006 No. 135-FZ "On Protection of Competition": (as amended on July 24, 2023). Moscow: Prospect. 2023. 78 p. ISBN 978-5-392-38901-5.
2. GOST R ISO 9001-2015. Quality management systems. Requirements: (introduced on September 1, 2016). Moscow: Standartinform. 2015. 33 p.
3. GOST R 57546-2017. Industrial organizations. Competitiveness assessment. General provisions and requirements: (introduced on July 1, 2018). Moscow: Standartinform. 2017. 18 p.
4. GOST R 58825-2020. Knowledge Management. Guide to Developing Knowledge-Based Organizations: (introduced July 1, 2021). Moscow: Standartinform. 2020. 44 p.
5. Antonov G.D., Ivanova O.P., Tumin V.M. Managing Organization Competitiveness: textbook. 2nd ed., corrected. Moscow: INFRA-M. 2025. 300 p. (Higher education). DOI 10.12737/2076. ISBN 978-5-16-020502-1.
6. Antonov G.D., Ivanova O.P., Tumin V.M. Managing Competitiveness of Organizations and Territories: textbook. Moscow: INFRA-M. 2019. 347 p. (Higher education: Bachelor's degree). DOI 10.12737/18432. ISBN 978-5-16-014377-4.
7. Babanov A.B., Shavaev R.Kh. Modern understanding and significance of enterprise competitiveness. Young scientist. 2022. No. 1 (396). P. 75 – 79. URL: <https://moluch.ru/archive/396/87630> (accessed: 04.02.2025).
8. Boldyreva N.P., Boldyreva N.V. Theory of competitiveness assessment: a tutorial. 2nd ed., reprinted. Moscow: FLINTA. 2019. 146 p. ISBN 978-5-9765-4196-2. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1860968> (accessed: 04.02.2025).
9. Zagoraeva R.R., Vasin S.G. Analysis and assessment of the state of the competitive environment from the point of view of Russian entrepreneurship. Young scientist. 2021. No. 21 (363). P. 488 – 492. URL: <https://moluch.ru/archive/363/81142> (accessed: 04.02.2025).
10. Kuptsov M.M. Strategic management: a study guide. 3rd ed. Moscow: RIOR: INFRA-M. 2019. 184 p. (Higher education). ISBN 978-5-369-00634-4. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1002363> (accessed: 04.02.2025).
11. Meshcheryakova E.A., Meshcheryakov M.V. Competitiveness of an organization. Young scientist. 2022. No. 20 (415). pp. 488 - 490. URL: <https://moluch.ru/archive/415/91981> (accessed: 04.02.2025).
12. Competitiveness Management: a textbook for universities. Edited by E.A. Gorbashko, I.A. Maksimtsev. 3rd ed., corrected. and additional. Moscow: Yurait Publishing House. 2025. 427 p. (Higher education). ISBN 978-5-534-17128-0. URL: <https://urait.ru/bcode/582785> (accessed: 03.02.2025).
13. Filatov V.D. Investment strategy of the enterprise. Young scientist. 2021. No. 39 (381). P. 175 – 177. URL: <https://moluch.ru/archive/381/84171> (accessed: 04.02.2025).

Информация об авторе

Аносов С.А., Московский финансово-промышленный университет «Синергия»



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 339.37

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-381-385

Современные проблемы в розничной торговле: дефицит кадров, неэффективное обучение и ценовой дисбаланс

¹ Димитров И.Л.,

¹ Юхман С.В.,

¹ Садыкова А.И.,

¹ Московская государственная академия физической культуры

Аннотация: в данной статье рассматриваются три системные проблемы, дестабилизирующие функционирование современной розничной торговли в России и мире: острая нехватка персонала, низкое качество корпоративных программ обучения и необоснованное завышение розничных цен. На основе анализа отраслевой статистики, результатов опросов HR-служб и данных мониторинга потребительских рынков за 2022–2025 гг. выявлено, что дефицит кадров в рознице достиг 12–18% в зависимости от региона, а текучесть в сегменте офлайн-торговли превышает 60% в год. Показано, что устаревшие системы обучения (доля цифровых LMS-платформ лишь у 28% компаний) ведут к падению производительности на 20–25%. Ценовой фактор анализируется через призму олигополистических практик, «эффекта шлейфа» и роста операционных издержек из-за нехватки сотрудников. В работе предложены следующие направления коррекции: внедрение бережливого HR-цикла, адаптивных микрообучений и динамического ценообразования с контролем ФАС.

Ключевые слова: розничная торговля, управление персоналом, кадровый голод, стратегии L&D; price gouging, ритейл 2025

Для цитирования: Димитров И.Л., Юхман С.В., Садыкова А.И. Современные проблемы в розничной торговле: дефицит кадров, неэффективное обучение и ценовой дисбаланс // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 381 – 385. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-381-385

Поступила в редакцию: 12 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 20 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Modern problems in retail trade: personnel deficit, inefficient training and price disbalance

¹ Dimitrov I.L.,

¹ Yukhman S.V.,

¹ Sadykova A.I.,

¹ Moscow State Academy of Physical Culture

Abstract: this article examines three systemic problems that destabilize the functioning of modern retail trade in Russia and around the world: a severe shortage of personnel, poor quality of corporate training programs, and unjustified overpricing of retail goods. Based on an analysis of industry statistics, HR surveys, and consumer market monitoring data for 2022–2025, it was found that the shortage of retail personnel has reached 12–18% depending on the region, and the turnover rate in the offline retail segment

exceeds 60% per year. It is shown that outdated training systems (only 28% of companies have digital LMS platforms) lead to a 20-25% drop in productivity. The price factor is analyzed through the lens of oligopolistic practices, the "tail effect," and the increase in operating costs due to a shortage of employees. The paper proposes the following correction measures: the implementation of a lean HR cycle, adaptive micro-training, and dynamic pricing with FAS control.

Keywords: retail, human resources management, staff shortages, L&D strategies; price gouging, retail 2025

For citation: Dimitrov I.L., Yuxhman S.V., Sadykova A.I., Modern problems in retail trade: personnel deficit, inefficient training and price disbalance. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 381 – 385. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-381-385

The article was submitted: April 12, 2026; Approved after reviewing: May 20, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Розничная торговля является одним из ключевых драйверов экономики любой страны: в России на нее приходится около 14% ВВП и более 19% всех занятых. Однако за последние три года отрасль столкнулась с беспрецедентным сочетанием негативных факторов. С одной стороны – демографический провал и отток мигрантов (снижение числа трудоспособных на 2,3 млн человек за 2022–2024 гг.), с другой – кратное удорожание логистики и сбои цепочек поставок. В этих условиях классические модели управления розничными сетями перестали работать.

В трудах Аганбегяна А.Г. (2023) анализируется влияние санкций на потребительский сектор [1]. Логинова Е.А. (2024) исследует HR-вызовы в ритейле [2]. Однако большинство работ рассматривает кадровые и ценовые проблемы изолированно. Данная статья предлагает комплексный взгляд на триаду «нехватка персонала – некачественное обучение – необоснованный рост цен» как взаимосвязанные звенья одной цепи. Целью работы стало выявление ключевых проблем современной розничной торговли и разработка практических механизмов их смягчения. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: количественно оценить масштаб кадрового дефицита в различных сегментах (продуктовый ритейл, DIY, электроника), проанализировать типичные ошибки в системах обучения персонала розничных сетей, раскрыть механизмы формирования завышенных цен в условиях олигополии, разработать рекомендации по улучшению ситуации.

Материалы и методы исследований

Методологическую базу составили: метод статистического анализа, осуществляемый по материалам и данным Росстата, HeadHunter и «Чек Индекса», метод контент-анализ внутренних документов сетей, доступных в открытых источниках, экспертные интервью с 12 HR-директорами розничных компаний (анонимно). Также методологической основой послужил сравнительный анализ практик обучения в РФ и странах ОЭСР.

Результаты и обсуждения

Первое, к чему целесообразно обратиться, так это к вопросу кадрового голода в розничной торговле, к масштабам, причинам и последствиям.

Текущая ситуация с персоналом выглядит следующим образом. Розничная торговля традиционно отличалась к отраслям с высокой текучестью (35–40% в год до 2021 г.). Однако в 2023–2025 гг. ситуация стала критической. По данным рекрутинговой платформы HeadHunter, в 2024 году на одну вакансию продавца-кассира приходилось всего 0,8 активных резюме (норма – 4–5) [3]. В сегменте «продавец-консультант» (техника, электроника) дефицит еще выше – 0,5 резюме на вакансию.

Ключевые цифры: некомплектованность штата в среднем по рознице – 15,2% (максимум в регионах Дальнего Востока – 22%). Текучесть за 2024 год – 62% в офлайн-рознице, среди кассиров – 87%. Среднее время закрытия вакансии – 46 дней (в 2021 г. было 18 дней) [4].

Причины этого явления комплексны. Во-первых, демографическая яма (численность россиян в возрасте 20–29 лет сократилась на 24% за 10 лет). Во-вторых, переток персонала в онлайн-торговлю (маркетплейсы, склады Ozon/WB) и сферу доставки, где зарплаты на 30–40% выше. В-третьих, ужесточение миграционного законодательства – доля трудовых мигрантов в рознице упала с 18% (2021) до 7% (2024) [5].

Дефицит кадров приводит к трем основным эффектам, которые напрямую подпитывают две другие проблемы, цены и обучение.

Пример из интервью с региональным управляющим одной из сетей DIY: «Если раньше на 10 позиций кассиров у нас откликалось 120 человек, то сейчас – 15. Из них 12 – с судимостями или зависимостями. Мы вынуждены брать почти всех, а потом страдает безопасность и касса».

Таким образом, нехватка персонала является системообразующей проблемой, которая напрямую провоцирует как снижение качества обучения (нет времени и людей на наставничество), так и рост цен (через повышение издержек на оплату труда и снижение производительности).

Следующий проблемой для рассмотрения отметим вопрос обучения персонала в розничной торговле.

Кризис L&D-систем в ритейле: если кадровый голод – это проблема количества, то обучение – это проблема качества [6]. В погоне за закрытием вакансий розничные сети полностью свернули или формализовали корпоративное обучение. Результаты опроса 78 сетей (2024 г.):

Только 28% компаний имеют полноценную LMS (систему управления обучением) с регулярным обновлением курсов.

52% ограничиваются «вводным инструктажем» в первый день и видео-лекциями на YouTube (без контроля усвоения).

20% не проводят никакого обучения, кроме противопожарного минимума.

Наиболее критичная ситуация – в обучении цифровым компетенциям (работа с кассовым ПО нового поколения, терминалами сбора данных, онлайн-заказами через постаматы). 43% респондентов-продавцов признались, что не могут полностью обслужить клиента, желающего оплатить товар через СБП или использовать накопленные бонусы в мобильном приложении.

В ходе изучения темы исследования необходимо отдельно выделить типичные ошибки при организации обучения [7].

«Авральный онбординг». Новый сотрудник выводится в зал на 2-й день после найма, без стажировки. Ошибки, которые он совершает, потом исправляет более опытный коллега, отвлекаясь от своей работы.

Отсутствие адаптации под роль. Единый курс для кассира, продавца зала и фасовщика. В итоге никто не получает релевантных знаний.

Неиспользование геймификации и мобильных микрообучений. Традиционные «лекции в конференц-зале» при текучке 60% экономически нецелесообразны – сотрудник уволится до того, как окупит вложенные в него 20 часов обучения.

Разрыв между обучением и KPI. В большинстве сетей нет штрафов за незнание продукта, но есть жесткие планы продаж. Сотрудник учится только воровать время у покупателя.

Некачественное обучение ведет к росту скрытых потерь:

Ошибки инвентаризации (неправильный учет списаний) – до 3% от оборота.

Низкая скорость обслуживания – дополнительные кассы, наем еще большего числа сотрудников, которых опять некому учить (порочный круг).

Недопродажи доп. услуг (страховки, гарантии) – упущенная выгода до 8% чека.

В итоге сеть компенсирует потери за счет повышения базовой наценки на 5–7%, что перекладывается на потребителя. То есть необученный персонал – это прямой фактор завышения цен.

Кейс: Сеть «Эльдорадо» в 2023 г. провела пилот: в 10 магазинах внедрили микрообучение (15 минут в день в мобильном приложении). Через 3 месяца выработка на сотрудника выросла на 18%, а доля ошибок кассиров снизилась на 34%. При этом розничные цены в пилотных магазинах оказались на 2,5% ниже средних по сети (без потери маржи).

Последним аспектом изучаемой темы является проблема завышенных цен в розничной торговле. Под завышенными ценами в данной статье понимается устойчивое превышение розничной цены над уровнем, который обеспечивал бы нормальную (среднеотраслевую) рентабельность в 5–8% для продуктового ритейла и 10–12% для непродовольственного [8]. По данным «Чек Индекса» (совместный проект Сбербанка и OFD), за 2024 год средний чек в рознице вырос на 16,4% при инфляции 7,9%. Разница объясняется тремя группами факторов [9]:

1. Объективные (инфляционные)

Рост закупочных цен у производителей (+12%).

Удорожание логистики (+23% из-за повышения тарифов РЖД и стоимости ГСМ).

Повышение зарплат (из-за кадрового голода ФОТ вырос на 25–30% в номинале).

2. Субъективные (олигопольные)

В продуктовом ритейле 60% рынка контролируется 4 сетями («Магнит», X5, «Лента», «Ашан»). При такой концентрации возможны согласованные действия по ценам (пусть и без формального сговора – эффект «сознательного параллелизма»).

Применение алгоритмического динамического ценообразования, которое моментально поднимает цены при дефиците (создавая искусственный ажиотаж).

3. Компенсаторные (связанные с первыми двумя проблемами)

Нехватка персонала → рост ФОТ → рост издержек → рост цены.

Необученность → потери и брак → закладывание в цену.

Обратимся к механизмам завышения и эмпирическим доказательствам. В ходе исследования были проанализированы цены на 20 товаров-индикаторов (молоко, хлеб, яйца, стиральный порошок) в трех крупных сетях Москвы и Новосибирска за период январь-декабрь 2024 г. Выявлены следующие аномалии:

«Эффект шлейфа» – после отмены временного повышения закупочной цены (например, из-за сезонности) розничная цена не возвращается к прежнему уровню. Так, куриные яйца подорожали на пике (октябрь 2024) на 45%, а к февралю 2025 снизились только на 12% от пика, оставшись на 33% выше уровня начала 2024 г.

Асимметрия реакции – на повышение закупочной цены сеть реагирует в течение 3–5 дней, а на понижение – через 30–60 дней (или не реагирует вовсе).

Региональная дискриминация – в моногородах, где сеть является единственным крупным ритейлером, цены на 18–25% выше, чем в областном центре при одинаковой логистике.

Завышенные цены в рознице бьют прежде всего по беднейшим слоям населения, тратящим на еду до 50% бюджета. Это вызывает рост социальной напряженности. Государственное регулирование (ФАС, «антимонопольные дела») пока малоэффективно: за 2024 год вынесено 43 предупреждения, но только 2 штрафа, и они были обжалованы в судах.

При этом сами сети объясняют высокие цены именно кадровыми проблемами. Типичная цитата из отчетности X5 Group: «Рост расходов на персонал на 32% вынуждает нас пересматривать ценовую политику» [10]. Таким образом, замыкается круг: дефицит кадров → повышение зарплат (и без того дефицитных сотрудников) → завышение цен → падение реальных доходов населения → снижение покупательской способности → сокращение часов работы магазинов → еще больший дефицит кадров.

На основе проведенного анализа обратимся к следующим практическим рекомендациям:

1. Преодоление кадрового голода

Переход к модели «бережливого HR»: сокращение неключевых должностей за счет автоматизации (self-checkout, RFID-инвентаризация). Это позволит перераспределить ФОТ на ключевых продавцов, повысив им зарплату на 30% без увеличения общего фонда.

Сотрудничество с колледжами и квотирование мест для студентов (вечерние смены, практика). Сеть «ВкусВилл» таким образом закрывает 12% вакансий.

Внедрение реферальных программ (бонус за приведенного друга) – в «Магните» это дало +18% найма при лучшей лояльности.

2. Революция в обучении (L&D)

Микрообучение 10–15 минут в день через мобильное приложение (чат-бот проверяет знания). Снижает отрыв от работы до нуля.

Обязательная сертификация перед допуском к работе с ККМ и весами. Без нее – не допускать.

Использование видео-аналитики для оценки работы продавцов в зале (без субъективизма линейного менеджера).

3. Контроль ценообразования

Добровольное соглашение сетей с ФАС о предельной наценке (не выше 30% на социально значимые товары, как было в 2021 г.).

Прозрачность алгоритмов динамического ценообразования – запрет на изменение цены одного товара чаще 1 раза в 7 дней.

Стимулирование развития локальных розничных сетей и рынков (через льготную аренду) для усиления конкуренции.

Выводы

Проведенное исследование подтвердило, что современная розничная торговля в России переживает глубокий структурный кризис, ключевыми элементами которого выступают острая нехватка персонала, деградация систем обучения и устойчивое завышение розничных цен. Причем эти проблемы находятся в причинно-следственной связи: дефицит кадров разрушает возможность полноценного обучения, а необученный персонал повышает издержки, которые сети перекладывают на потребителей через цены. В свою очередь, высокие цены снижают трафик, заставляя сокращать штат – и круг замыкается.

Практическая значимость работы заключается в предложении конкретных механизмов разрыва этого цикла: автоматизация рутинных функций с реинвестированием сэкономленного ФОТ в зарплаты ключевым сотрудникам, внедрение микрообучения с мобильным доступом и введение прозрачных антимонопольных правил ценообразования. Реализация даже части из этих мер позволит, по нашим оценкам, снизить розничные цены на 5–8% без ущерба для маржи, а также сократить текучесть персонала с 60% до 35–40% в течение двух лет.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на количественное моделирование эффектов от каждого предложенного инструмента, а также на анализ опыта стран БРИКС (особенно Индии и Китая), где розничная торговля сталкивается со схожими вызовами, но находит иные институциональные ответы.

Список источников

1. Аганбегян А.Г. Российская экономика на переломе: санкции, структурные изменения, розничный сектор // *Вопросы экономики*. 2023. № 7. С. 22 – 41.
2. Логинова Е.А., Сергеев В.Н. HR-трансформация в ритейле: от найма «любых рук» к управлению эффективностью // *Кадровик*. 2024. № 2. С. 54 – 62.
3. HeadHunter. Обзор рынка труда в розничной торговле РФ: I полугодие 2024 года. М. 2024. 48 с.
4. Росстат. Труд и занятость в России. 2024: Стат. сб. М. 2024. 320 с.
5. Федеральная антимонопольная служба. Доклад о состоянии конкуренции на рынках розничной торговли за 2024 год. М.: ФАС России. 2025. 112 с.
6. Иванов Д.А. Обучающие системы в ритейле: от курсов до мобильных микрообучений // *Управление персоналом*. 2024. № 9. С. 28 – 35.
7. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 2023 (русскоязычное издание: М.: Альпина Паблишер. 2024). 560 с.
8. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 18-е изд. М.: Вильямс. 2024. 856 с. (Глава 15: Ценообразование в рознице).
9. «Чек Индекс» (Сбербанк + OFD). Инфляция и потребительское поведение: тренды 2024 года. М. 2025. 36 с.
10. X5 Group. Годовой отчет 2024: стратегия, риски, финансовые результаты. М. 2025. 204 с.

References

1. Aganbegyan A.G. *Russian Economy at a Turning Point: Sanctions, Structural Changes, Retail Sector*. *Voprosy Ekonomiki*. 2023. No. 7. P. 22 – 41.
2. Loginova E.A., Sergeev V.N. *HR Transformation in Retail: From Hiring "Any Hand" to Performance Management*. *Kadrovik*. 2024. No. 2. P. 54 – 62.
3. HeadHunter. *Overview of the Russian Retail Labor Market: First Half of 2024*. Moscow. 2024. 48 p.
4. Rosstat. *Labor and Employment in Russia. 2024: Statistical Collection*. Moscow. 2024. 320 p.
5. Federal Antimonopoly Service. *Report on the State of Competition in Retail Markets for 2024*. Moscow: FAS Russia. 2025. 112 p.
6. Ivanov D.A. *Training Systems in Retail: From Courses to Mobile Microlearning*. *Personnel Management*. 2024. No. 9. P. 28 – 35.
7. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 2023 (Russian-language edition: Moscow: Alpina Publisher. 2024). 560 p.
8. Kotler F., Armstrong, G. *Marketing Fundamentals*. 18th ed. Moscow: Williams. 2024. 856 p. (Chapter 15: Retail Pricing).
9. "Check Index" (Sberbank + OFD). *Inflation and Consumer Behavior: 2024 Trends*. Moscow. 2025. 36 p.
10. X5 Group. *Annual Report 2024: Strategy, Risks, and Financial Results*. Moscow. 2025. 204 p.

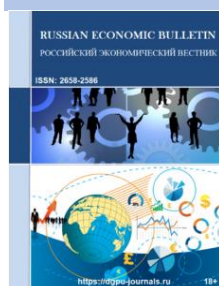
Информация об авторах

Димитров И.Л., доцент, кандидат экономических наук, ORCID ID: 0000-0002-8064-9592, Московская государственная академия физической культуры, yand999999999@yandex.ru

Юхман С.В., Московская государственная академия физической культуры

Садыкова А.И., Московская государственная академия физической культуры

© Димитров И.Л., Юхман С.В., Садыкова А.И., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 005.21

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-386-390

Стратегический менеджмент в цифровую эпоху: от классических моделей к цифровым стратегиям

¹ Ефимов И. П.

¹ Московский университет «Синергия»

Аннотация: цифровая трансформация меняет содержание стратегического менеджмента: конкуренция смещается к платформам и экосистемам, ценность создается в сетях партнеров, а стратегические решения становятся более данными и технологически опосредованными. Цель статьи – выявить, как классические модели стратегии (позиционирование, ресурсный подход, динамические способности и стратегическое планирование) эволюционируют в цифровую эпоху, и предложить рамку перехода к цифровым стратегиям. Методика включает интегративный обзор научной литературы 2010–2025 гг. и качественный контент-анализ публикаций по категориям: границы конкуренции, источники преимущества, цифровые активы, организация стратегирования и метрики результативности. Результаты представлены в виде матрицы трансформации инструментов стратегического менеджмента, показывающей, какие элементы классических подходов сохраняют объяснительную силу, а какие требуют пересборки, а также типологии цифровых стратегий (операционная цифровизация, цифровой клиентский опыт, платформенная и алгоритмическая стратегии). Показано, что устойчивость результата в цифровой среде определяется не разовым выбором позиции, а скоростью обновления бизнес-модели, архитектурной согласованностью цифровых инициатив и развитием динамических способностей организации. Практическая значимость связана с диагностикой цифровой готовности стратегии и выбором приоритетов трансформации.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, цифровая трансформация, цифровая стратегия, платформы, экосистемы, данные, динамические способности, agile-управление, бизнес-модель

Для цитирования: Ефимов И.П. Стратегический менеджмент в цифровую эпоху: от классических моделей к цифровым стратегиям // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 386 – 390. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-386-390

Поступила в редакцию: 03 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 14 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Strategic management in the digital era: from classical models to digital strategies

¹ Efimov I.P.

¹ Moscow University “Synergy”

Abstract: digital transformation reshapes strategic management: competition shifts toward platforms and ecosystems, value is co-created within partner networks, and strategic decisions increasingly rely on data and technology. The aim of this paper is to examine how classical strategy models (positioning, the resource-based view, dynamic capabilities, and strategic planning) evolve in the digital era and to propose

an integrated framework for moving toward digital strategies. The methodology combines an integrative literature review (2010–2025) with a qualitative content analysis structured around five categories: competitive boundaries, sources of advantage, digital assets and capabilities, the organization of strategizing, and performance metrics. The results include a transformation matrix of strategic management tools that maps classical concepts to their digital counterparts, and a typology of digital strategies (operational digitization, digital customer experience, platform strategy, and algorithmic strategy). The study concludes that performance sustainability in a digital context depends less on a one-time positioning choice and more on business model renewal speed, architectural coherence of digital initiatives, and the development of organizational dynamic capabilities. The practical significance of the study is related to the diagnosis of digital readiness of strategy and the choice of transformation priorities

Keywords: strategic management, digital transformation, digital strategy, platforms, ecosystems, data-driven management, dynamic capabilities, agile governance, business model

For citation: Efimov I.P. Strategic management in the digital era: from classical models to digital strategies. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 386 – 390. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-386-390

The article was submitted: April 03, 2026; Approved after reviewing: May 14, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Цифровые технологии ускоряют изменения внешней среды и повышают сложность конкуренции. Клиентские ожидания формируются цифровыми каналами, продукты становятся сервисами, а многие рынки приобретают платформенный характер. В этих условиях стратегия перестает быть только документом долгосрочного планирования и все чаще рассматривается как непрерывный процесс управления обновлением.

Классические подходы к стратегии опираются на анализ внешней среды и выбор конкурентной позиции в рамках отрасли [1–3]. Ресурсный подход и теория динамических способностей расширили фокус, показывая роль внутренних ресурсов и способность фирмы к обновлению [4–6]. Однако цифровая эпоха требует уточнения этих рамок: цифровые активы (данные, архитектура, алгоритмы) и сетевые эффекты создают новые источники стоимости, а конкуренция все чаще разворачивается на уровне экосистем и правил взаимодействия [7–11].

Цель статьи – систематизировать трансформацию концепций стратегического менеджмента в цифровую эпоху и предложить инструменты, связывающие классические модели с цифровыми стратегиями. Объект исследования – стратегическое управление организацией в условиях цифровой трансформации. Предмет исследования – изменения в логике конкурентного преимущества, стратегического процесса и управленческих инструментах под воздействием цифровых технологий.

Материалы и методы исследований

Исследование выполнено как интегративный обзор литературы 2010–2025 гг. по стратегическому менеджменту и цифровым стратегиям [7–11, 13–15]. Отбор источников проводился по релевантности теме трансформации стратегии, по наличию концептуальных моделей и управленческих выводов о влиянии цифровых технологий на конкуренцию, бизнес-модель и организационные формы.

Контент-анализ опирался на схему кодирования по пяти категориям: (1) границы конкуренции, (2) источники преимущества, (3) цифровые активы и способности, (4) организация стратегирования, (5) метрики. На основе сопоставления категорий построены матрица трансформации инструментов и типология цифровых стратегий. Дополнительно применялся сравнительный анализ для сопоставления классических управленческих инструментов с цифровыми аналогами и практиками их внедрения.

Результаты и обсуждения

Анализ показал, что цифровая среда изменяет не столько цели стратегии, сколько механизмы их достижения. Ключевые сдвиги касаются единицы анализа (экосистемы), источников преимущества (данные, сеть, скорость) и организации стратегического процесса (непрерывные итерации).

Отраслевой фокус дополняется экосистемным

Отраслевой анализ и позиционирование сохраняют применимость, но в цифровых рынках важны также комплементарные участники и архитектура взаимодействия. Платформы объединяют предложения разных

секторов, размывая границы отраслей. Поэтому стратегическое управление включает проектирование правил доступа, стимулов для партнеров и механизмов совместного создания ценности [7, 10].

Конкурентное преимущество становится более динамичным

Классическая логика устойчивого преимущества через позицию или уникальные ресурсы дополняется требованием высокой скорости обновления. Цифровые активы (данные, программная архитектура, модели) позволяют масштабироваться, но быстро устаревают без организационных механизмов обучения. В этих условиях ключевыми становятся динамические способности чувствовать изменения, захватывать возможности и трансформировать ресурсы [5–6, 11].

Стратегирование превращается в непрерывный цикл

Периодические циклы планирования уступают место непрерывному управлению портфелем инициатив: стратегия декомпозируется на продуктовые и технологические гипотезы, проверяемые в коротких итерациях. Центральным условием результативности становится согласование бизнес- и ИТ-компонентов на уровне архитектуры, данных и метрик [7–8, 14].

Метрики и управление результативностью в цифровой стратегии

Финансовые показатели сохраняют роль итоговой оценки, однако для управления цифровыми инициативами недостаточно запаздывающих KPI. Возрастает значение ведущих метрик цифрового продукта и каналов: конверсия, удержание, NPS/CSAT, скорость вывода функциональности, надежность сервисов, качество данных, доля автоматизации. Перенастройка системы показателей позволяет связывать цифровые изменения с экономическими эффектами и предотвращать сценарии, когда цифровизация не приводит к росту ценности.

Типология цифровых стратегий

На основе анализа выделены четыре типа цифровых стратегий: операционная цифровизация (эффективность и прозрачность процессов); цифровой клиентский опыт (омниканальность, персонализация, удержание); платформенная стратегия (оркестрация экосистемы, сетевые эффекты); алгоритмическая стратегия (искусственный интеллект, монетизация данных, интеллектуальная поддержка решений). Типы не являются взаимоисключающими и часто комбинируются: цифровизация процессов формирует основу, клиентский опыт обеспечивает рост, платформенная логика расширяет рынок, а алгоритмические решения повышают качество управления и монетизации. Для российских компаний важна также организационная согласованность цифровых инициатив, включая взаимосвязь стратегии, архитектуры и культуры, что подчеркивается в отечественных исследованиях [13–15].

Таблица 1

Матрица трансформации инструментов стратегического менеджмента

Table 1

Matrix of transformation of strategic management tools

Компонент	Классическая рамка	Цифровое переосмысление и управленческий акцент
Границы конкуренции	Отрасль/рынок; позиционирование; структурный анализ [2].	Экосистема/платформа; учет компонентов и правил доступа; оркестрация партнеров [7, 10].
Источник преимущества	Издержки/дифференциация; VRIN-ресурсы [2, 4].	Данные, масштабируемость ПО, сетевые эффекты, скорость экспериментов; защита через архитектуру и качество данных [7–9].
Стратегический процесс	Периодический план; сценарии; бюджетирование [1, 3].	Непрерывные итерации; портфель гипотез; agile/OKR; интеграция бизнес- и ИТ-уровней [7–8, 11].
Контроль и метрики	Финансовые KPI и отчеты; запаздывающие показатели.	Leading metrics продукта и каналов; связь цифровых метрик с финансовыми эффектами; мониторинг в реальном времени.

Источник: составлено автором на основе [1–15].

Обсуждение результатов

Матрица и типология показывают, что цифровые стратегии не являются «альтернативой» классическим моделям, а представляют их развитие. Позиционный анализ и ресурсный подход сохраняют полезность, но требуют учета платформенной логики и особенностей цифровых активов. Данные и алгоритмы

создают ценность при комбинации и масштабировании, а конкурентная защита зависит от прав доступа, качества данных и архитектурной интеграции. Это усиливает значимость практик data governance и киберустойчивости как составляющих стратегий.

Практическая импликация состоит в том, что выбор цифровой стратегии должен опираться на исходную цифровую зрелость, рыночную позицию и доступ к данным. Для управленцев ключевой задачей становится организация непрерывного стратегирования: портфель цифровых инициатив, единые архитектурные принципы, система ведущих метрик и механизмы быстрого перераспределения ресурсов. Дополнительным ограничением цифровой эпохи выступают риски (киберугрозы, технологическая зависимость, этика искусственного интеллекта), поэтому цифровая стратегия должна включать контуры управления рисками и соответствия требованиям.

Ограничение исследования заключается в концептуальном характере; дальнейшие работы могут эмпирически проверить связь типов цифровых стратегий с результативностью в разных отраслях и уточнить измерители цифровых способностей и архитектурной согласованности. Перспективным направлением также является изучение особенностей реализации цифровых стратегий в российском институциональном контексте [13–15].

Выводы

Цифровая трансформация расширяет границы стратегического анализа: наряду с отраслью значимы экосистемы и платформы.

Источники преимущества смещаются к данным, сетевым эффектам и скорости обновления бизнес-модели, что требует развития динамических способностей.

Стратегирование становится непрерывным процессом управления портфелем инициатив и архитектурной согласованностью бизнес- и ИТ-компонентов.

Система показателей дополняется ведущими цифровыми метриками, позволяющими управлять инициативами в реальном времени и связывать их с финансовыми эффектами.

Предложены типология цифровых стратегий и матрица трансформации инструментов, применимые для диагностики и проектирования цифровой стратегии организации.

Список источников

1. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill. 1965. 241 p.
2. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 1980. 396 p.
3. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press. 1994. 458 p.
4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99 – 120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509 – 533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
6. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities // *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. № 1. P. 40 – 49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
7. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights // *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. № 2. P. 471– 482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
8. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies // *Business and Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57. № 5. P. 339 – 343. DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5.
9. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118 – 144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
10. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889 – 901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
11. Warner K. S. R., Wäger M. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal // *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. № 3. P. 326 – 349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
12. Rogers D. L. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia Business School Publishing. 2016. 304 p.

13. Стоянова О. В., Лезина Т. А., Иванова В. В. Стратегическое управление компаниями в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21. № 3. С. 369 – 393. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.303.

14. Барановский В. Ю. Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм // π-Economy. 2025. Т. 18. № 4. С. 54 – 67. DOI: 10.18721/JE.18403.

15. Борреманс А. Д., Ануфриева В. Д. Стратегические подходы к управлению цифровой трансформацией в организациях // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2024. Т. 17. № 4. С. 39 – 48. DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-4-39-48.

References

1. Ansoff H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York. McGraw-Hill. 1965. 241 p.

2. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. The Free Press. 1980. 396 p.

3. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York. The Free Press. 1994. 458 p.

4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99 – 120. DOI: 10.1177/014920639101700108.

5. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509 – 533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

6. Teece D.J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 40 – 49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.

7. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471 – 482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.

8. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57. No. 5. P. 339 – 343. DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5.

9. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118 – 144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

10. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889 – 901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

11. Warner K.S. R., Wäger M. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. No. 3. P. 326 – 349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

12. Rogers D.L. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York. Columbia Business School Publishing. 2016. 304 p.

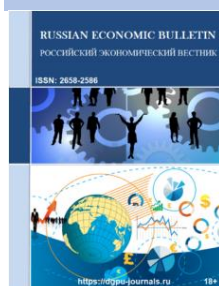
13. Stoyanova O.V., Lezina T.A., Ivanova V.V. Strategic Management of Companies in the Conditions of Digital Transformation: Analysis of Concepts, Approaches and Methods. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2022. Vol. 21. No. 3. P. 369 – 393. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.303.

14. Baranovskiy V.Yu. Digital Transformation and Strategic Management: Rethinking Concepts, Approaches and Organizational Forms. *π-Economy*. 2025. Vol. 18. No. 4. P. 54 – 67. DOI: 10.18721/JE.18403.

15. Borremans A.D., Anufrieva V.D. Strategic Approaches to the Management of Digital Transformation in Organizations. *Scientific Journal of ITMO University. Series "Economics and Environmental Management"*, 2024. Vol. 17. No. 4. P. 39 – 48. DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-4-39-48.

Информация об авторе

Ефимов И. П., аспирант кафедры менеджмента, ORCID ID: 0009-0003-8327-5818, Автономная некоммерческая организация высшего образования, «Московский университет «Синергия», efimovilyaefimov@gmail.com



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.28

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-391-398

Риск-ориентированный подход к обеспечению экономической устойчивости предприятий легкой промышленности

¹ Кильдеева Д.А.,

¹ Кушнир А.М.

¹ Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина

Аннотация: в статье представлены результаты исследования риск-ориентированного подхода к обеспечению экономической устойчивости предприятий легкой промышленности. Предложена таксономия рисков по уровню иерархии и области возникновения. Определено, что риски микро-уровня имеют приоритетное значение, поскольку непосредственно связаны с текущей деятельностью предприятия, влияют на экономическую устойчивость и доступны для управленческого воздействия. Предложена адаптация метода пирамиды риска, при которой риск раскрывается через совокупность факторов и соответствующих им индикаторов.

Цель: разработка и обоснование последовательности применения риск-ориентированного подхода к обеспечению экономической устойчивости предприятий легкой промышленности.

Методы: анализ и систематизация научной литературы, сравнительный анализ, таксономический метод, метод пирамиды риска и структурно-логическое моделирование.

Результаты: сформирована последовательность применения риск-ориентированного подхода к обеспечению экономической устойчивости предприятий легпрома.

Вывод: установлено, что применение риск-ориентированного подхода позволяет выявлять ранние признаки нарушения экономической устойчивости и определять управленческие меры воздействия.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, легкая промышленность, риск-ориентированный подход, таксономия рисков, пирамида риска, карта рисков

Для цитирования: Кильдеева Д.А., Кушнир А.М. Риск-ориентированный подход к обеспечению экономической устойчивости предприятий легкой промышленности // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 391 – 398. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-391-398

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Risk-oriented approach to ensuring the economic sustainability of light industry enterprises

¹ Kildeeva D.A.,

¹ Kushnir A.M.

¹ The Kosygin State University of Russia

Abstract: the article presents the results of a study of a risk-oriented approach to ensuring the economic sustainability of light industry enterprises. A taxonomy of risks is proposed according to the level and area of their occurrence, with the identification of macro-, meso- and micro-levels. It is determined that micro-level risks are of priority importance, since they are directly related to the current activities of

an enterprise, affect its economic sustainability and can be subject to managerial influence. The article proposes an adaptation of the risk pyramid method, in which risk is revealed through a set of factors and corresponding indicators.

Objective: to develop and justify the sequence of applying a risk-oriented approach to ensuring the economic sustainability of light industry enterprises.

Methods: analysis and systematization of scientific literature, comparative analysis, taxonomic method, risk pyramid method and structural-logical modeling.

Results: a sequence for applying the risk-oriented approach to ensuring the economic sustainability of light industry enterprises has been developed.

Conclusion: it is established that the application of the risk-oriented approach makes it possible to identify early signs of economic sustainability disruption and determine appropriate managerial measures.

Keywords: economic sustainability, light industry, risk-oriented approach, risk taxonomy, risk pyramid, risk map

For citation: Kildeeva D.A., Kushnir A.M. Risk-oriented approach to ensuring the economic sustainability of light industry enterprises. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 391 – 398. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-391-398

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В современных условиях обеспечение экономической устойчивости предприятий легкой промышленности в Российской Федерации относится к числу значимых задач промышленной политики, что связано не только с ролью отрасли в насыщении рынка отечественной продукцией, но и с ее высокой чувствительностью к сбоям в поставках, колебаниям спроса, росту издержек и управленческим ошибкам. Стратегические ориентиры в отношении легпрома отражены в Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности РФ на период до 2035 года, согласно которой к числу ключевых целей отрасли отнесены обеспечение ее устойчивости и увеличение к 2035 году доли российской продукции на отечественном рынке до 50% [1].

Актуальность темы подтверждается официальными статистическими данными. По данным Минпромторга России, в 2024 году выпуск продукции легкой промышленности увеличился на 25,3%, а объемом отгруженных товаров превысил 2,2 трлн руб. [2] Кроме того, согласно данным Корпорации МСП, только за 2024 год в отрасли появилось около 8 тыс. новых компаний, а к началу 2025 года число МСП в легпроме превысило 53 тыс., что более чем на 20% выше уровня начала 2022 года [3]. Это позволяет сделать вывод о сохранении положительной динамики отрасли при одновременном росте количества предприятий малого и среднего бизнеса, имеющих меньший запас финансовой прочности и нуждающихся в инструментах раннего выявления и предупреждения рисков.

Несмотря на наличие исследований, посвященных экономической устойчивости и управлению рисками, недостаточно разработанным остается применение риск-ориентированного подхода, позволяющего связать идентификацию, структурирование, оценку и управление рисками с обеспечением экономической устойчивости предприятий легкой промышленности. В связи с этим целью данной статьи является разработка и обоснование последовательности применения риск-ориентированного подхода к обеспечению экономической устойчивости предприятий легкой промышленности.

Материалы и методы исследований

Информационную базу исследования составили официальные статистические данные Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, организации малого и среднего бизнеса, а также материалы научных публикаций отечественных и зарубежных авторов, посвященных проблемам экономической устойчивости предприятий, управления рисками и отраслевой специфики легкой промышленности.

Для решения поставленной цели был использован комплекс взаимодополняющих методов: анализ и систематизация научной литературы, сравнительный анализ, таксономический метод, метод пирамиды риска и структурно-логическое моделирование.

Применение анализа и систематизации научной литературы позволило выявить основные подходы к определению понятия «экономическая устойчивость», раскрыть их особенности и установить ограничения применительно к предприятиям легпрома.

Сравнительный анализ был использован для сопоставления различных подходов к обеспечению экономической устойчивости и обоснования целесообразности применения риск-ориентированного подхода.

Таксономический метод способствовал систематизации рисков предприятий легпрома по уровням иерархии и областям возникновения, а метод пирамиды – декомпозиции рисков микроуровня на факторы и индикаторы их проявления.

Структурно-логическое моделирование позволило сформировать последовательность применения риск-ориентированного подхода к обеспечению экономической устойчивости предприятий отрасли.

Результаты и обсуждения

Анализ научной литературы показывает, что единый подход к определению экономической устойчивости предприятий не сформирован [4, 5, 6, 7]. Прежде всего она рассматривается как состояние предприятия, обеспечивающее сохранение равновесия и стабильность результатов деятельности. Также экономическая устойчивость трактуется как способность хозяйствующего субъекта функционировать и развиваться под воздействием неблагоприятных факторов внешней и внутренней среды, адаптироваться к изменению условий. Наряду с этим она определяется как системная характеристика, отражающая согласованность и сбалансированность основных подсистем предприятия – производственной, финансовой, сбытовой и организационной. Кроме того, экономическая устойчивость понимается как объект управления посредством мониторинга, регулирования и поддержания параметров развития предприятия на приемлемом уровне.

Основное ограничение данных подходов состоит в том, что они либо фиксируют состояние предприятия, либо набор факторов, влияющих на его развитие. Но для принятия управленческого решения необходимо понимать, каким образом угрозы переходят в риски, как риски начинают воздействовать на основные параметры деятельности предприятия и за счет каких управленческих инструментов данный процесс может быть остановлен на ранней стадии. Анализ литературных источников позволил выявить дефицит исследований, раскрывающих рискованные формы нарушения экономической устойчивости, причинно-следственные связи между рисками, а также управление рисками как подход к обеспечению устойчивости функционирования предприятий легпрома.

В связи с этим предлагается рассматривать экономическую устойчивость предприятия отрасли как состояние, поддержание или утрата которого обусловлены воздействием совокупности рисков.

Существуют такие подходы к обеспечению экономической устойчивости предприятий, как: адаптивный, системный, финансово-аналитический, итеративно-инкрементальный и риск-ориентированный. Адаптивный подход ориентирован на гибкость управленческих решений и способность предприятия адаптироваться к меняющимся условиям [8]. Системный подход предполагает необходимость поддержания сбалансированности и согласованности основных подсистем предприятия [4]. Финансово-аналитический подход нацелен на контроль ключевых финансово-экономических параметров [9]. Итеративно-инкрементальный подход делает акцент на регулярной диагностике показателей состояния компании и поэтапной корректировке управленческих действий (по итерациям) [10]. Риск-ориентированный подход отличается тем, что он ориентирован не только на поддержание сбалансированности показателей, но и на идентификацию, оценку и управление рисками, оказывающими дестабилизирующее влияние на показатели деятельности [11].

Таким образом, для обеспечения экономической устойчивости предприятий легкой промышленности требуется ориентация не только на оценку уже достигнутых результатов, но и на выявление угроз, предшествующих их ухудшению. Снижение устойчивости повышает уязвимость предприятия к рискованным воздействиям, а реализация рисков, в свою очередь, ухудшает параметры его функционирования и еще больше снижает устойчивость – это демонстрирует двустороннюю связь между категориями «риск» и «устойчивость» и определяет управление рисками как необходимое условие сохранения устойчивого функционирования предприятия.

В результате исследования сформирована последовательность применения риск-ориентированного подхода к обеспечению экономической устойчивости предприятий легкой промышленности, включающая четыре этапа.

1. Идентификация и таксономия.

Начальным этапом управления рисками является их идентификация, что находит отражение и в риск-ориентированном подходе к обеспечению экономической устойчивости. Однако идентификация носит описательный характер и не позволяет сформировать основу для последующих управленческих решений. Требуется структурирование выявленных рисков, что обуславливает применение метода таксономии – группировки рисков по их общим свойствам и характеристикам в классы и подклассы эквивалентности [12].

Выбор признаков для таксономии определяется задачами анализа, свойствами исследуемого объекта и предполагаемой областью практического применения результатов. Применительно к исследованию рисков предприятий легпрома – установить источники возникновения и возможности управленческого воздействия, поэтому в работе в качестве признаков предлагаются уровень иерархии (макро-, мезо- и микроуровень) и область возникновения рисков.

Риски макроуровня – это внешние по отношению к предприятию риски, определяющиеся такими областями возникновения, как природно-климатическая и биологическая среда, а также экономико-политическая система.

К мезоуровню отнесены следующие области возникновения рисков: потребители, каналы реализации продукции, автоматизация и цифровизация, интеграционные объединения, инновации, кадры, регион, мода и тренды. Данный уровень характеризуется столкновением интересов множества экономических субъектов, ограниченной управляемостью и доступностью данных, в том числе касающихся рисков.

Микроуровень включает производство и реализацию продукции, менеджмент, маркетинг, финансы, сырье и материалы, безопасность и здоровье, конкурентов и репутацию. В составе рисков данного уровня следует учитывать не только первичные, но и риски-следствия, то есть экономические формы нарушения устойчивого функционирования предприятия, что позволяет рассматривать систему рисков как взаимосвязанный развивающийся процесс, в котором одни нарушения порождают другие. Риски микроуровня являются центральным звеном риск-ориентированного подхода к обеспечению экономической устойчивости, так как они напрямую влияют на ее нарушение, а также доступны для непосредственного наблюдения, анализа и управленческого воздействия.

Таблица 1

Декомпозиция рисков микроуровня предприятий легкой промышленности на основе метода пирамиды риска

Table 1

Decomposition of micro-level risks of light industry enterprises based on the risk pyramid method

Риск	Фактор риска	Индикатор	Единица измерения	Значение индикаторов		
				Норма (низкий)	Допустимо (средний)	Критично (высокий)
Риск технологического процесса	Нарушение технологической последовательности операций	Количество зафиксированных случаев изменения последовательности операций	Случ./ 100 произв. заданий в месяц	1	2-3	> 3
	Нарушение параметров технологических операций	Доля брака	%	< 2,5	2,5 – 5	> 5
	Недостаточная автоматизация и цифровизация технологического процесса	Доля ручных операций	%	< 30	30 – 60	> 60
Отток квалифицированной рабочей силы	Низкий уровень закрепления молодых специалистов в кадровом составе предприятия	Доля молодых специалистов, прекративших трудовые отношения в течение первого года работы на предприятии	% / за три года	< 20	20 – 40	> 40
	Снижение имиджа предприятия как работодателя	Количество негативных отзывов от текущих и бывших сотрудников	Отзывы / год	2	3 – 10	> 11
	Ограниченность программ развития компетенций сотрудников	Количество обучающих мероприятий в год	Мероприятий / год	> 4	2 – 3	< 1

2. Анализ рисков с помощью метода пирамиды и определения причинно-следственных связей.

Метод пирамиды риска основан на представлении о накопительном и иерархическом характере рисков: серьезные потери формируются как результат множества предшествующих отклонений, что было обосновано Г. Хейнрихом [13] и развито в работе Ф. Берда [14]. Согласно данному методу, риск раскладывается на три фактора, являющиеся вершинами основания пирамиды, которые начинают представлять опасность только в различных комбинациях по ребрам пирамиды – возникают симптомы (при одновременном проявлении двух факторов) и бифуркация (трех факторов) [15]. Для легпрома метод адаптирован следующим образом: вершины основания пирамиды рассматриваются как совокупность факторов риска и соответствующих им индикаторов, позволяющих зафиксировать степень проявления данных факторов.

При выборе факторов и индикаторов необходимо учитывать доступность данных в рамках действующих систем учета предприятий, возможность регулярного мониторинга и влияние на параметры экономической устойчивости. В связи с этим, декомпозиция по методу пирамиды применима к рискам микроуровня. Пример применения данного метода представлен в таблице 1 на основе рисков, непосредственно влияющих на производственные и кадровые параметры экономической устойчивости предприятия.

На рисунке 1 представлен алгоритм процедуры декомпозиции рисков микроуровня, основанной на применении метода пирамиды.

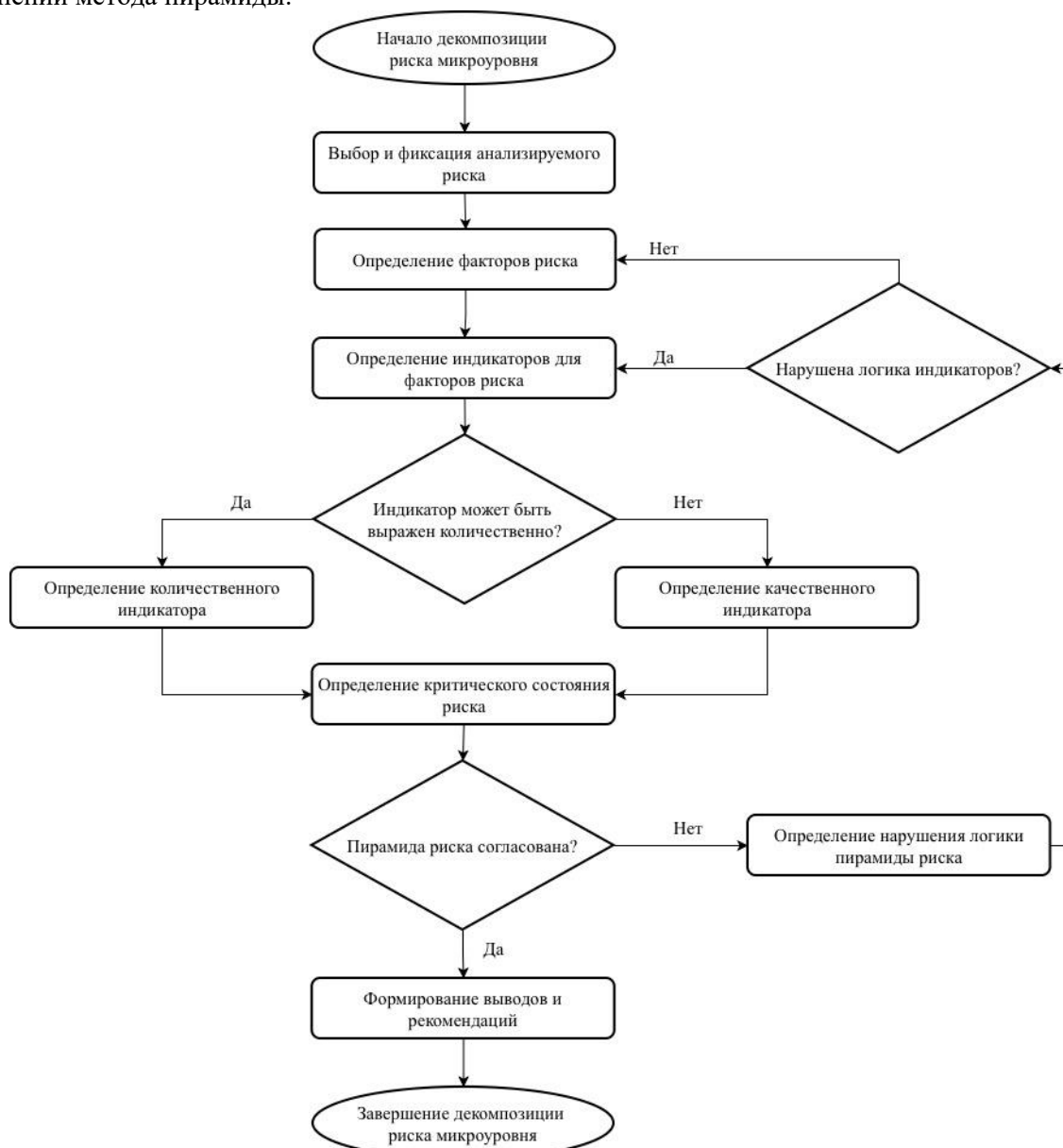


Рис. 1. Схема декомпозиции риска на основе метода пирамиды
Fig. 1. Risk decomposition scheme based on the pyramid method

Для выявления нарушения экономической устойчивости важное значение имеет анализ взаимосвязей между рисками. Проявление риска не ограничивается отдельным событием, возникает причинно-следственная связь в форме циклов, в которых одни риски влияют на вероятность реализации других и усиливают их негативное воздействие. Формируется множество циклов, и выявление повторяющихся в них элементов позволяет определить риски, воздействие на которые способно снизить вероятность развития сразу нескольких негативных сценариев. Данные риски включаются в первоочередную оценку и последующее картографирование.

3. Оценка рисков – определение бифуркации и построение карты риска.

Для каждого индикатора устанавливаются диапазоны значений – норма (низкий), допустимо (средний) и критично (высокий). Бифуркационное состояние риска возникает в тех случаях, когда существенно возрастает вероятность нарушения параметров экономической устойчивости: два индикатора находятся в зоне «критично»; один индикатор находится в зоне «критично», два – в зоне «допустимо»; один и тот же индикатор остается в зоне «критично» не менее двух периодов.

Если бифуркация не зафиксирована, то предприятие может ограничиться превентивными мерами, направленными на факторы риска, а если зафиксирована, то возникает необходимость в более глубокой оценке и построении карты рисков по вероятности их возникновения и силе воздействия на основе экспертных оценок.

Позиция риска на карте позволяет определить зону, к которой он относится, – допустимая, средняя, критическая, что является основанием для выбора управленческого воздействия. Допустимая («зеленая») зона соответствует состоянию контролируемости и предполагает регулярный мониторинг и периодическую оценку индикаторов. Средняя («желтая») зона показывает необходимость превентивного воздействия. Критическая («красная») зона отражает вероятность нарушения ключевых параметров экономической устойчивости, что обуславливает необходимость реализации корректирующих мер, направленных на их стабилизацию.

4. Управление риском.

Включает выбор, реализацию и последующую оценку управленческого воздействия. Выбор метода управления определяется областью возникновения риска и итогами построения карты. После реализации выбранных мероприятий проводится оценка их результативности: сопоставляются затраты на управленческое воздействие и достигнутые результаты. Завершающим шагом этапа является актуализация индикаторов риска, позволяющая определить, устранены ли выявленные отклонения либо рискованная ситуация сохраняется и требует пересмотра управленческих решений для последующей реализации.

Выводы

Подводя итог изложенному, риск-ориентированный подход выступает инструментом обеспечения экономической устойчивости предприятий легкой промышленности, поскольку позволяет своевременно выявлять и оценивать риски, которые способны нарушить параметры функционирования, а также и управлять ими.

Проведенное исследование показало, что применение данного подхода включает идентификацию и таксономию рисков, их декомпозицию на основе метода пирамиды, выявление состояния бифуркации, построение карты рисков и выбор управленческих мер воздействия. При этом реализация риск-ориентированного подхода должна носить циклический характер ввиду изменения условий функционирования предприятия.

Список источников

1. Распоряжение Правительства РФ от 06.06.2020 № 1512-р «Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года».
2. Иван Куликов рассказал о развитии отечественного легпрома на выставке «ИНТЕРКАНЬ-2025. Осень» [Электронный ресурс] / Режим доступа. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/1604f795-608c-4dbd-aa3d-5b94affedbb0> (дата обращения: 28.03.2026).
3. Численность МСП в легкой промышленности увеличилась с 2022 года более чем на 20% [Электронный ресурс] / Режим доступа. URL: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novostikorporatsii/chislennost-msp-v-legkoy-promyshlennosti-uvelichilas-s-2022-goda-bolee-chem-na-20/> (дата обращения: 28.03.2026).
4. Герасимов Б. Н., Рубцова М. Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятий // Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. № 8. С. 108 – 111.

5. Жукова И. В. Теоретические подходы к определению понятия «экономическая устойчивость организации» // Проблемы экономики: сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад. Горки: БГСХА. 2020. Вып. 2 (31). С. 84 – 90.
6. Туктарова Л. Р. Анализ подходов к определению понятия «экономическая устойчивость предприятия» // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. № 3. С. 114 – 119.
7. Сулейманова Ю. М. Экономическая устойчивость предприятия: понятие и особенности // Общество: политика, экономика, право. 2012. № 3. С. 53 – 56.
8. Городилов А. Б. Обеспечение экономической устойчивости предприятия на основе адаптивного управления // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 3. С. 91 – 97.
9. Савицкая Ж. С. Экономическая устойчивость промышленных предприятий: сущность и основные показатели // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-2 (103). С. 155 – 159.
10. Князев В.Р. Механизм адаптивного управления финансово-экономической устойчивостью промышленного предприятия: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 5.2.3 Ростов-на-Дону. 2025.
11. Кунин В. А., Юлгушев А.М. Подход к управлению предпринимательскими рисками в контексте устойчивого развития организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 2. С. 52 – 71.
12. Сироткин В. А. Принцип таксономии при классификации рисков воспроизводства недвижимости // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2011. № 2. С. 24 – 30.
13. Heinrich H. W. Industrial accident prevention: a scientific approach. New York: McGraw-Hill. 1931. 366 с.
14. Bird F. E., Germain G. L. Damage Control: a new horizon in accident prevention and cost improvement. New York: American Management Association. 1966. 176 p.
15. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент: учебник. 2-е изд. пер. и доп. Москва: Издательство Юрайт. 2016. 365 с.

References

1. Russian Government Order No. 1512-r of June 6, 2020, "Consolidated Strategy for the Development of the Manufacturing Industry of the Russian Federation through 2030 and for the Period through 2035".
2. Ivan Kulikov spoke about the development of the domestic light industry at the INTERFABRIC-2025. Autumn exhibition [Electronic resource]. Access mode. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/1604f795-608c-4dbd-aa3d-5b94affedbb0> (accessed: 28.03.2026).
3. The number of SMEs in the light industry has increased by more than 20% since 2022 [Electronic resource]. Access mode. URL: <https://corpmosp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/chislennost-msp-v-legkoy-promyshlennosti-uvlechilas-s-2022-goda-bolee-chem-na-20/> (Accessed: 28.03.2026).
4. Gerasimov B.N., Rubtsova M.N. Economic sustainability in the activities of enterprises. Bulletin of the Orenburg State University. 2006. No. 8. P. 108 – 111.
5. Zhurova I.V. Theoretical approaches to defining the concept of "economic sustainability of an organization". Problems of Economics: Coll. of scientific papers. Belarusian State Agricultural Academy. Gorki: BGSKhA. 2020. Iss. 2 (31). P. 84 – 90.
6. Tuktartova L.R. Analysis of approaches to defining the concept of "economic sustainability of an enterprise". Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 2009. No. 3. P. 114 – 119.
7. Suleimanova Yu.M. Economic sustainability of an enterprise: concept and features. Society: politics, economics, law. 2012. No. 3. P. 53 – 56.
8. Gorodilov A.B. Ensuring economic sustainability of an enterprise based on adaptive management. Actual problems of economics and law. 2011. No. 3. P. 91 – 97.
9. Savitskaya Zh.S. Economic sustainability of industrial enterprises: essence and main indicators. Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2017. No. 1-2 (103). P. 155 – 159.
10. Knyazev V.R. The mechanism of adaptive management of financial and economic stability of an industrial enterprise: Abstract of the dissertation ... Candidate of Economic Sciences: 5.2.3 Rostov-on-Don. 2025.
11. Kunin V.A., Yulgushev A.M. An approach to managing entrepreneurial risks in the context of an organization's sustainable development. Scientific journal of NRU ITMO. Series "Economics and environmental management". 2025. No. 2. P. 52 – 71.

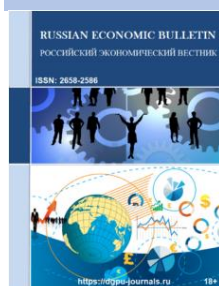
12. Sirotkin V.A. *The principle of taxonomy in classifying real estate reproduction risks. Property relations in the Russian Federation.* 2011. No. 2. P. 24 – 30.
13. Heinrich H.W. *Industrial accident prevention: a scientific approach.* New York: McGraw-Hill. 1931. 366 p.
14. Bird F.E., Germain G.L. *Damage Control: a new horizon in accident prevention and cost improvement.* New York: American Management Association. 1966. 176 p.
15. Vyatkin V.N., Gamza V.A., Maevsky F.V. *Risk Management: a textbook.* 2nd ed. translated and enlarged. Moscow: Yurait Publishing House. 2016. 365 p.

Информация об авторах

Кильдеева Д.А., преподаватель кафедры Экономики и менеджмента, «РГУ им. А.Н. Косыгина», kildeeva-da@ya.ru

Кушнир А.М., д.э.н., профессор, профессор кафедры Экономики и менеджмента, «РГУ им. А.Н. Косыгина», kushnir-am@rguk.ru

© Кильдеева Д.А., Кушнир А.М., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 338.24

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-399-405

Цифровая трансформация бизнес-модели как драйвер модернизации системы управления проектными рисками

¹ Ковальчук Д.С.,

¹ Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Аннотация: в мире происходят процессы стремительного перехода на инновации и цифровые технологии, что наглядно подтверждается данными о развитии инноваций во всех сферах жизни общества. Система управления проектами в корпорациях и отдельных компаниях так же трансформируется и под влиянием усложнения технологических процессов требует отказа от привычных методов и перехода к новым бизнес-моделям.

Цель: рассмотреть процессы трансформации бизнес-моделей, как драйвера модернизации системы управления проектами.

Методы: при написании работы использовался метод анализа актуальной литературы, статистических данных, а также нормативных актов, принятых в связи с процессами трансформации, которые затронули все сферы жизни общества. Кроме того такие методы, как синтез и сопоставление информации позволили вычленить существующие минусы и вероятные перспективы развития дальнейшей цифровизации системы управления проектными рисками на предприятиях.

Результаты: как показывает статистика, большинство предприятий, которые перешли на инновации, также оптимизировали стратегическое планирование и управление проектной деятельностью. Можно предположить, что такая стратегия приведет к повышению результативности в отношении управления рисками, а также повысит конкурентоспособность самих организаций.

Вывод: сегодня существует множество направлений для дальнейшего изучения выбранной темы, что подтверждает ее актуальность и перспективность, как для исследователей, так и для руководителей организаций.

Ключевые слова: цифровизация, повышение конкурентоспособности, бизнес-модели, модернизация, трансформация, управление проектами (УП)

Для цитирования: Ковальчук Д.С. Цифровая трансформация бизнес-модели как драйвер модернизации системы управления проектными рисками // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 399 – 405. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-399-405

Поступила в редакцию: 03 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 14 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Digital transformation of the business model as a driver of modernization of the project risk management system

¹ Kovalchuk D.S.,

¹ Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin

Abstract: there is a rapid transition to innovation and digital technologies in the world, which is clearly confirmed by data on the development of innovation in all spheres of society. The project management system in corporations and individual companies is also being transformed and, under the influence of increasing complexity of technological processes, requires the abandonment of familiar methods and the transition to new business models.

Objective: to consider the processes of transformation of business models as drivers of modernization of the project management system.

Methods: when writing the work, the method of analyzing relevant literature, statistical data, as well as regulations adopted in connection with the transformation processes that affected all spheres of society were used. In addition, methods such as synthesis and comparison of information have made it possible to identify the existing disadvantages and likely prospects for the development of further digitalization of the project risk management system in enterprises.

Results: statistics show that most enterprises that have switched to innovation have also optimized strategic planning and project management. It can be assumed that such a strategy will lead to increased effectiveness in terms of risk management, as well as increase the competitiveness of the organizations themselves.

Conclusion: today there are many directions for further study of the chosen topic, which confirm its relevance and prospects for both researchers and heads of organizations.

Keywords: digitalization, increasing competitiveness, business models, modernization, transformation, project management

For citation: Kovalchuk D.S. Digital transformation of the business model as a driver of modernization of the project risk management system. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 399 – 405. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-399-405

The article was submitted: April 03, 2026; Approved after reviewing: May 14, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Последние годы отмечены стремительным переходом различных отраслей экономики на цифровые системы, что наглядно подтверждается как автоматизацией производств, так и цифровизацией финансового сектора. В условиях усложнения технологических процессов и внедрения инноваций, традиционные методы управления рисками становятся неэффективными. Цифровая трансформация позволяет перейти от реактивного исправления ошибок к предиктивному (упреждающему) анализу, что критически важно для сохранения конкурентоспособности и обеспечения безопасности.

Актуальность темы обусловлена, как интересом к возможностям цифровизации системы принятия управленческих решений со стороны исследователей и руководителей предприятий, так и происходящими в стране событиями, активизировавшими развитие различных цифровых отраслей.

Как следствие, на данном этапе существует несколько ключевых направлений по развитию систем автоматизации управления проектами (УП) в компаниях. Во-первых, это переход от интуитивного к дата-центричному управлению, т.е. к использованию больших данных (Big Data) и алгоритмов машинного обучения для выявления рисков на ранних стадиях. Во-вторых, статистика показывает, что все больше организаций реализуют процессы интеграции систем управления в единую цифровую экосистему. Это позволяет учитывать риски не только внутри отдельных проектов, но и их взаимовлияние на уровне всей организации, что становится основой бизнес-моделей конкурентоспособных учреждений.

Следовательно, актуальной и требующей изучения является цель данной работы – рассмотреть процессы трансформации бизнес-моделей, как драйвера модернизации системы управления проектами.

Материалы и методы исследований

Обозначенная цель работы может быть достигнута при помощи таких методов, как анализа научной литературы, статистических данных, а также нормативных актов.

Анализ литературы показал, что цифровая трансформация делает систему управления рисками динамичной, когда на место статичных планов приходят инструменты реального времени, позволяющие мгновенно корректировать стратегию при изменении внешних или внутренних условий. Ключевые проблемы и рассматриваемые вопросы можно обобщить и представить в виде таблицы (табл.1)

Таблица 1

Данные анализа литературы

Table 1

Literature review data

№ п/п	Поднимаемые вопросы	Затрагиваемые бизнес- модели	Источники
1	Разделение трансформации на три уровня: внутренние процессы, взаимодействие с клиентами и полная смена модели (платформизация). Успешная трансформация не ограничивается внедрением ИТ-решений, а требует пересмотра фундаментальных принципов монетизации и клиентского опыта. Цифровизация - ядро управления	Переход от традиционных моделей к цифровым	[5; 6; 7]
2	Формирования благоприятного инновационного климата возможно через государственные рычаги управления и частных инициатив для повышения конкурентоспособности национальной экономики	Модель государственной поддержки	[8; 9]
3	Цифровая трансформация невозможна без изменения ментальности сотрудников и развития гибких (Agile) подходов. Приоритетное внимание отдается обучению персонала и созданию среды, поощряющей эксперименты. Промышленная трансформация позволяет перейти от продажи товара к продаже услуги (сервитизации), увеличивая жизненный цикл взаимодействия с потребителем.	Модель цифровизации путем развития корпоративной культуры	[1; 2; 3]
4	Технологическая платформа выступает как фундамент для обмена данными и ресурсами между компаниями, государством и наукой. Модель интеграции различных участников рынка в единую экосистему является наиболее эффективной формой организации инновационной деятельности в условиях глобальной цифровизации.	Платформенная бизнес-модель	[2; 10]

Анализ нормативных актов показал, что существующая доктрина, обозначенная в национальной программе, ряде Указов Президента РФ (таких как Указ № 203 2017 года и № 166), Федеральных законов (таких как Федеральный закон № 187-ФЗ от 26.07.2017) и Директив Правительства РФ по цифровой трансформации госкомпаний во многом устарели и требуют доработки, а также более глубокого изучения потребностей современного экономического пространства. Такой подход даст возможность выпустить актуальные законы и защитить интересы, как граждан, так и заинтересованных лиц.

Проведенный анализ и сопоставление статистических данных за период с 2020 по 2025 год, показал, что это время было этапом форсированного перехода крупнейших российских холдингов на отечественные ИТ-решения и внедрения предиктивной аналитики в контур риск-менеджмента (рис.1).



Рис. 1 Процентное соотношение изменений связанных с цифровизацией, произошедших в российских компаниях за 2020-2025 гг.*

Fig. 1 Percentage of changes related to digitalization that occurred in Russian companies in 2020-2025.*

*График составлен автором с опорой на данные представленные в анализируемых источниках литературы, а также в открытых источниках.

Кроме того использовались такие методы, как синтез и сопоставление информации, которые позволили вычлнить существующие минусы и вероятные перспективы развития дальнейшей цифровизации системы управления проектными рисками на предприятиях.

Результаты и обсуждения

На сегодняшний день можно говорить о том, что около 90% российских предприятий автоматизировала часть процессов, а больше половины из них видят далекие перспективы в цифровой трансформации бизнес-моделей. При этом можно выделить несколько перспективных видов цифровой трансформации бизнес-моделей (табл. 2).

Таблица 2

Виды цифровой трансформации бизнес-моделей

Table 2

Types of digital transformation of business models

№ п/п	Название бизнес-модели	Характеристика	Перспективность
1	Сервисная модель (Everything-as-a-Service)	Предполагает переход от разовых продаж к предоставлению доступа по подписке, что обеспечивает стабильный рекуррентный доход и более тесный контакт с клиентом	Такая сервитизация увеличивает жизненный цикл проекта за счет налаженного взаимодействия с потребителем, повышая конкурентоспособность организации [1; 3]
2	Платформенная модель	Создает цифровую среду, где корпорация выступает посредником между поставщиками и потребителями, монетизируя транзакции и данные внутри собственной экосистемы	Позволяет выстраивать перспективное планирование и прогнозирование в рамках глобальной цифровизации [7; 10]
3	Модель на основе данных (Data-driven)	Характеризуется принятием управленческих решений и созданием новых продуктов на базе предиктивной аналитики и больших данных	Минимизирует риски и позволяет персонализировать предложения [5; 6]
4	Экосистемная модель	Объединяет различные направления бизнеса вокруг клиента, предлагая комплексное решение его потребностей в одном интерфейсе	Повышает лояльность и снижает стоимость привлечения потребителей [2; 8]

Как показано в табл. 2, цифровизированные бизнес-модели влекут за собой существенные изменения в сторону повышения конкурентоспособности и взаимодействия с потребителями. Но, важно отметить, что предприятия стремятся подобрать оптимальные методики внедрения цифровых технологий в УП, что определено финансами, материальным обеспечением, наличием успехов в применении традиционных моделей и т.д. Можно выделить несколько методик, к которым обращаются ведущие российские корпорации:

Продуктовый подход ориентирован на создание кросс-функциональных команд, что позволяет быстро тестировать гипотезы и адаптировать продукты под меняющиеся реалии рынка;

Создание центров цифровых компетенций, данная методика подразумевает формирование обособленных подразделений (цифровых лабораторий или CDO-офисов), ответственных за поиск, пилотирование и масштабирование технологических инноваций;

Внедрение систем сквозного управления рисками – это методика, которая основывается на интеграции цифровых двойников и предиктивных моделей в ERP-системы, что автоматизирует мониторинг отклонений и ускоряет реакцию на угрозы;

Стратегия импортозамещения и технологической независимости базируется на планомерном переходе с зарубежного ПО на отечественные GRC и ERP-решения, адаптированные под требования национальных стандартов безопасности [4; 9].

Перечисленные методики, а также инновационные бизнес-модели и общеотраслевые тенденции цифровой трансформации позволяют выделить минусы и перспективы развития систем управления проектными рисками (табл. 3).

Таблица 3

SWOT-анализ цифровизации УП

Table 3

SWOT analysis of the digitalization of the management system

Сильные стороны (+)	Слабые стороны (-)
Упреждающее моделирование с помощью ИИ; Использование технологий цифровых двойников для имитации рисков сценариев в виртуальной среде; Внедрение блокчейна для обеспечения неизменности истории проектных изменений и повышения прозрачности во взаимоотношениях с подрядчиками; Автоматизация мониторинга рисков в реальном времени через датчики интернета вещей (IoT).	Высокая стоимость внедрения; Дефицит квалифицированных кадров с междисциплинарными компетенциями; Проблемы обеспечения кибербезопасности и защиты интеллектуальной собственности; Риск «цифрового разрыва» между крупными корпорациями и средним производственным бизнесом.
Возможности (перспективы)	Угрозы (негативные последствия)
Переход к предиктивной (прогностической) аналитике позволит сместить акцент на упреждение рисков на основе анализа больших данных и интернета вещей; Масштабирование позволит распределять проектные риски между всеми участниками инновационной экосистемы; Развитие сервитизации изменит структуру рисков, переводя фокус с производственных дефектов на риски непрерывности реализации продукта; Внедрение сквозного информационного моделирования (BIM) в капиталоемких отраслях обеспечит повышение точности планирования и прозрачности инвестиционных потоков; Автоматизация рутинных контрольных функций позволит сосредоточиться на поиске инновационных решений и стратегическом анализе, что в долгосрочной перспективе повысит устойчивость предприятий к глобальным вызовам.	Наращение угроз кибербезопасности и риск потери критически важных данных; Возникновение «цифрового консерватизма» персонала, при условии, что традиционные методы УП уступают инновационным; Традиционно принятые проекты, как правило, не могут быть точно спрогнозированы, что ведет к сбоям в планировании и потерям времени и ресурсов организации; Риск принятия ошибочных решений при использовании некачественных или неполных исходных данных; Дегуманизация бизнеса и смена целей и ценностей, что скажется, как на работе коллектива, так и на общем представлении об организации; Бизнес-модели, основанные на не полных данных могут привести к сбою всего проекта и даже нанести урон общей работе организации.

Как показано в табл.3, плюсы и перспективы могут преобразовать минусы и угрозы, при соответствующем грамотном подходе к системе управления. Так, отсутствие квалифицированных кадров решается за счет курсов повышения квалификации, затраты на автоматизацию могут окупиться за счет роста прибыли и конкурентоспособности предлагаемых продуктов. Кроме того, возлагаемые

ожидания на результативность цифровизированных бизнес-моделей полностью зависят от возможностей организаций, что также необходимо учитывать при планировании новых проектов и их последующей реализации.

Для того чтобы снизить риски, угрозы и преобразовать минусы в плюсы, можно выдвинуть ряд предложений по дальнейшему внедрению цифровых технологий, которые выступают драйвером модернизации всей системы УП.

Во-первых, важно реализовать комплексный подход к вопросам работы с персоналом, что позволит сформировать график обучения, минимизировать угрозы информационной безопасности, а также не позволит дегуманизировать бизнес-процессы;

Во-вторых, можно обратиться к ведущим экономическим методам модернизации, таким как расчет показателей ROI (возврат инвестиций) и сокращения фактических потерь от рисков в денежном выражении.

В-третьих, любые изменения должны фиксироваться, что позволит по прошествии отведенного срока реализовать статистические методы, последние отразят снижение частоты реализации критических рисков и отклонений от проектных сроков.

Кроме того, модернизация УП путем цифровизации уже сегодня показывает, что все процессы, которые подверглись автоматизации повысили свои показатели, так сократилось время отводимое на идентификацию угроз и принятие ответных мер. Также повысилось качество реализуемых продуктов. И сегодня можно говорить о том, что цифровые технологии дают возможности провести оценку уровня цифровой зрелости компании и удовлетворенности предоставляемой отчетности, которая, из-за снижения роли человеческого фактора, стала более точной.

Все это подчеркивает, что цифровые технологии, не только подталкивают современные предприятия к переходу на автоматизированные процессы в области УП и прогнозировании рисков, но и определяют качественные перемены во всем экономическом секторе страны.

Выводы

Подводя итог изложенному, можно отметить, что в дальнейшем данная тема может быть исследована с различных сторон, так, важным аспектом, который подвергается всесторонней критике, остается нормативное регулирование цифровизации. Кроме того, все большее значение занимают такие вопросы как дегуманизация и смещение ценностей в бизнесе, что имеет непосредственное отношение к проблемам разработки методологических подходов к интеграции гибких структур управления в жесткие иерархические системы. Также большое значение имеют новые риски, с которыми приходится сталкиваться в экономической среде, что говорит о необходимости внедрении конкретных инструментов мониторинга проектных рисков.

Перечисленные вопросы указывают на то, что цифровизация – это не просто движущая сила, это ядро, вокруг которого выстраивается новая экономическая сфера. В перспективе, возможно, это будет сопряжено с серьезным кризисом, но, современный этап развития общества считается переходным, что, в свою очередь, определяет необходимость дальнейшего совершенствования всех процессов.

Список источников

1. Горбова И. Н., Макарова Ю. Л., Мартынов Г. Н. Влияние цифровой трансформации на корпоративную культуру предприятия // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2026. №2. С. 138 – 146. DOI: 10.47576/2949-1894.2026.2.2.017
2. Карпухина Н.Н., Митяков Е.С., Шостко В.И., Латыпов В.В. Оценка готовности промышленного предприятия к цифровой трансформации проектного управления инновационной деятельностью // *Прикладные экономические исследования*. 2025. №4. С. 168 – 178. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.4.4.020
3. Ложкина С. Л., Анасенко Е. В. Четвертакова, Е. В. Инновационная трансформация бизнес-модели организаций промышленного сектора // *ЕГИ*. 2025. №3 (59). С. 297 – 302.
4. Петров М. Н. Формирование корпоративной системы управления инновационными программами и проектами предприятий наукоемкого машиностроения // *Экономика и социум*. 2022. №5-2 (92). С. 655 – 673.
5. Репина Е. А. Цифровая трансформация как стратегический приоритет современного менеджмента // *Вестник Академии знаний*. 2025. №3 (68). С. 936 – 941.
6. Саенко И. И., Беззубенко А. А., Зонов А. А. Цифровизация в менеджменте: влияние технологий на стратегическое управление и оптимизацию бизнес-процессов // *Вестник Академии знаний*. 2025. № 1 (66). С. 887 – 890.

7. Семёнов А. И., Губайдуллина А. Д. Цифровая трансформация бизнес-моделей организации // Экономика строительства. 2021. №2 (68). С. 49 – 55.
8. Терешко Е. К. Цифровая трансформация экономической деятельности субъектов строительного комплекса региона как драйвера развития региональной инновационной системы // ЕГИ. 2024. №2 (52). С. 246 – 250.
9. Тиняков Г. И. Инновационная политика: механизмы и инструменты стимулирования инновационной активности и улучшения инновационного климата // ЕГИ. 2022. №6 (44). С. 292 – 296.
10. Устинова Л. Н., Макаров А.М., Бритвина В.В. Модель цифровой трансформации инновационной экосистемы на основе технологической платформы // π-Еconomy. 2022. №4. С. 110 – 122.

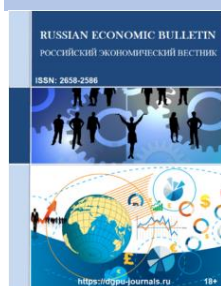
References

1. Gorbova I.N., Makarova Yu.L., Martynov G.N. The impact of digital transformation on the corporate culture of the enterprise. *Innovative economy: information, analytics, forecasts*. 2026. No. 2. P. 138 – 146. DOI: 10.47576/2949-1894.2026.2.2.017
2. Karpukhina N.N., Mityakov E.S., Shostko V.I., Latypov V.V. Assessment of the readiness of an industrial enterprise for the digital transformation of project management of innovation activities. *Applied economic Research*. 2025. No. 4. P. 168 – 178. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.4.4.020
3. Lozhkina S.L., Anasenko E.V., Chetvertakova E.V. Innovative transformation of the business model of industrial sector organizations. *EGI*. 2025. №3 (59). P. 297 – 302.
4. Petrov M.N. Formation of a corporate management system for innovative programs and projects of knowledge-intensive engineering enterprises. *Economics and Society*. 2022. No.5-2 (92). P. 655 – 673.
5. Repina E.A. Digital transformation as a strategic priority of modern management. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2025. No. 3 (68). P. 936 – 941.
6. Sayenko I.I., Bezzubenko A.A., Zonov A.A. Digitalization in management: the impact of technology on strategic management and optimization of business processes. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2025. No. 1 (66). P. 887 – 890.
7. Semenov A.I., Gubaidullina A.D. Digital transformation of business models of the organization. *Economics of construction*. 2021. No. 2 (68). P. 49 – 55.
8. Tereshko E.K. Digital transformation of the economic activity of the subjects of the construction complex of the region as a driver of the development of the regional innovation system. *EGI*. 2024. №2 (52). P. 246 – 250.
9. Tinyakov G.I. Innovation policy: mechanisms and tools for stimulating innovation activity and improving the innovation climate. *EGI*. 2022. No. 6 (44). P. 292 – 296.
10. Ustinova L.N., Makarov A.M., Britvina V.V. A model of digital transformation of an innovative ecosystem based on a technological platform. *pi-Economy*. 2022. No. 4. P. 110 – 122.

Информация об авторе

Ковальчук Д.С., аспирант, ORCID ID: 0009-0005-8597-7105, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, danks14@inbox.ru

© Ковальчук Д.С., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.43/.45:65.29

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-406-415

Современные инструменты реализации государственной инновационной политики в агропромышленном комплексе Российской Федерации: нормативная база и проблемы

^{1,2} Машегов Н.П.,

¹ Устинов Е.В.

¹ Московский Университет «Синергия»

² Орловский ГАУ им. Н.В. Парахина

Аннотация: в статье систематизированы подходы к государственной инновационной политике в агропромышленном комплексе Российской Федерации на основе изучения нормативно-правовых актов их аналитики и проведенных научных исследований. Сформирована терминологическая база и предложена оригинальная трактовка государственной инновационной стратегии в агропромышленном секторе; рассмотрены основные инструменты государственного воздействия на инновационную деятельность в отрасли; обобщены нормативные и организационные механизмы её реализации. Для структурирования материала используется логика управленческого цикла, позволяющая последовательно рассмотреть этапы планирования, реализации мер, мониторинга и последующей корректировки управленческих решений. Результатом исследования является систематизация нормативных и научных подходов к государственной инновационной политике в АПК.

Результаты: систематизированы нормативно-правовые акты и научные подходы к государственной инновационной политике в АПК, уточнён понятийный аппарат и предложено авторское определение данного понятия, обобщены основные инструменты и механизмы реализации государственной инновационной политики в агропромышленном комплексе.

Вывод: по итогам исследования определено, что результативность государственной инновационной политики в АПК определяется согласованностью этапов планирования, реализации, мониторинга и корректировки.

Ключевые слова: инновационная политика, инновационная политика АПК, аграрная экономика, Российская Федерация, Агропромышленный комплекс, Нормативно-правовые акты

Для цитирования: Машегов Н.П., Устинов Е.В. Современные инструменты реализации государственной инновационной политики в агропромышленном комплексе Российской Федерации: нормативная база и проблемы // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 406 – 415. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-406-415

Поступила в редакцию: 04 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 15 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Modern instruments for implementing state innovation policy in the agro-industrial complex of the Russian Federation: regulatory base and problems

^{1,2} Mashegov N.P.,

¹ Ustinov E.V.

¹ Moscow University "Synergy"

² Oryol State Agrarian University named after N.V. Parakhin

Abstract: the article systematizes approaches to state innovation policy in the agro-industrial complex of the Russian Federation on the basis of an analysis of regulatory legal acts and academic publications. The conceptual framework is clarified, and the author proposes a definition of state innovation policy in the AIC; the main instruments of state influence on innovation activity in the sector are examined; and the regulatory and organizational mechanisms of its implementation are generalized. To structure the material, the logic of the management cycle is employed, making it possible to consistently consider the stages of planning, implementation of measures, monitoring, and subsequent adjustment of managerial decisions. The result of the study is the systematization of regulatory and academic approaches to state innovation policy in the AIC.

Results: the study systematizes regulatory legal acts and academic approaches to state innovation policy in the agro-industrial complex, clarifies the conceptual framework, proposes the author's definition of this concept, and generalizes the main instruments and mechanisms for implementing state innovation policy in the agro-industrial complex.

Conclusion: the study concludes that the effectiveness of state innovation policy in the agro-industrial complex is determined by the coherence of the stages of planning, implementation, monitoring, and adjustment.

Keywords: innovation policy, agricultural innovation policy, agricultural economy, the Russian Federation, Agro-industrial complex, regulatory legal acts

For citation: Mashegov N.P., Ustinov E.V. Modern instruments for implementing state innovation policy in the agro-industrial complex of the Russian Federation: regulatory base and problems. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 406 – 415. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-406-415

The article was submitted: April 04, 2026; Approved after reviewing: May 15, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

И nnовационная политика АПК в Российской Федерации является важной составляющей необходимой для обеспечения устойчивого развития сельских территорий. Регулярные изменения требуют своевременной реакции с точки зрения государственного управления в данной области. За последние годы во многом изменились приоритеты развития отрасли, а также были уточнены многие моменты, связанные с целевыми показателями развития.

Цель данного исследования — концептуализировать государственную инновационную политику в АПК РФ как управленческий цикл на основе анализа действующих нормативно-правовых актов и научных публикаций, обеспечив связность целей, инструментов и результатов государственной поддержки.

В рамках исследования поставлены следующие задачи:

- уточнить понятийный аппарат и сформулировать авторское комплексное определение государственной инновационной политики в АПК, соотнеся его с терминологией действующих нормативно-правовых и программных документов;
- проанализировать основные инструменты государственного воздействия на инновационное развитие АПК.
- рассмотреть управление инновационной политикой как управленческий цикл («планирование — реализация — контроль и оценка — корректировка») и проиллюстрировать его элементы примерами, закреплёнными законодательством и государственными программами.

Объектом исследования выступает государственная инновационная политика в агропромышленном комплексе Российской Федерации как система управленческих решений, нормативно-правовых механизмов и инструментов, направленных на разработку, внедрение и распространение инноваций в отрасли.

Предмет исследования составляют организационно-управленческие и нормативно-правовые механизмы реализации государственной инновационной политики в АПК, рассматриваемые в логике управленческого цикла.

Материалы и методы исследований

Для достижения цели и решения задач использовались следующие методы исследования: анализ, синтез, конкретизация, обобщение, формализация. Теоретической базой для исследования стали акты федерального законодательства, указы президента РФ, информация, размещённая на официальных сайтах Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, а также научные статьи в области АПК и области управления.

Логика дальнейшего изложения предполагает последовательный переход от уточнения понятийного аппарата к определению содержания государственной инновационной политики в АПК, а затем — к рассмотрению инструментов её реализации в логике управленческого цикла

Результаты и обсуждения

В соответствии с Федеральным законом "О науке и государственной научно-технической политике" от 23.08.1996 N 127-ФЗ с редакцией от 24.06.2025 "Инновационная деятельность - деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности" [15, ст. 2].

Этот термин сужает круг явлений, относимых к инновационной деятельности. При более детальном анализе указанного документа выявляется отсутствие термина «инновационная политика» и его нормативного закрепления. Наиболее близким по смыслу, но не тождественным по содержанию, является определение государственной научно-технической политики.

"Государственная научно-техническая политика - составная часть социально-экономической политики, которая выражает отношение государства к научной и научно-технической деятельности, определяет цели, направления, формы деятельности органов государственной власти Российской Федерации в области науки, техники и реализации достижений науки и техники." [15, ст. 2].

Данное определение охватывает более обширную сферу деятельности, и в этом случае требуются точечные уточнения. Внедрение различных достижений науки и техники, лишь часть общей научно-технической политики. Использование технологий и связанные с научной деятельностью воздействия в организационном, методическом, техническом, правовых и других аспектах не всегда связаны с непосредственным внедрением новшеств. С учётом указанного обстоятельства целесообразно использовать более точный термин, позволяющий обозначить деятельность государства, направленную на разработку и реализацию инновационных решений.

В федеральном законодательстве Российской Федерации, в частности, в Федеральном законе № 127-ФЗ от 23.08.1996 «О науке и государственной научно-технической политике» закреплены понятия «инновация» и «государственная поддержка инновационной деятельности» как базовые элементы понятийного аппарата.[14] Вместе с тем инновационная политика государства не сводится исключительно к мерам поддержки: она включает формирование стратегических приоритетов, нормативно-правовое регулирование, развитие институтов и инфраструктуры, финансово-экономические стимулы, а также механизмы мониторинга, оценки эффективности и корректировки принимаемых решений.

В научной литературе государственная инновационная политика обычно рассматривается как составная часть социально-экономической политики, определяющая цели, приоритеты, направления и формы государственного воздействия в сфере инновационной деятельности. В частности, Э.Б. Найданова и Н.М. Полянская характеризуют государственную инновационную политику как элемент государственной социально-экономической политики.[6]

С учётом рассмотренных нормативно-правовых и научных подходов далее предлагается авторское комплексное определение государственной инновационной политики в АПК. Государственная инновационная политика в АПК — это подсистема государственной аграрной и научно-технической политики, представляющая собой систему целей, приоритетов, инструментов и управленческих решений, направленных на создание условий для разработки, внедрения и распространения инноваций в

агропромышленном комплексе и реализуемых в логике управленческого цикла, включающего стратегическое планирование, применение мер государственной поддержки, мониторинг результатов и корректировку принимаемых решений.

Таким образом, в ходе исследования были систематизированы актуальные нормативно-правовые документы и научные публикации, посвящённые государственной инновационной политике в АПК. На этой основе предложено авторское комплексное определение данного понятия, охарактеризованы основные инструменты государственной инновационной политики и раскрыта логика её реализации через последовательность этапов управленческого цикла.

При проведении анализа инновационной политики необходимо учитывать, что реализация нововведений осуществляется не изолированно, а на основе сложившейся технологической базы соответствующей отрасли. Текущий технологический уклад (совокупность доминирующих технологий, организационных решений и производственных практик) задаёт ограничения и одновременно формирует предпосылки для появления и распространения инноваций.

Однако необходимо обратить внимание на сущность самого определения и разницу в его интерпретации. Наука и техника являются, как двигателем, так и результатом инновационных изысканий. Невозможность поставить знак равно между научно-техническим и инновационным развитием вынуждает рассматривать понятие инновационной деятельности в совокупности с социально-экономическими процессами, происходящими на территории РФ.

На основе приведённых трактовок государственной инновационной политики, а также с учётом содержания понятия «инновация» представляется необходимым определить и ограничить сферу деятельности органов государственной власти в части разработки и реализации инновационных решений.

Инновационная деятельность в АПК формируется на стыке двух групп процессов: научно-технических (создание и развитие технологий) и социально-экономических (внедрение и использование результатов в хозяйственной практике). Зона их пересечения отражает применение освоенных технологий и составляет предмет инновационной деятельности. Данная логика представлена на рис. 1.



Рис. 1. Взаимосвязь научно-технических и социально-экономических процессов в контексте инновационной деятельности. Источник: составлено авторами на основе анализа нормативно-правовых актов и научных публикаций по вопросам государственной инновационной политики в АПК
Fig. 1. Interrelation of scientific-technological and socio-economic processes in the context of innovation activity. Source: compiled by the authors on the basis of an analysis of regulatory legal acts and academic publications on state innovation policy in the agro-industrial complex.

Именно на эту область — пересечение научно-технических и социально-экономических процессов — направлены инструменты государственной инновационной политики.

Инновационная деятельность как основная область приложения инструментов государственной инновационной политики формируется на стыке научно-технических и социально-экономических процессов (рис. 1). Использование освоенных технологий и действующие производственные практики влияют на социально-экономическую динамику сферы и на характер внедрения и развития новшеств. Социально-экономические процессы, в свою очередь, создают институциональные и ресурсные условия для инноваций, обеспечивая переход от результатов научных исследований к их практической реализации.

Государство влияет на социально-экономическое развитие через инструменты инновационной политики: нормативно-правовое регулирование, бюджетное финансирование и софинансирование НИОКР, налоговые и иные финансовые стимулы, развитие инновационной инфраструктуры (технопарки, центры трансфера технологий), а также меры по поддержке коммерциализации и внедрения разработок. Указанные инструменты ориентированы преимущественно на стимулирование инновационной деятельности, поскольку именно она обеспечивает воспроизводство и обновление научно-технического потенциала и формирует основу долгосрочного экономического роста.

Государственная инновационная политика — это элемент научно-технической политики, отражающий позицию государства по отношению к инновациям. Она устанавливает цели, приоритеты, векторы и механизмы регулирования и поддержки инновационной деятельности. Реализация осуществляется государственными органами и уполномоченными структурами, совместно с научными, образовательными и коммерческими организациями, в целях развития и распространения научных и технических достижений.

Можно выделить некоторые принципиальные цели осуществления такой политики:

- создание подходящих условий для реализации и развития инновационной деятельности [4];
- сосредоточение усилий инновационной деятельности на приоритетных направлениях развития;
- содействие повышению активности субъектов в инновационной сфере;
- развитие международного сотрудничества в области инноваций [3].

Инновационную политику АПК, в свою очередь, современные авторы [17] определяют, как часть аграрной политики, направленную на инновационное развитие аграрно-промышленного комплекса.

Ключевая цель настоящей политики заключается в выявлении и оценке существующих потенциалов для развития инноваций в агропромышленном комплексе, под которым понимается совокупность процессов, направленных на создание новой или усовершенствованной продукции и оптимизацию производственных технологий [17].

С точки зрения государства, приоритеты развития, устанавливаемые для инновационной деятельности в аграрном комплексе, должны, не только, носить общественно полезный характер, но и концентрироваться на текущих потребностях комплекса.

Государственная аграрная политика является элементом государственной социально-экономической политики и направлена на устойчивое развитие сельского хозяйства и сельских территорий. В рамках данной политики инновационное развитие выступает одним из ключевых направлений, поскольку внедрение новшеств и организация соответствующих управленческих процедур повышают эффективность производства, конкурентоспособность и устойчивость отрасли. Следовательно, инновационную политику в АПК целесообразно рассматривать как подсистему аграрной политики, ориентированную на формирование условий для разработки, внедрения и распространения инноваций и на управление этими процессами с использованием инструментов государственного регулирования.

Поскольку государственная инновационная политика в АПК в рамках настоящего исследования трактуется не только как совокупность мер поддержки, но и как система управления, далее целесообразно перейти от уточнения понятийного аппарата к раскрытию механизма реализации данной политики. Для этого используется представление о управленческом цикле, позволяющее структурировать деятельность государства по этапам и соотнести их с применяемыми инструментами и нормативно-правовыми основаниями.

В контексте управления инновационным развитием аграрной отрасли выделяются следующие этапы:

- 1) Стратегическое планирование и обозначение приоритетов
- 2) Реализация мер воздействия
- 3) Контроль и надзор
- 4) Извлечение уроков и внедрение новых решений

Планирование развития инновационного потенциала аграрной отрасли должно в первую очередь исходить из текущей потребности в технологиях, технических, фундаментальных и др. видах исследований в рассматриваемой области.

В 2024 году был утвержден Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» В соответствии со статьей 18.1 Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" данный документ является основой для разработки отраслевых документов стратегического планирования в области научно-технологического развития по программам федерального и регионального уровня [16].

Поскольку технологическое и инновационное развитие рассматриваются как взаимосвязанные области социально-экономических процессов, далее целесообразно обратиться к базовому документу стратегического планирования, определяющему приоритеты и цели научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года.

В соответствии с данным документом начиная с 2022 года функционирование научно-технологической сферы происходит в условиях санкционного давления и находится на этапе мобилизационного развития, что сопровождается консолидацией общества и хозяйствующих субъектов для решения задач научно-технической деятельности.

В указанной Стратегии выделены приоритеты, имеющие ключевое значение для развития аграрной отрасли, в том числе:

- переход к передовым технологиям проектирования и создания высокотехнологичной продукции;
- переход к высокопродуктивному и экологически чистому аграрному хозяйству, разработке и внедрение систем рационального применения средств химической и биологической защиты сельскохозяйственных растений и животных, хранение и эффективную переработку сельскохозяйственных продукции, создание безопасных и качественных, продуктов питания [13].

Приоритетное внедрение сквозных и цифровых технологий, наряду с использованием современных селекционных достижений и производственных технологий, является ключевым условием инновационного развития агропромышленного комплекса. Правовые рамки для охраны и использования селекционных достижений установлены в главе 73 четвертой части Гражданского кодекса Российской Федерации. Государство признает создание высокопродуктивного и устойчивого к природным факторам сельского хозяйства приоритетным направлением научно-технологического развития. В рамках этой политики, Указ Президента РФ от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоёмких технологий» определяет следующие ключевые наукоёмкие (критические) технологии:

- "- Высокопродуктивное и устойчивое к изменениям природной среды сельское хозяйство.
- Технологии повышения продуктивности (в том числе, с помощью селекции) сельскохозяйственных животных и их устойчивости к заболеваниям.
- Технологии разработки ветеринарных лекарственных средств нового поколения, в том числе, для профилактики и лечения инфекционных заболеваний у сельскохозяйственных животных.
- Технологии получения устойчивых к изменениям природной среды новых сортов и гибридов растений.
- Технологии создания биологических и химических средств для повышения урожайности сельскохозяйственных культур и их защиты от болезней и вредных организмов (природного или искусственного происхождения)." [12 с. 3]

Следует отметить, что потребности агропромышленного комплекса в исследованиях и разработках не исчерпываются списком критических технологий, приведённым выше. Отдельного внимания требует внедрение «сквозных» технологий, поскольку наибольший эффект достигается при их комплексном применении в АПК. Синергетический результат обеспечивается сочетанием технологий передачи и обработки данных, цифровых решений (включая искусственный интеллект), современных логистических решений, а также природоподобных и биотехнологий с приоритетными направлениями, ориентированными на селекцию, растениеводство и животноводство. Такое сочетание усиливает потенциал инновационного развития АПК Российской Федерации.

После определения стратегических приоритетов целесообразно перейти к рассмотрению мер государственного воздействия на инновационную деятельность в агропромышленном комплексе, применяемых при реализации государственной инновационной политики в АПК.

Во-первых, стоит отметить создание необходимой нормативно-правовой базы для управления и регулирования аграрной отрасли в целом, и инновациями применительно к аграрным технологиям, в частности.

Во-вторых, аспектом является государственная поддержка инновационной деятельности. Мы проведем анализ механизмов предоставления такой поддержки, руководствуясь положениями Федерального закона №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике», и проиллюстрируем их конкретными примерами, соответствующими действующим государственным инициативам, представленным в Таблице 1.

Таблица 1

Формы государственной поддержки и реализация в АПК

Table 1

The form of state support and implementation in the agro-industrial complex

Форма государственной поддержки инновационной деятельности	Реализация в АПК
Предоставление льгот по уплате налогов, сборов и иных обязательных платежей	Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) [11]
Финансовое обеспечение	Льготное краткосрочное и инвестиционное кредитование сельскохозяйственных товаропроизводителей [9]
Предоставление образовательных услуг	Федеральный проект «Кадры в АПК» [2]
Предоставление информационной поддержки	Государственная информационная система сбора и анализа отраслевых данных «Единое окно» [8]
Реализация целевых программ, подпрограмм и мероприятий в составе государственных программ	Государственная программа РФ «Комплексное развитие сельских территорий» [7]
Предоставление консультационной поддержки, содействие в формировании проектной документации	Центры компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров [4]

Источник: составлено авторами на основании источников [2; 4; 7; 8; 9; 11]

Таким образом, можно сделать вывод о том, что формы государственной поддержки инновационной деятельности, закреплённые в Федеральном законе «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 N 127-ФЗ, которые в АПК реализуются через совокупность налоговых, финансовых, образовательных, информационных, программных и консультационных инструментов. Их комплексное применение создаёт институциональные, кадровые и ресурсные условия для внедрения инноваций, модернизации производства и повышения устойчивости агропромышленного комплекса.

Рассмотренные формы государственной поддержки и примеры их реализации не исчерпывают всего спектра применяемых инструментов. В агропромышленном комплексе используются также гранты, субсидии и иные меры финансового стимулирования, ориентированные на развитие предприятий, наращивание экспортного потенциала, повышение самообеспеченности и внедрение инновационных решений.

В-третьих, важным направлением реализации государственной инновационной политики в АПК является формирование и развитие отраслевой инновационной инфраструктуры. К числу её ключевых элементов относятся центры компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров, селекционно-семеноводческие центры, агротехнопарки и иные специализированные организации, обеспечивающие консультационное сопровождение, трансфер технологий, кадровую подготовку и внедрение инновационных решений в агропромышленном комплексе. Именно такие структуры создают организационные условия для практической реализации инновационной политики в отрасли [18].

Контроль и мониторинг реализации государственной инновационной политики в АПК образуют самостоятельный этап управленческого цикла, обеспечивающий оценку результативности применяемых мер и степени достижения ранее установленных приоритетов. На данном этапе осуществляется сбор, систематизация и анализ информации о ходе реализации государственных программ, уровне технологического развития отрасли, состоянии инновационной инфраструктуры и динамике цифровой трансформации агропромышленного комплекса в регионах России [5].

На основании данных, полученных в ходе мониторинга и оценки, разрабатываются новые нормативные и программные решения, уточняющие приоритеты и инструменты государственной инновационной политики в АПК. Тем самым обеспечивается воспроизводимость управленческого цикла, в рамках которого результаты реализации мер становятся основанием для последующей корректировки стратегических и программных документов, мер контроля и последующей корректировки программ, которые взаимосвязаны между собой через действующие нормативно-правовые и программные документы. Обычно стратегическое планирование привязано не только к показателям инновационной деятельности, но и к показателям функционирования системы в целом. Одним из важнейших документов, определяющих развитие сферы на ближайшие годы, является Распоряжение Правительства РФ от 08.09.2022 N 2567-р (ред. от 23.11.2023). В приложении к данному документу приводятся целевые показатели стратегии развития агропромышленного и

рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года. Однако в рамках данного документа можно обнаружить и некоторые показатели, которые напрямую (а не косвенно, как другие) связаны с развитием инновационного потенциала аграрной отрасли. Например, сведения о количестве отраслевых показателей, информация о которых собирается на единой цифровой платформе агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов [9].

Формирование новых документов с учётом результатов ранее реализованных проектов и программ, а также итоговых отчётов об их исполнении, является необходимым элементом управленческого цикла государственной инновационной политики в АПК. Вместе с тем действующая практика характеризуется недостаточной формализацией механизмов преемственности между завершёнными мероприятиями и последующими управленческими решениями. Это снижает связанность этапов управленческого цикла и затрудняет системный учёт результатов реализации программ. В качестве направления совершенствования представляется целесообразным закрепление процедуры обязательного учёта результатов мониторинга и итоговой оценки государственных программ при подготовке новых стратегических и программных документов, включая установление перечня учитываемых показателей, форм отчётности и порядка межведомственного согласования. Одним из возможных направлений решения данной проблемы является накопление и систематизация информационных массивов с использованием современных цифровых технологий. Вместе с тем эффективность таких решений зависит не только от технических возможностей хранения и обработки данных, но и от нормативного закрепления порядка формирования системы показателей, обеспечения их сопоставимости и репрезентативности на длительных временных интервалах. В связи с этим требуется регламентация процедур сбора, обновления и использования данных в процессе мониторинга и последующей корректировки государственной инновационной политики в АПК.

Выводы

Представленная в статье схема управленческого цикла используется как инструмент аналитического структурирования государственной инновационной политики в АПК и позволяет показать взаимосвязь между этапами планирования, реализации, контроля и корректировки.

Проведенное исследование позволило провести систематизацию актуальной нормативно-правовой базы и научной литературы, посвященной вопросам государственной инновационной политики в агропромышленном комплексе. Вследствие этого было разработано авторское комплексное определение данного понятия, осуществлена характеристика основных инструментов государственной инновационной политики и представлена модель ее реализации, выстроенная в логике управленческого цикла.

Список источников

1. Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. *Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика : Учебное пособие по дисциплине "Инновационный менеджмент" для специальностей 080507.65 "Менеджмент организации", 080504.65 "Государственное и муниципальное управление" и направления 080500.62 "Менеджмент", 080500.68 "Менеджмент"; Федеральное агентство по рыболовству, Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Мурманский государственный технический университет". Москва : Издательский Дом "Академия Естествознания". 2011. 143 с.*
2. В России готовят современные кадры для АПК // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. 25.10.2024. [Электронный ресурс]: URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/nauka-i-obrazovanie/90667/> (дата обращения: 05.01.2025).
3. Дедов С. В., Швец Т. С. *Государственное управление инновационной политикой: цели и задачи // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2012. № 29. С. 33 – 38.*
4. Демичкевич Г. М., Санду И. С., Мурая Л. И. *Государственная поддержка сельскохозяйственной консультационной деятельности в России // АПК: экономика, управление. 2021. № 11. С. 10 – 18.*
5. *Динамический рейтинг цифровой трансформации сферы АПК // Центр цифровой трансформации Министерства сельского хозяйства Российской Федерации. 23.09.2023. [Электронный ресурс]: URL: <https://cctmcx.ru/o-tsentre/novosti/3195/> (дата обращения: 05.01.2025).*
6. Найданова, Э. Б., Полянская, Н. М. *Государственная инновационная политика в агропромышленном комплексе // Вестник Бурятского государственного университета. 2015. № 2(2). С. 65–70.*

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.12.2020 № 2155 «О внесении изменений в приложение № 6 к государственной программе Российской Федерации “Комплексное развитие сельских территорий”».

8. Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 09.09.2021 № 621 «О вводе в эксплуатацию государственной информационной системы сбора и анализа отраслевых данных “Единое окно” Министерства сельского хозяйства Российской Федерации».

9. Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 04.05.2022 № 274 (ред. от 04.12.2023) «Об утверждении перечней направлений целевого использования льготных краткосрочных кредитов и льготных инвестиционных кредитов» (зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 25.05.2022 № 68579).

10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 08.09.2022 № 2567-р (ред. от 23.11.2023) «Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года».

11. Ставка по налогу на прибыль для сельского хозяйства останется нулевой с 2025 года — Фастова. [Электронный ресурс]: URL: <https://xn--e1alid.xn--p1ai/journal/publication/stavka-po-nalogu-na-pribyl-dlya-selskogo-khozyaystva-ostanetsya-nulevoiy-s-2025-goda-fastova> (дата обращения: 05.01.2025).

12. Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий».

13. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».

14. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О науке и государственной научно-технической политике».

15. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

16. Федеральный закон от 29.12.2006 № 264-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О развитии сельского хозяйства».

17. Приоритетные направления инновационного развития АПК современной России: методологические подходы / под редакцией И. С. Санду, В. И. Нечаева, Н. Е. Рыженковой. Москва: Научный консультант, 2017. 140 с.

18. Шацкая, Е. Ю. Анализ отечественных институтов инновационного развития // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 1. С. 15 – 24. DOI: 10.18334/vinec.12.1.114186.

References

1. Agarkov S.A., Kuznetsova E.S., Gryaznova M.O. Innovation Management and State Innovation Policy: textbook for the discipline “Innovation Management” for specialties 080507.65 “Management of Organization”, 080504.65 “State and Municipal Administration” and degree programmes 080500.62 “Management”, 080500.68 “Management”. Moscow: Academy of Natural Sciences Publishing House. 2011. 143 p.

2. Modern personnel for the agro-industrial complex are being trained in Russia. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. 25.10.2024. [Electronic resource] Available at: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/nauka-i-obrazovanie/90667/> (accessed: 05.01.2025).

3. Dedov S.V., Shvets T.S. State management of innovation policy: goals and objectives. National Interests: Priorities and Security. 2012. (29) P. 33 – 38.

4. Demishkevich G.M., Sandu I.S., Muraya L.I. State support for agricultural advisory activities in Russia. AIC: Economics, Management. 2021. (11). P. 10 – 18.

5. Dynamic rating of the digital transformation of the agro-industrial sector. Center for Digital Transformation of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation. 23.09.2023. [Electronic resource] Available at: <https://cctmcx.ru/o-tsentre/novosti/3195/> (accessed: 05.01.2025).

6. Naidanova E.B., Polyanskaya N.M. State innovation policy in the agro-industrial complex. Bulletin of Buryat State University. 2015. 2(2). P. 65 – 70.

7. Decree of the Government of the Russian Federation No. 2155 dated 18 December 2020 “On amendments to Appendix No. 6 to the State Programme of the Russian Federation ‘Integrated Development of Rural Areas’”.

8. Order of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation No. 621 dated 09 September 2021 “On commissioning the state information system for the collection and analysis of sectoral data ‘Single Window’ of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation”.

9. Order of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation No. 274 dated 04 May 2022 (as amended on 04 December 2023) “On approval of the lists of target uses for concessional short-term loans and concessional investment loans” (registered with the Ministry of Justice of the Russian Federation on 25 May 2022 No. 68579).

10. Order of the Government of the Russian Federation No. 2567-r dated 08 September 2022 (as amended on 23 November 2023) “On approval of the Strategy for the Development of the Agro-Industrial and Fisheries Complexes of the Russian Federation through 2030”.

11. The profit tax rate for agriculture will remain zero from 2025 — Fastova. [Electronic resource] Available at: <https://xn--e1alid.xn--p1ai/journal/publication/stavka-po-nalogu-na-pribyl-dlya-selskogo-khozyaiystva-ostanetsya-nulevoy-s-2025-goda-fastova> (accessed: 05.01.2025).

12. Decree of the President of the Russian Federation No. 529 dated 18 June 2024 “On approval of the priority areas of scientific and technological development and the list of the most important science-intensive technologies”.

13. Decree of the President of the Russian Federation No. 145 dated 28 February 2024 “On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation”.

14. Federal Law No. 127-FZ dated 23 August 1996 (as amended on 08 August 2024) “On Science and State Scientific and Technological Policy”.

15. Federal Law No. 172-FZ dated 28 June 2014 (as amended on 13 July 2024) “On Strategic Planning in the Russian Federation”.

16. Federal Law No. 264-FZ dated 29 December 2006 (as amended on 26 December 2024) “On the Development of Agriculture”.

17. Priority Areas of Innovative Development of the Agro-Industrial Complex of Modern Russia: Methodological Approaches. Edited by I.S. Sandu, V.I. Nechaev, N.E. Ryzhenkova. Moscow: Nauchnyi Konsultant, 2017. 140 p.

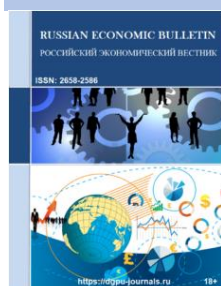
18. Shatskaya, E.Yu. Analysis of domestic institutions of innovative development. Russian Journal of Innovation Economics. 2022. 12(1). P. 15 – 24. DOI: 10.18334/vinec.12.1.114186.

Информация об авторах

Машегов Н.П., старший преподаватель кафедры информационного менеджмента имени профессора В.В. Дика, ORCID ID: 0000-0003-3420-6659, Университет «Синергия», аспирант, Орловский ГАУ им. Н.В. Парахина, nmashegov@synergy.ru

Устинов Е.В., старший преподаватель кафедры искусственного интеллекта и анализа данных, ORCID ID: 0009-0001-4218-2186, Университет «Синергия», eustinov@synergy.ru

© Машегов Н.П., Устинов Е.В., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 658.3

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-416-426

Управление кадровыми рисками как фактор повышения эффективности проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли

¹ Слизунов М.Н.,

¹ Гусев А.А.,

¹ Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Аннотация: статья посвящена анализу кадровых рисков проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли и обоснованию их роли как фактора повышения эффективности проектной деятельности. На основе российских и зарубежных исследований обобщены данные о влиянии дефицита работников критических профессий, текучести кадров, нестабильности бригад, качества адаптации, наставничества, профессионального обучения и взаимодействия с образовательными организациями на сроки, стоимость, производительность и устойчивость строительных проектов. Актуальность исследования обусловлена сохраняющимся кадровым дефицитом в строительной отрасли, высокой чувствительностью проектного графика к потерям трудовых ресурсов на ключевых этапах работ, зависимостью эффективности проекта от устойчивости кадрового обеспечения, а также необходимостью перехода от реакции на уже возникшие кадровые сбои к их раннему выявлению и предупреждению в системе проектного управления. **Материал и методы.** В исследовании использованы научные публикации, посвящённые кадровым рискам в строительной отрасли, дефициту работников критических профессий, текучести персонала, адаптации и удержанию кадров, наставничеству, профессиональному обучению, HR-аналитике и взаимодействию строительных предприятий с образовательными организациями. Применялись методы теоретического обобщения, систематизации, сравнительного и системного анализа, а также концептуального моделирования для построения целостной схемы взаимосвязи кадровых рисков и эффективности проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли. **Результаты и обсуждение.** Установлено, что наибольшее значение имеют дефицит работников критических профессий, текучесть кадров, нестабильность бригадного состава, замедленная адаптация новых работников, слабая связь обучения с удержанием персонала, недостаточная развитость наставничества и разрывы производственной коммуникации. **Заключение.** Управление кадровыми рисками на проектно-ориентированном предприятии строительной отрасли требует системного подхода, включающего раннее выявление дефицита работников критических профессий, мониторинг устойчивости кадрового обеспечения на ключевых этапах проекта, координацию действий кадровой службы, линейных руководителей и руководителей проектов, а также развитие наставничества, обучения и взаимодействия с образовательными организациями.

Ключевые слова: кадровые риски, управление, строительная отрасль, проектно-ориентированное предприятие, эффективность, наставничество

Для цитирования: Слизунов М.Н., Гусев А.А. Управление кадровыми рисками как фактор повышения эффективности проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 416 – 426. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-416-426

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Human resource risk management as a factor in improving the efficiency of a project-oriented enterprise in the construction industry

¹ Slizunov M.N.,

¹ Gusev A.A.

¹ Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

Abstract: this article analyzes HR risks at a project-oriented construction company and substantiates their role as a factor in improving the effectiveness of project activities. Based on Russian and international studies, this paper summarizes data on the impact of critical worker shortages, staff turnover, team instability, the quality of adaptation, mentoring, professional training, and interaction with educational organizations on the timing, cost, productivity, and sustainability of construction projects. The relevance of this study is determined by the persistent HR shortage in the construction industry, the high sensitivity of project schedules to labor losses at key stages, the dependence of project effectiveness on the stability of staffing, and the need to transition from reacting to existing HR problems to their early detection and prevention in the project management system. **Materials and Methods.** The study utilized scientific publications on HR risks in the construction industry, critical worker shortages, staff turnover, adaptation and retention, mentoring, professional training, HR analytics, and the interaction of construction companies with educational institutions. Theoretical generalization, systematization, comparative and systemic analysis, and conceptual modeling were used to construct a comprehensive framework for linking HR risks and the performance of a project-oriented construction company. **Results and discussion.** Critical worker shortages, staff turnover, team instability, slow adaptation of new employees, poor training and retention, underdeveloped mentoring, and disruptions in industrial communication were found to be the most significant factors. **Conclusion.** Managing HR risks at a project-based construction company requires a systematic approach, including early identification of critical worker shortages, monitoring the sustainability of staffing at key project stages, coordinating the HR department, line managers, and project managers, as well as developing mentoring, training, and collaboration with educational institutions.

Keywords: HR risks, management, construction industry, project-based company, efficiency, mentoring

For citation: Slizunov M.N., Gusev A.A. Human resource risk management as a factor in improving the efficiency of a project-oriented enterprise in the construction industry. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 416 – 426. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-416-426

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В последние годы кадровые риски в строительной отрасли всё чаще рассматриваются как результат одновременного действия дефицита квалифицированной рабочей силы, текучести персонала, нестабильности бригад, слабой адаптации новых работников и разрыва между подготовкой кадров и фактическими потребностями проекта. Для проектно-ориентированного предприятия это имеет прямое значение, поскольку строительный проект соединяет жёсткую зависимость от календарно-сетевого графика, последовательность трудоёмких операций, высокую чувствительность к замене исполнителей и постоянное давление по срокам и стоимости. В такой системе кадровый риск становится не только проблемой управления персоналом, но и фактором проектной эффективности.

Связь кадровых рисков с результативностью строительных проектов подтверждается эмпирическими данными. Так, в обзоре литературы по текучести персонала в строительстве выделен 51 фактор ухода работников; при этом последствия текучести затрагивают производительность, безопасность, качество и соблюдение сроков [1, с. 822–824]. Эти данные показывают, что кадровая нестабильность влияет не только на укомплектованность штата, но и на устойчивость выполнения проекта. На этом фоне установлено, что shortage квалифицированной рабочей силы ухудшает cost performance строительных проектов [3, с. 361–370], а в последующем исследовании показано, что критичность дефицита различается по trade-группам, причём наиболее уязвимыми оказываются отдельные трудоёмкие специальности [4]. Тем самым к общему кадровому дефициту добавляется фактор структурной неравномерности, когда потери

концентрируются не в численности вообще, а в конкретных профессиях и этапах работ. Дальнейшее расширение этой картины дают исследования, в которых показано, что обучение снижает намерение увольнения у фронтальных работников строительных компаний, однако эффект усиливается только при наличии поддержки со стороны непосредственного руководителя [7]. В результате тема кадровых рисков в строительстве приобретает актуальность не только для управления персоналом, но и для практики проектного управления.

Актуальность исследования формируется из разрыва между масштабом кадровой нестабильности и качеством её раннего выявления на уровне проекта. Строительное предприятие регулярно сталкивается с увольнениями по дефицитным профессиям, замедленной адаптацией новичков, распадом сложившихся звеньев, нехваткой наставников и несоответствием между обучением работников и их закреплением в проекте, однако эти сигналы редко собираются в единую систему оценки. Исследования последних лет связывают снижение проектной эффективности с текучестью, shortage критических профессий, разрывами производственной коммуникации, рабочей тревожностью и слабой связкой обучения с удержанием, однако в практике строительных предприятий эти блоки чаще рассматриваются раздельно [2, с. 20–23; 15].

Проблема исследования состоит в том, что признаки кадрового риска распределены между разными контурами управления проектом. Руководитель участка видит срыв сменного ритма и снижение темпа работ, кадровая служба — увольнения и трудности закрытия вакансий, производственный руководитель — потерю устойчивости бригады, наставник — слабую адаптацию нового работника, а экономический блок — рост издержек из-за задержек и повторного ввода персонала. При такой разнесённости предприятие чаще реагирует на уже возникший сбой этапа, чем на его предикторы. Российские публикации последних лет одновременно указывают на влияние кадрового обеспечения на развитие строительной отрасли, на значимость взаимодействия предприятий с образовательными организациями и на зависимость строительного потока от устойчивости кадрового состава [20, с. 347–352; 21, с. 85–88; 22, с. 684–690].

Отсюда вытекают и возможные направления решения. Первый ход связан с построением интегративной модели управления кадровыми рисками, объединяющей дефицит критических профессий, текучесть, адаптацию, наставничество, обучение и коммуникацию в едином проектном контуре. Второй — с переходом от фиксации кадрового сбоя к раннему выявлению его предикторов: роста текучести по дефицитным специальностям, снижения устойчивости бригад, затянутой адаптации, слабого наставнического покрытия и низкой конверсии обучения в удержание. Третий — с созданием системы проектного реагирования, включающей матрицу критических компетенций, HR-аналитику, взаимодействие с образовательными организациями и маршруты подготовки кадров под конкретные пакеты работ [20, с. 347–362; 23, с. 1264–1272; 26, с. 545–560; 27, с. 887–908].

Цель исследования состоит в анализе управления кадровыми рисками как фактора повышения эффективности проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли и в определении его практического значения для предупреждения проектных потерь, связанных с рассогласованием между графиком работ и устойчивостью кадрового обеспечения.

Материалы и методы исследований

В качестве материала исследования использованы научные публикации, посвящённые текучести кадров в строительстве, дефициту рабочих критических профессий, факторам проектного успеха, благополучию и стрессу работников, наставничеству, HR-аналитике, кадровому аудиту, взаимодействию строительных предприятий с образовательными организациями, apprenticeships и цифровым форматам подготовки. В корпус включены российские и зарубежные источники, содержащие эмпирические данные, систематические обзоры и прикладные управленческие выводы. В ряде работ представлены конкретные выборки: 533 фронтальных работника строительных компаний, 412 специалистов дорожного и мостового строительства, 509 строительных работников, 306 участников проектных команд, 82 рабочих в VR-обучении по снижению fall hazards, а также 212 студентов, 36 преподавателей и 129 представителей отрасли и политики в исследовании apprenticeships.

Методологическую основу составили методы теоретического обобщения, систематизации, сравнительного анализа и риск-типологизации. Дополнительно использовалось концептуальное моделирование, позволившее связать кадровые риски не с абстрактным состоянием рынка труда, а с конкретными участками проектного цикла, на которых дефицит работников и нестабильность команд меняют стоимость, срок, производительность и управляемость строительного проекта. Логика анализа строилась от выявления риска к измерению, затем к проектному последствию и, далее, к управленческому действию. Такой подход соответствует современной трактовке риск-менеджмента в строительстве, где устойчивость проекта обеспечивается не отдельной реакцией на сбой, а системой связанных предупреждающих инструментов.

Результаты и обсуждения

Проведённый анализ показал, что кадровые риски проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли формируются под влиянием не одного изолированного фактора, а совокупности взаимосвязанных организационных, профессиональных и управленческих условий. Наиболее устойчиво в исследованиях повторяются связи между дефицитом работников критических профессий, текучестью кадров, нестабильностью бригадного состава, замедленной адаптацией новых работников, недостаточной развитостью наставничества, слабой связью обучения с удержанием персонала и разрывами производственной коммуникации [1, с. 822–830; 2, с. 20–31; 3, с. 361–370; 15]. Такая конфигурация позволяет рассматривать кадровый риск не как частную проблему кадровой службы, а как результат накопления проектной уязвимости, при которой любое ослабление кадрового обеспечения быстро переходит в потери по срокам, стоимости и производительности [6; 16; 18].

Первый блок результатов относится к внутрипроектным кадровым механизмам. В исследованиях, посвящённых строительным проектам, повторяются четыре группы факторов: дефицит работников критических профессий, текучесть в дефицитных trade-группах, нестабильность состава производственных звеньев и затянутая адаптация новых работников [3, с. 361–370; 4; 22, с. 684–696]. При этом кадровая дестабилизация не сводится к формальному недоукомплектованию. На уровне проекта она проявляется через удлинение срока закрытия критических позиций, перестройку звеньев, перераспределение нагрузки и повторное обучение тех работников, которые уже должны находиться на стадии устойчивой выработки. Чтобы показать, какие именно внутрипроектные механизмы чаще всего связаны со снижением эффективности строительного предприятия, сведём выявленные индикаторы в обобщённую систему (табл. 1).

Таблица 1

Внутрипроектные блоки кадрового риска и их эмпирические индикаторы

Table 1

Intra-project HR risk blocks and their empirical indicators

Блок фактора	Конкретный показатель	Эмпирический результат	Проектный индикатор
Дефицит критических профессий	Нехватка работников на трудоёмких и последовательных операциях	Shortage квалифицированной рабочей силы ухудшает cost performance проекта	Перенос этапов, рост простоев, повышение стоимости работ
Кадровая текучесть в группе дефицитных профессий	Уход работников до завершения этапа	В литературе по строительству выделен 51 фактор текучести, затрагивающий производительность, качество и безопасность	Дестабилизация бригад и утрата опыта, накопленного в процессе работы
Частая сменяемость состава звеньев и бригад	Частые замены в составе команды	Непостоянные рабочие кадры меняют логику формирования строительного потока	Неравномерность темпа, рост координационных издержек
Адаптация новых работников	Замедленный выход на нормативную выработку	Отсутствие устойчивого наставнического сопровождения увеличивает период вхождения в работу	Ошибки на старте, локальные сбои качества, снижение темпа
Обучение и закрепление	Доля обученных работников, завершивших проектный этап	Обучение снижает turnover intention, но эффект зависит от управленческой поддержки	Неокупаемость обучения при раннем уходе
Связность команды	Устойчивость взаимодействия внутри бригады	Командная сплочённость усиливает occupational commitment работников	Снижение конфликтности, более стабильное выполнение работ

Примечание: составлено автором по данным [1, с. 822–830; 3, с. 361–370; 7; 9; 22, с. 684–696; 23, с. 1264–1277].

Структура первого блока показывает, что кадровый риск не ограничивается одной позицией в штатном расписании. Дефицит по критической профессии усиливает нагрузку на смежные звенья, перегрузка ускоряет текучесть, текучесть ослабляет бригадную устойчивость, а нестабильность звена увеличивает период адаптации новых работников. При такой последовательности кадровый сбой действует не как внешний случайный эпизод, а как пусковой механизм уже сформированного контура проектной неста-

бильности. Именно поэтому строительное предприятие теряет эффективность не на стадии фиксации вакансии, а в точке нарушения производственной связности.

Следующий уровень модели задают организационные и внешние усилители кадрового риска. Для проектно-ориентированного предприятия кадровая ситуация не отделяется от среды выполнения работ: качество коммуникации, уровень тревожности, благополучие работников, привлекательность отрасли для молодых сотрудников и устойчивость образовательного канала входа прямо влияют на воспроизводство рабочей силы [8; 10; 11; 12; 20, с. 347–362]. В одном исследовании влияние качества интернет-коммуникации на производительность строительных проектов составило 0,92, тогда как прямой эффект labor resource management оказался близким к нулю и отрицательным по знаку [15]. В другой группе работ показано, что обучение снижает намерение ухода, но высокий уровень рабочей тревожности ослабляет этот эффект [8]. Это означает, что кадровая устойчивость зависит не только от набора и удержания, но и от того, в какой организационной среде работник входит в проект, получает задания, проходит обучение и оценивает перспективу продолжения работы. Далее необходимо перейти от внутрипроектного уровня к тем условиям, которые усиливают или, наоборот, ослабляют кадровый риск в строительной организации (табл. 2).

Таблица 2

Организационные и внешние усилители кадровых рисков в строительной отрасли

Table 2

Organizational and external drivers of HR risks in the construction industry

Усилитель	Данные исследования	Механизм в модели	Результаты
Качество рабочих коммуникаций	Эффект качества интернет-коммуникации на производительность составил 0,92	Задержка в передаче задач повышает риск сбоев в координации	Рост переделок, несвоевременное подтверждение заданий
Рабочая тревожность	Тревожность ослабляет эффект обучения на намерение остаться	Обучение не переходит в удержание	Формальное прохождение обучения без закрепления в проекте
Благополучие работников	Показатели well-being связаны с устойчивостью работы на инфраструктурных проектах	Высокая перегрузка снижает кадровую устойчивость	Absenteeism, дисциплинарные сбои, жалобы на условия труда
Стресс специалистов	Стресс различается по демографическим и институциональным признакам	Единая мера поддержки не работает для всех групп работников	Неравномерный уровень напряжения по подразделениям
Интерес отрасли для молодых специалистов	Строительная отрасль конкурирует за новое поколение работников	Снижение входящего потока кадров	Сложно закрывать такие вакансии
Взаимодействие с образовательными организациями	Механизм партнёрства предприятий и образовательных организаций рассматривается как способ привлечения кадров	Кадровый риск переносится на горизонт будущих проектов	Недостаток стажировок, слабый кадровый резерв
Apprenticeship и производственное обучение	В исследовании использованы 212 студентов, 36 преподавателей и 129 представителей отрасли и политики	Системный канал входа снижает структурный кадровый дефицит	Неустойчивый приток молодых работников по дефицитным профессиям
Цифровое предобучение	VR-подготовка по опасности падения показала преимущество по результатам посттеста	Ускорение безопасного входа в работу	Сокращение числа стартовых ошибок и инцидентов

Примечание: составлено автором по данным [8; 10; 11; 12; 14; 15; 20, с. 347–362; 30].

Сочетание слабой коммуникации, высокой тревожности, перегрузки и дефицита входящих кадров ускоряет кадровую дестабилизацию даже в тех проектах, где формально обеспечена плановая численность персонала. В этом месте практика строительного предприятия сталкивается с той же трудностью, что и в других сложных организационных системах: один и тот же риск виден фрагментарно. Кадровая служба фиксирует вакансии и текучесть, линейный руководитель — снижение выработки и рост ошибок, руководитель проекта — сдвиг графика, а производственный блок — перегрузку и перераспределение задач. При отсутствии единой схемы оценки эти сигналы распадаются на отдельные управленческие симптомы и поздно связываются между собой [26, с. 545–560; 27, с. 887–908; 28, с. 23–42].

На этом фоне теоретическая модель должна объяснять не просто перечень кадровых проблем, а их взаимное включение. Базовый уровень задают обеспеченность критическими компетенциями, устойчивость бригад и способность предприятия быстро вводить новых работников в производственный контур. Средний уровень образуют организационные условия: наставничество, качество коммуникации, управленческая поддержка, тревожность и распределение нагрузки. Верхний уровень формирует воспроизводственный контур: обучение, образовательные партнёрства, apprenticeships, привлекательность отрасли и способность компании удерживать работников после вложений в их подготовку. Итогом становится не только текущая устойчивость проекта, но и вероятность повторного кадрового сбоя на следующем этапе. Сопоставление внутренних и внешних факторов позволяет представить их не как разрозненный перечень проблем, а как единую модель взаимосвязанных механизмов (табл. 3).

Таблица 3

Теоретическая модель взаимосвязи кадровых рисков и эффективности проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли

Table 3

Theoretical model of the relationship between HR risks and the efficiency of a project-oriented enterprise in the construction industry

Блок модели	Содержание блока	Проектный эффект	Точка вмешательства
Критические компетенции	Дефицит работников ключевых профессий, различная критичность trade-групп	Срыв сроков, удорожание, простой ресурсов	Матрица критических компетенций по стадиям проекта
Устойчивость бригад	Текучесть, замены, потеря связности команды	Нарушение темпа выполнения работ и снижение темпа выполнения работ	Проектный retention-пакет, ограничение замен ядра бригады
Адаптация и наставничество	Медленный ввод новичков, слабая передача практических стандартов	Стартовые ошибки, брак, локальные инциденты	Обязательное проектное наставничество
Обучение и удержание	Обучение без карьерной логики и без поддержки руководителя	Уход обученных работников, некупаемость вложений	Модульное обучение под пакет работ и карьерный маршрут
Коммуникационный контур	Задания и изменения передаются с опозданием	Переделки, конфликтность, потери времени	Единый цифровой канал передачи рабочих указаний
Воспроизводство кадров	Слабая связка с колледжами, вузами и apprenticeships	Кадровый дефицит на горизонте нескольких проектов	Взаимодействие с учебными заведениями
Обратная петля риска	Потеря работников увеличивает нагрузку на остальных, что провоцирует новые кадровые потери	Переход от локального дефицита к системной потере устойчивости	Ранняя HR-аналитика и кадровый аудит

Примечание: составлено автором по данным [3, с. 361–370; 6; 7; 8; 15; 20, с. 347–362; 23, с. 1264–1277; 26, с. 545–560; 28, с. 23–42; 30].

Ключевой результат анализа связан с обратной петлёй кадрового риска. Потеря работника или ослабление звена сначала воспринимаются как локальная операционная трудность. Затем увеличивается нагрузка на сохранившихся исполнителей, ухудшается управляемость смен, замедляется адаптация но-

вичков, растёт напряжение, а вместе с ним — вероятность следующего ухода или производственной ошибки. Продольная логика такого процесса особенно значима для проектного управления: даже единичный кадровый сбой на критическом этапе не может рассматриваться как частный эпизод без оценки его последствий для следующего участка графика. Для строительного предприятия это означает, что кадровый риск должен оцениваться не постфактум по итогам месяца, а в привязке к последовательности операций и резерву устойчивости команды.

На практическом уровне анализ показал ещё одно ограничение. Строительные предприятия чаще реагируют на уже возникший дефицит, чем на его предикторы. При этом часть признаков доступна для наблюдения задолго до срыва: рост текучести по конкретной профессии, увеличение срока адаптации, снижение доли работников с наставником, слабая конверсия обучения в удержание, увеличение времени подтверждения заданий, рост absenteeism и ослабление образовательного канала привлечения кадров [20, с. 347–362; 23, с. 1264–1277; 26, с. 545–560; 27, с. 887–908]. Это делает возможным не только кризисное кадровое реагирование, но и предупредительную маршрутизацию риска внутри предприятия. Из построенной модели вытекают уже не только объяснительные, но и прикладные решения, которые можно перевести в формат проектного управления и кадрового сопровождения (табл. 4).

Таблица 4

Практические решения по проблеме кадровых рисков на проектно-ориентированном предприятии строительной отрасли

Table 4

Practical solutions to the problem of personnel risks at a project-oriented enterprise in the construction industry

Проблема	Решение	Формат реализации	Ожидаемый эффект
Позднее выявление дефицита критических профессий	Матрица кадровой критичности	Увязка WBS и графика проекта с перечнем дефицитных компетенций	Снижение вероятности срыва этапа
Нестабильность бригад и звеньев	Проектный пакет удержания	Удерживающие меры до завершения этапа, обратная связь руководителя	Сокращение текучести внутри проекта
Медленная адаптация новых работников	Обязательное наставничество	Маршрут первой недели, закреплённый наставник, проверка навыков	Ускорение выхода на нормативную выработку
Слабая конверсия обучения в удержание	Обучение под конкретный пакет работ	Модульная подготовка с привязкой к карьерному шагу	Рост отдачи от обучения
Недостаток молодых кадров	Партнёрство с колледжами и вузами	Стажировки, целевые программы, совместные модули	Формирование кадрового резерва
Недостаток молодых кадров	Apprenticeship и dual-format learning	Участие предприятия в производственном обучении	Сокращение разрыва между подготовкой и практикой
Ошибки на опасных работах у новичков	VR-предобучение	Цифровые сценарии по безопасности и типовым ошибкам	Более безопасный старт работ
Фрагментарность оценки кадровых рисков	HR-аналитика и кадровый аудит	Дашборды по текучести, адаптации, наставничеству и absenteeism	Переход от реакции к предупреждению

Примечание: составлено автором по данным [7; 8; 14; 20, с. 347–362; 23, с. 1264–1277; 26, с. 545–560; 27, с. 887–908; 28, с. 23–42; 30].

Из этих данных вытекает, что рабочая модель управления кадровыми рисками должна строиться не вокруг одного показателя, а вокруг сочетания признаков, связанных с устойчивостью проекта. Наиболее уязвимой выглядит ситуация, в которой дефицит критической профессии соединяется с текучестью, слабым наставничеством, разрывами коммуникации и отсутствием резерва входящих кадров. Раннее вмешательство в таком случае должно начинаться не после срыва этапа, а на стадии устойчивых предикторов кадровой дестабилизации. Практическая ценность модели состоит в том, что она позволяет распределить зоны ответственности между кадровой службой, линейными руководителями, руководи-

телем проекта и производственными подразделениями без дублирования функций. Кадровая служба фиксирует показатели текучести, адаптации и удержания, руководитель проекта оценивает их влияние на график и ресурсную архитектуру, линейный руководитель отслеживает качество вхождения работника в операционный контур, а образовательные партнёры обеспечивают воспроизводство кадров под будущие этапы и проекты. Такой подход позволяет перейти от устранения последствий кадровых сбоя к их системному предупреждению.

Выводы

Результаты проведённого исследования позволяют заключить, что кадровые риски проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли имеют системный характер. Их формирование связано с совмещением дефицита работников критических профессий, текучести кадров, неустойчивости состава звеньев и бригад, замедленной адаптации новых работников, слабой связи обучения с удержанием персонала и разрывов в передаче рабочих заданий. В этой структуре кадровый сбой выступает не как единичное отклонение, а как фактор, который нарушает темп выполнения работ, повышает нагрузку на сохраняющийся персонал и усиливает вероятность последующих потерь кадровой устойчивости.

Установлено, что основная трудность практики строительных предприятий связана с фрагментарным распознаванием кадрового риска. Кадровая служба, линейные руководители, руководители проектов и производственные подразделения фиксируют разные признаки неблагополучия, но они не всегда соединяются в единую картину до момента срыва работ или снижения результативности. Наибольшее значение для раннего выявления имеют не отдельные показатели, а их сочетания: дефицит работников по критическим профессиям, рост текучести, снижение устойчивости бригад, затянутая адаптация, слабое наставническое сопровождение, низкая отдача от обучения и задержки в передаче заданий и изменений.

Проведённый анализ обосновывает необходимость перехода от устранения последствий кадровых сбоя к системному предупреждению проектных рисков. Такая модель предполагает единый контур раннего выявления и сопровождения с участием кадровой службы, линейных руководителей, руководителей проектов и партнёрских учебных заведений. Объединение оценки кадровой устойчивости, производственной ситуации и состояния канала подготовки и закрепления персонала позволяет рассматривать управление кадровыми рисками как часть общей системы обеспечения эффективности проектно-ориентированного предприятия строительной отрасли.

Список источников

1. Abdolmaleki G., Naismith N., Ghodrati N., Poshdar M., Babaeian Jelodar M. An analysis of the literature on construction employee turnover: drivers, consequences, and future direction // *Construction Management and Economics*. 2024. Vol. 42. № 9. P. 822 – 846. DOI: 10.1080/01446193.2024.2337084.
2. Maliha M.N., Tayeh B.A., Abu Aisheh Y.I. Impacts of human resources management strategies and practices on workers performance in construction industry: a review // *Journal of Civil Engineering and Management*. 2025. Vol. 31. № 1. P. 20 – 37. DOI: 10.3846/jcem.2024.20989.
3. Elbashbishy T.S., El-Adaway I.H. Assessing the impact of skilled labor shortages on project cost performance // *Construction Research Congress 2024*. 2024. Vol. 3. P. 361 – 370. DOI: 10.1061/9780784485286.037.
4. Elbashbishy T., El-Adaway I.H. Skilled worker shortage across key labor-intensive construction trades in union versus nonunion environments // *Journal of Management in Engineering*. 2024. Vol. 40. № 1. Article 04023063. 13 p. DOI: 10.1061/JMENEA.MEENG-5649.
5. Elbashbishy T., El-Adaway I.H. Labor productivity losses across construction trades: a machine learning approach // *Journal of Management in Engineering*. 2025. Vol. 41. № 5. Article 04025043. 13 p. DOI: 10.1061/JMENEA.MEENG-6671.
6. Elbashbishy T., El-Adaway I.H. Assessing the criticality of construction trades: skilled labor shortages and their cost and schedule impacts // *Journal of Construction Engineering and Management*. 2026. Vol. 152. № 1. Article 04025230. 12 p. DOI: 10.1061/JCEMD4.COENG-16261.
7. Al-aloozy K.F.Q., Mirvalad S., Shabakhty N. Evaluating the impact of internet communication quality in human resource management on the productivity of construction projects // *Heliyon*. 2024. Vol. 10. № 7. Article e28500.
8. Yao W., Anuar Arshad M., Yang Q., Tan J. Can employee training stabilise the workforce of frontline workers in construction firms? An empirical analysis of turnover intentions // *Buildings*. 2025. Vol. 15. № 2. Article 183.

9. Yu C., Arshad M.A., Zhao M., Yao W. How does GIS training affect turnover intention of highway and bridge industry technicians? The mediating role of career growth and the moderating mechanism of work anxiety // *Buildings*. 2025. Vol. 15. № 15. Article 2742.
10. Wang X., Chen X., Zhang H., Wong C.U.I. Exploring the role of team leisure sports in enhancing occupational commitment and sustainability among construction workers: a focus on team cohesion // *Buildings*. 2025. Vol. 15. № 4. Article 522.
11. Alhammadi Y., Radzi A.R., Alias A.R., Rahman R.A. Modeling workplace well-being factors in infrastructure construction projects: PLS-SEM approach // *Buildings*. 2024. Vol. 14. № 8. Article 2289.
12. Selcuk E., Gundes S. Workplace stress among construction professionals: the influence of demographic and institutional characteristics // *Buildings*. 2025. Vol. 15. № 24. Article 4460.
13. Zeng H., Jiang X., Liang Q., Li M., Tian Y. Impact of transformational leadership on new-generation construction workers' safety behavior: a structural equation modeling approach // *Buildings*. 2026. Vol. 16. № 2. Article 354.
14. Bou Hatoum M., Nassereddine H. Becoming an employer of choice for Generation Z in the construction industry // *Buildings*. 2025. Vol. 15. № 2. Article 263.
15. Fagbenro R.K., Sunindijo R.Y., Illankoon C., Frimpong S. Importance of prefabrication to easing construction workers' experience of mental health stressors // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024. Vol. 21. № 9. Article 1218. P. 1–18. DOI: 10.3390/ijerph21091218.
16. Liu H., Miao X., Shi C., Xu T. Exploring the acceptance of virtual reality training systems among construction workers: a combined structural equation modeling and artificial neural network approach // *Frontiers in Public Health*. 2024. Vol. 12. Article 1478615.
17. Li K., Griffin M.A., Xia M. How do workforce adaptability and reskilling initiatives drive innovations: the case of Western Australian construction industry // *Construction Management and Economics*. 2025. Vol. 43. № 9. P. 746 – 763. DOI: 10.1080/01446193.2025.2511831.
18. Thompson K., Turkay S., Brown R., Winter G., Burden A., Burland S., Douglass-Bonner A., Gallagher C., Bowler J., James A., Lee C., Bargiel R., Morrow C., Tay A. The effectiveness of virtual reality (VR) for construction skills training // *Australasian Journal of Educational Technology*. 2026. Vol. 42. № 1. P. 58 – 78. DOI: 10.14742/ajet.10693.
19. Almashhour R., Al-Mhdawi M.K.S., Daghfous A., Qazi A., Ojiako U. Traditional to sustainable risk management in the construction industry: a systematic literature review // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2025. Vol. 18. № 3. P. 528 – 565. DOI: 10.1108/IJMPB-01-2025-0021.
20. Almashhour R., Qazi A., Al-Mhdawi M.K.S., Daghfous A., Ayyub B.M., O'Connor A. Analyzing barriers to sustainable enterprise risk management in the construction sector: a Delphi method and interpretive structural modeling approach // *Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 21. Article 9498.
21. Abdurezake S.K., Mengistu D.G., Abdela S.A., Tesfaye B.Z. Construction professionals' retention practice in construction companies // *International Journal of Construction Management*. 2026. Vol. 26. № 3. P. 365 – 380. DOI: 10.1080/15623599.2025.2523923.
22. Kumar V., Pandey A., Singh R. Project success and critical success factors of construction projects: project practitioners' perspectives // *Organization, Technology and Management in Construction: an International Journal*. 2023. Vol. 15. № 1. P. 1 – 22. DOI: 10.2478/otmcj-2023-0001.
23. Боровских О.Н., Евстафьева А.Х. Кадровое обеспечение как фактор развития строительной отрасли Российской Федерации // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2024. № 7. С. 85 – 94.
24. Минина И.Д. Механизм взаимодействия предприятий строительной отрасли с образовательными организациями как способ привлечения кадров в отрасль // *Экономика, предпринимательство и право*. 2025. Т. 15. № 1. С. 347 – 362. DOI: 10.18334/ep.15.1.122456.
25. Маилян Л.Д., Сизен Н.О. Формирование строительных потоков с непостоянными рабочими кадрами // *Вестник Сибирского государственного автомобильно-дорожного университета*. 2025. Т. 22. № 4. С. 684 – 696. DOI: 10.26518/2071-7296-2025-22-4-684-696.
26. Романова Е.В., Хаирова Д.Р. Система наставничества в строительных организациях // *Вестник Московского государственного строительного университета*. 2025. Т. 20. № 8. С. 1264 – 1277. DOI: 10.22227/1997-0935.2025.8.1264-1277.
27. Фокин А.А. Проблемы кадрового обеспечения в сфере специализированного строительства // *Общество и безопасность*. 2025. Т. 8. № 2. С. 136 – 146. DOI: 10.14258/SSI(2025)2-09.

28. Осипов А.Г., Савиных В.Н., Гришанова А.В. Актуальные проблемы кадрового обеспечения строительно-инвестиционного комплекса Российской Федерации // *Интерэкспо Гео-Сибирь*. 2022. Т. 5. С. 37 – 43. DOI: 10.33764/2618-981X-2022-5-37-43.

29. Проняева Л.И., Рязанский Д.В. Современные тенденции развития строительной отрасли в России и проблемы в ее кадровом обеспечении // *Вестник Академии знаний*. 2024. № 6 (65). С. 1243 – 1247.

30. Сычёв С.В. «Кадровый лифт» в строительной отрасли Российской Федерации // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2021. № 1–2. С. 187 – 192. DOI: 10.17513/vaael.1587.

References

1. Abdolmaleki G., Naismith N., Ghodrati N., Poshdar M., Babaeian Jelodar M. An analysis of the literature on construction employee turnover: drivers, consequences, and future direction. *Construction Management and Economics*. 2024. Vol. 42. No. 9. P. 822 – 846. DOI: 10.1080/01446193.2024.2337084.

2. Maliha M.N., Tayeh B.A., Abu Aisheh Y.I. Impacts of human resources management strategies and practices on workers performance in construction industry: a review. *Journal of Civil Engineering and Management*. 2025. Vol. 31. No. 1. P. 20 – 37. DOI: 10.3846/jcem.2024.20989.

3. Elbashbishy T.S., El-Adaway I.H. Assessing the impact of skilled labor shortages on project cost performance. *Construction Research Congress 2024*. 2024. Vol. 3. P. 361 – 370. DOI: 10.1061/9780784485286.037.

4. Elbashbishy T., El-Adaway I.H. Skilled worker shortage across key labor-intensive construction trades in union versus nonunion environments. *Journal of Management in Engineering*. 2024. Vol. 40. No. 1. Article 04023063. 13 p. DOI: 10.1061/JMENEA.MEENG-5649.

5. Elbashbishy T., El-Adaway I.H. Labor productivity losses across construction trades: a machine learning approach. *Journal of Management in Engineering*. 2025. Vol. 41. No. 5. Article 04025043. 13 p. DOI: 10.1061/JMENEA.MEENG-6671.

6. Elbashbishy T., El-Adaway I.H. Assessing the criticality of construction trades: skilled labor shortages and their cost and schedule impacts. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2026. Vol. 152. No. 1. Article 04025230. 12 p. DOI: 10.1061/JCEMD4.COENG-16261.

7. Al-aloozy K.F.Q., Mirvalad S., Shabakhty N. Evaluating the impact of internet communication quality in human resource management on the productivity of construction projects. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. No. 7. Article e28500.

8. Yao W., Anuar Arshad M., Yang Q., Tan J. Can employee training stabilise the workforce of frontline workers in construction firms? An empirical analysis of turnover intentions. *Buildings*. 2025. Vol. 15. No. 2. Article 183.

9. Yu C., Arshad M.A., Zhao M., Yao W. How does GIS training affect turnover intention of highway and bridge industry technicians? The mediating role of career growth and the moderating mechanism of work anxiety. *Buildings*. 2025. Vol. 15. No. 15. Article 2742.

10. Wang X., Chen X., Zhang H., Wong C.U.I. Exploring the role of team leisure sports in enhancing occupational commitment and sustainability among construction workers: a focus on team cohesion. *Buildings*. 2025. Vol. 15. No. 4. Article 522.

11. Alhammadi Y., Radzi A.R., Alias A.R., Rahman R.A. Modeling workplace well-being factors in infrastructure construction projects: PLS-SEM approach. *Buildings*. 2024. Vol. 14. No. 8. Article 2289.

12. Selcuk E., Gundes S. Workplace stress among construction professionals: the influence of demographic and institutional characteristics. *Buildings*. 2025. Vol. 15. No. 24. Article 4460.

13. Zeng H., Jiang X., Liang Q., Li M., Tian Y. Impact of transformational leadership on new-generation construction workers' safety behavior: a structural equation modeling approach. *Buildings*. 2026. Vol. 16. No. 2. Article 354.

14. Bou Hatoum M., Nassereddine H. Becoming an employer of choice for Generation Z in the construction industry. *Buildings*. 2025. Vol. 15. No. 2. Article 263.

15. Fagbenro R.K., Sunindijo R.Y., Illankoon C., Frimpong S. Importance of prefabrication to easing construction workers' experience of mental health stressors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024. Vol. 21. No. 9. Article 1218. P. 1 – 18. DOI: 10.3390/ijerph21091218.

16. Liu H., Miao X., Shi C., Xu T. Exploring the acceptance of virtual reality training systems among construction workers: a combined structural equation modeling and artificial neural network approach. *Frontiers in Public Health*. 2024. Vol. 12. Article 1478615.

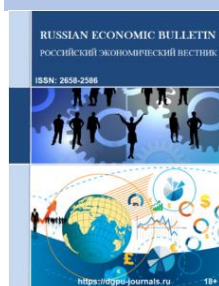
17. Li K., Griffin M.A., Xia M. How do workforce adaptability and reskilling initiatives drive innovations: the case of Western Australian construction industry. *Construction Management and Economics*. 2025. Vol. 43. No. 9. P. 746 – 763. DOI: 10.1080/01446193.2025.2511831.
18. Thompson K., Turkay S., Brown R., Winter G., Burden A., Burland S., Douglass-Bonner A., Gallagher C., Bowler J., James A., Lee C., Bargiel R., Morrow C., Tay A. The effectiveness of virtual reality (VR) for construction skills training. *Australasian Journal of Educational Technology*. 2026. Vol. 42. No. 1. P. 58 – 78. DOI: 10.14742/ajet.10693.
19. Almashhour R., Al-Mhdawi M.K.S., Daghfous A., Qazi A., Ojiako U. Traditional to sustainable risk management in the construction industry: a systematic literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2025. Vol. 18. No. 3. P. 528 – 565. DOI: 10.1108/IJMPB-01-2025-0021.
20. Almashhour R., Qazi A., Al-Mhdawi M.K.S., Daghfous A., Ayyub B.M., O'Connor A. Analyzing barriers to sustainable enterprise risk management in the construction sector: a Delphi method and interpretive structural modeling approach. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 21. Article 9498.
21. Abdurezake S.K., Mengistu D.G., Abdela S.A., Tesfaye B.Z. Construction professionals' retention practice in construction companies. *International Journal of Construction Management*. 2026. Vol. 26. No. 3. P. 365 – 380. DOI: 10.1080/15623599.2025.2523923.
22. Kumar V., Pandey A., Singh R. Project success and critical success factors of construction projects: project practitioners' perspectives. *Organization, Technology and Management in Construction: an International Journal*. 2023. Vol. 15. No. 1. P. 1 – 22. DOI: 10.2478/otmcj-2023-0001.
23. Borovskikh O.N., Evstafyeva A.Kh. Staffing as a factor in the development of the construction industry of the Russian Federation. *Regional Problems of Economic Transformation*. 2024. No. 7. P. 85 – 94.
24. Minina I.D. Mechanism of interaction between construction industry enterprises and educational organizations as a way to attract personnel to the industry. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025. Vol. 15. No. 1. P. 347 – 362. DOI: 10.18334/epp.15.1.122456.
25. Mailyan L.D., Sizen N.O. Formation of construction flows with unstable workforce. *The Russian Automobile and Highway Industry Journal*. 2025. Vol. 22. No. 4. P. 684–696. DOI: 10.26518/2071-7296-2025-22-4-684-696.
26. Romanova E.V., Khairova D.R. Mentoring system in construction organizations. *Vestnik MGSU*. 2025. Vol. 20. No. 8. P. 1264 – 1277. DOI: 10.22227/1997-0935.2025.8.1264-1277.
27. Fokin A.A. Problems of staffing in the field of specialized construction. *Society and Security Insights*. 2025. Vol. 8. No. 2. P. 136 – 146. DOI: 10.14258/SSI(2025)2-09.
28. Osipov A.G., Savinykh V.N., Grishanova A.V. Current problems of staffing in the construction and investment complex of the Russian Federation. *Interexpo Geo-Siberia*. 2022. Vol. 5. P. 37 – 43. DOI: 10.33764/2618-981X-2022-5-37-43.
29. Pronyaeva L.I., Ryazansky D.V. Modern trends in the development of the construction industry in Russia and problems in its staffing. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024. No. 6 (65). P. 1243 – 1247.
30. Sychev S.V. Personnel lift in the construction industry of the Russian Federation. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2021. No. 1–2. P. 187 – 192. DOI: 10.17513/vaael.1587.

Информация об авторах

Слизунов М.Н., Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Гусев А.А., Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

© Слизунов М.Н., Гусев А.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 330.341

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-427-435

Генезис недвижимости нового уклада: от стандартных проектов к синтезу экономических сегментов

¹ Яськова Н.Ю.,

¹ Быков П.А.

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: в статье исследуется процесс реструктуризации сферы недвижимости в условиях перехода к постиндустриальному укладу. Авторы обосновывают необходимость превентивного подхода к развитию инвестиционно-строительных проектов через призму формирования новых экономических сегментов: экономики знаний, впечатлений, сетевой и биоэкономики. Подчеркивается, что современные технологические инновации должны служить инструментом для материализации принципиально новых форматов недвижимости, обладающих уникальными свойствами и адаптированных под задачи креативных технологий. Особое внимание уделено синтезу смыслов и идей, необходимых для трансформации пространства жизнедеятельности и обеспечения самостоятельного развития строительной отрасли в условиях глобальных технологических сдвигов.

Ключевые слова: цели развития, экономические сегменты, инвестиционно-строительная деятельность, сфера недвижимости, проектный подход, структурированное пространство

Для цитирования: Яськова Н.Ю., Быков П.А. Генезис недвижимости нового уклада: от стандартных проектов к синтезу экономических сегментов // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 427 – 435. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-427-435

Поступила в редакцию: 03 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 14 мая 2026 г.;
Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

The genesis of new paradigm real estate: from standard projects to a synthesis of economic segments

¹ Yaskova N.Yu.,

¹ Bykov P.A.

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: the article explores the process of restructuring the real estate sector during the transition to a post-industrial order. The authors substantiate the need for a proactive approach to the development of investment and construction projects through the prism of emerging economic segments: the knowledge economy, the experience economy, the network economy, and the bioeconomy. It is emphasized that modern technological innovations should serve as a tool for materializing fundamentally new real estate formats that possess unique properties and are adapted to the requirements of creative technologies. Particular attention is paid to the synthesis of meanings and ideas necessary for transforming living spaces

and ensuring the self-sufficient development of the construction industry amidst global technological shifts.

Keywords: development goals, economic segments, investment and construction activities, real estate, project approach, structured space

For citation: Yaskova N.Yu., Bykov P.A. The genesis of new paradigm real estate: from standard projects to a synthesis of economic segments. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 427 – 435. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-427-435

The article was submitted: April 03, 2026; Approved after reviewing: May 14, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Новые вызовы, с которыми столкнулось человечество в настоящее время, охватывают все сферы человеческой жизнедеятельности. Это и угрозы существования биологических видов в результате развития генной инженерии, модификации вирусов и ускорения распространения генномодифицированных продуктов без учета долговременных последствий, и нарастающая конфликтогенность во всех слоях общества, и коррекция моделей жизнедеятельности с усиливающимися виртуальными эффектами, и новые коммуникационные механизмы сетевого типа, и сегментация не только креативных индустрий, но и экономических подходов. Кроме того, современного человека окружает материальный мир с быстро меняющимися свойствами (воздух, земля, вода изменяют свой состав, что не может не оказывать влияние на физическое и духовное здоровье), а множественность интересов и устремлений непрерывно и ускоренно кластеризирует общество. Оно разделяется, дробится, формируются группы по интересам, которые в той или иной степени противоречат друг другу. Их урегулирование представляет собой нетривиальную задачу междисциплинарного типа.

В складывающихся реалиях становится чрезвычайно важно сориентировать человека, направить его способности в конструктивное русло, создать комфортную внешнюю и внутреннюю среду для его развития. В условиях полинасыщенной информационной среды без осознания полноценной палитры возможностей, стратегических норативов, выбор модели жизнедеятельности все чаще становится случайным, эмоциональным и сиюминутным, не учитывая не только долгосрочные последствия, но и реальную ценность для конкретного человека. Все что мелькает в информационной среде все чаще предлагается в виртуальном формате *экономики впечатлений* [1]. Предложения профессионально «упакованы», приукрашены и в реальности далеко не всегда столь же привлекательны и полезны. Выбор отрежиссирован и превращен в захватывающие действия. Вероятно, это только начало и человечество будет совершенствовать механизмы экономики впечатлений со свойственными ей информационными и экспозиционными возможностями. Это тем не менее не отменяет важность прямого контакта с реальным товаром, благом или средой. Как показывает практика она не только не отмирает, но усиливается, что и предопределяет необходимость реформатирования сферы недвижимости, включая становление и развитие относительно новых выставочных форматов сферы экономики впечатлений.

Одним из важнейших вызовов настоящего времени становится проблема выбора целевых приоритетов жизнедеятельности всех контрагентов общественного развития. Постановка этой задачи существенно шире решений, предлагаемых экономикой впечатлений. Выбор из возможных захватывающих действий диктуется модой, подражанием, иногда протестом и, как показывают исследования [2, 3, 4] редко является осознанным предпочтением. Понимание себя, общества, природы, основанное на корректном анализе достоверной информации и примененном методическом инструментарии, является предметом *экономики знаний*. Подчеркнем, что между экономическими сегментами в настоящее время разворачивается поистине беспрецедентно напряженная борьба за время потребителя знаний и товаров/услуг. Разрешение этого противоречия видится в имплантации ряда форматов экономики впечатлений в процессы экономики знаний. Речь идет не только о развивающих играх и методах обучения, но о *развивающих пространствах сферы недвижимости*.

Как показано на рис. 1 именно сфера недвижимости носит объединяющий характер.



Рис. 1. Экономические сегменты сферы недвижимости
Fig. 1. Economic segments of the real estate sector

Революционные изменения недвижимости социальной сферы: школ, образовательных учреждений, больниц, поликлиник, парков, общественных зон и др., наглядно продемонстрировали намерения Правительства РФ в отношении приоритетов политики капитальных вложений. Материализация возможностей экономических сегментов по обеспечению опережающего развития человека и общества, гражданина и страны ставит новые задачи перед сферой недвижимости и едва ли не главным становится преодоление консерватизма в отношении недвижимости и поиск перспектив ее модернизации во всех экономических сегментах и на всех этапах жизненного цикла.

Материалы и методы исследований

В отношении методического обеспечения определения горизонтов развития различных экономических сегментов в пространственно-временном контексте отметим необходимость ответа на следующие вопросы:

- 1) определение места и роли сферы недвижимости в решении первоочередных задач формирования и развития экономических сегментов;
- 2) исследование основных принципов концепции развития специализированных пространств сферы недвижимости;
- 3) изучение подходов и формирующегося опыта обеспечения эффективного функционирования объектов недвижимости различных экономических сегментов;
- 4) разработка основных требований к пространственной структуризации сферы недвижимости в контексте создания единого сбалансированного экономического пространства страны.

Проблемный срез развития сферы недвижимости в различных экономических сегментах и характер поставленных задач предопределяют использование междисциплинарного подхода. Классический экономический анализ [5, 6], оценочный инструментарий [7], методы прогнозирования и оценки рисков [8, 9, 10] и в целом сформированная и применяемая на практике экономическая догматика не способны ответить на множество возникающих вопросов. Применение экономической теории к объяснению и оценке неэкономического поведения оказалось очевидно недостаточным и бесперспективным. И это в первую очередь почувствовала практика. Структурированные по законам рыночной экономики пространства явно противоречили масштабу событий и содержанию процессов. Ответы на вызовы времени, касающиеся становления экономики знаний, экономики впечатлений, сетевой экономики и др., явно запаздывали, снижая конечную эффективность мероприятий и процессов. Развивая методологические подходы теории устойчивого развития [11], следует учесть, что его циклический характер присущ всем явлениям и процессам. Не исключение и сфера недвижимости. Цикл экономического развития специализированной недвижимости различных экономических сегментов показан на рис. 2.



Рис. 2. Цикл экономического развития специализированной недвижимости

Fig. 2. The cycle of economic development of specialized real estate

Подчеркнем, что конечной целью каждого цикла экономического развития является сборка единого сбалансированного устойчиво развивающегося экономического пространства страны. Иначе говоря, мониторинг взаимного соответствия, пропорциональности, адаптивности всех подсистем сферы недвижимости становится важнейшим методологическим требованием к организации управления развитием сферы недвижимости.

Помимо предлагаемой логики развития важнейшее значение имеет уточнение роли государства. Методология и экономическая модель невмешательства государства в развитие сферы недвижимости также потерпела поражение и выразилась в формировании отсталой от современных целей развития структуры недвижимости. В этой связи следует признать, что государственное вмешательство в процессы развития сферы недвижимости оказалось необходимым не только при ликвидации «снежного кома» роста незавершенного жилищного строительства, возникшего на переломе веков, но и в трансформации транспортной инфраструктуры, создании комфортной среды жизнедеятельности и др. Правота постулатов Дж. Кейнса [12] на современном этапе жизненного цикла общественного развития была подтверждена. Этот принципиальный вывод потребовал уточнения и конкретизации состава, структуры и масштаба использования государством методов управления недвижимостью. В частности, методы целеполагания, группировки, структурно-динамического анализа, контент-анализа, предиктивного и форсайт инструментария, оценочных подходов, семантических сравнений и др. позволяют своевременно выявить основные аспекты и горизонты развития экономических сегментов национальной экономики и на этой основе уточнить задачи стратегического маневра и оперативной трансформации сферы недвижимости [13].

Результаты и обсуждения

Изучение различных прикладных аспектов структуризации пространства в целях поддержки развития экономических сегментов показало по опросам кафедры «Инвестиционно-строительного бизнеса и управления недвижимостью» РАНХиГС: только 10 % опрошенных положительно ответили на вопрос о соответствии помещений решению задач образования, спорта, развлечения, лечения, оздоровления и др. Это связано с тем, что на практике наиболее часто встречается модель *рационального выбора*. Ее целевой фокус определялся до последнего времени экономическим контекстом, зачастую абстрагируясь от более широкой задачи, заключающейся в максимизации полезности того или иного вида недвижимости. Споры об измерении полезности не утихают фактически всю историю человечества [14]. Но по сути никто не отрицает исходную посылку соотношения ожидаемого результата (выгоды) к необходимым издержкам [15]. Проведенный анализ показал, что ответ на поставленный вопрос собственно находится в определении измерителей. В то же время было выявлено, что абсолютное большинство исследователей

придерживаются идеи экономической эффективности. И как гласит расхожее утверждение «думают об одном, говорят о другом, а делают третье», концепция справедливости или максимизации полезности преобразуется в концепцию максимизации экономической эффективности. Действительно она, как было доказано [16] создает реальные стимулы к оптимизации затрат на содержание, обновление и капитализацию фактически всех видов специализированной недвижимости, принадлежащей различным экономическим сегментам – экономике знаний, сетевой экономике, экономике впечатлений и др. Это прямо не противоречит идеи максимизации ценности имеющегося в эксплуатации имущества в форме недвижимости. Тем не менее, например еще в 1878 г. профессор Ф.И. Энрольд создал «Курс мостов», которые должны быть устроены *целесообразно, прочно, дешево, красиво!* При этом ни одно из условий не должно было быть выполнено в ущерб другим! Задачу контроля выполняло по тем временам Министерство внутренних дел [17]. В этом контексте совершенно очевидна роль государства.

Отвечая на вызовы современного развития, отметим: усиливающаяся роль государства на этапах становления специализированных экономических сегментов имеет экономическое обоснование. Процесс переориентации капитальных вложений не только в социально ориентированные экономические сегменты, но и в более экономически эффективные экономические ниши сопровождается на практике более высокими транзакционными издержками. Они далеко не всегда посильны для частного бизнеса. При этом, по мере освоения эксплуатационных режимов и понимания выгоды вхождения в различные форматы экономических сегментов государственное регулирование приобретает институциональные форматы, а затраты переносятся на негосударственных участников. В то же время только институты централизованного стратегического планирования пространственного развития недвижимости способны в превентивном режиме предотвращать избыточный переток капитальных вложений в тот или иной экономический сегмент. Так, экономика потребления, усиленная различными форматами экономики впечатлений и материализованная в недвижимость по типу торгово-развлекательных центров (ТРЦ) явно перегрузила городскую торговую инфраструктуру. Чего стоят стоящие напротив друг друга ТРЦ в городах Курске, Саратове, Смоленске и таких примеров множество.

Важность формирования институционального уровня развития недвижимости различных экономических сегментов подтверждается тем фактом, что они в существенной степени фокусируются в социальной сфере. Темпы строительства, капитального ремонта и реконструкции объектов социальной сферы за последние 5 лет не снижались ниже 10 % годового роста [18]. Не отставали темпы пополнения недвижимости экономики впечатлений. Она охватывает сферы культуры и искусства, спорта, досуга и развлечений, современных медиа и массовых коммуникаций, научно-исследовательские и конструкторские разработки, туризм и гостеприимство и др. Государственное регулирование их развития осуществляется в рамках Национальных проектов с использованием программ развития. Национальные проекты («Туризм и индустрия гостеприимства», «Культура», «Наука и университеты») сопровождают в настоящее время профильные стратегии, концепции развития, детализированные дорожные карты и др. В них предусматриваются не только сроки, ответственные исполнители и конкретные индикаторы развития, но и необходимые капитальные вложения в объекты строительства. Заметим, что синхронно разрабатываются *концепции развития творческих (креативных) индустрий*, затрагивающие и производственную сферу национальной экономики [19]. Так, уже в 2016 г. была утверждена Указом Президента РФ «Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации» (№ 642). «Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2025 г.» (от 10.02.2019 г. №207-р) заложила основу пространственной реструктуризации сферы недвижимости. В то же время на момент ее разработки новые экономические сегменты только начинали формироваться и необходимые структурные сдвиги не были заложены. Но уже на тот момент был учтен *принцип кластеризации*, создана «Карта кластеров России» [20]. В нее вошло 118 кластеров по 37 специальностям, охватившим 4 тыс. предприятий и 1,5 млн. работающих. Уточним, что он детализировал исключительно сегмент экономики впечатлений (туризм, СМИ, теле- и киноиндустрию, издательскую и полиграфическую деятельность и др.). Вложения во вновь создаваемую недвижимость было предложено поддерживать такими мерами, как субсидирование, информационная поддержка, организация совместных мероприятий по продвижению новых продуктов услуг и перспективных проектов.

Меры по субсидированию развития приоритетных кластеров используются, начиная с 2012 г. Тем не менее, как отмечалось на Санкт-Петербургском форуме [21] за прошедшее время проведенный анализ доказал их формальный и несистемный характер. Более того, как убедительно показывает зарубежный опыт развития креативных индустрий, «на перекрестке искусства, культуры, бизнеса и технологий» [22]

явно не хватает неживости, позволяющей формировать *пространство развития*. Таким образом, это смысловое упущение присуще не только отечественной, но и зарубежной практике.

Исследуя основные условия востребованной структурной трансформации сферы неживости, невозможно обойти проблему определения способов вовлечения бизнес-среды в процессы адаптации нормативов инвестиционно-строительной деятельности к задачам новой экономики. Анализ показал, что до настоящего времени смысловое наполнение новых экономических сегментов, например сегмента экономики впечатлений, касается исключительно компонентов рыночного продукта, вызывающих впечатления и эмоции на уровне восприятия образов, форм, цветов, запахов, света, звуков и других эстетических свойств самих рыночных продуктов. Пространственные характеристики их экспозиции, средовой и коммуникационный дизайн подстраивают под имеющиеся помещения, далеко не всегда создающие «атмосферу принятия». Таким образом, на практике от мерчендайзинга остается только оптимальное представление товаров. Создание торгового пространства замещается приспособлением имеющегося.

Касательно таких сегментов, как экономика знаний, поколенческая экономика, био-агроэкономика и др. пространственная конфигурация показывает, как практика, сложившаяся в нашей стране, пока далека от этических и моральных стимулов (благотворительности, ответственного потребления, экологической нейтральности и др.). Заметим, что эти стимулы успешно работают в развитых экономиках. Они также успешно реализуются в настоящее время в КНР. Например, Компания «Сяоми» не только производит высокотехнологичные продукты, но и имеет на своем балансе специализированные выставочные площади, туристическую базу в экологически чистом районе в 30 км от Пекина. Особенностью подхода китайской компании является симбиоз использования экологических строительных материалов и оборудования, производимых компанией с целью продвижения идеи экологической ответственности среди своих сотрудников и партнеров. Именно такой подход позволил расширить использование компанией *технологий коллаборации*. Это позволило системно расширять эмоциональную составляющую ее бренда.

Коллаборация как современный метод совместной деятельности для достижения общего результата предполагает объединение ресурсов участников применительно к востребованным объектам неживости. Особый интерес представляет объединение представителей различных экономических сегментов. Это дает реальную возможность использовать потенциал и технологии различных видов деятельности. Именно этот вид коллаборации принято относить к *креативным индустриям*, отличающихся в первую очередь *высоким потенциалом эмоциональной вовлеченности*. Ее поддержание нуждается в выставочных и спортивных комплексах, образовательных и цифровых кластерах. Что говорить о дополненной и виртуальной реальности! Коллаборации различных экономических сегментов на этой базе смогут формировать новые компетенции и в образовании, и в сферах досуга и развлечений. В то же время одностороннее использование программ симуляций, таких, как например, производственных, обучающих работе на специализированных типах оборудования или программ проведения химических опытов и экспериментов, медицинских операций и др. безусловно требуют обучения и отработки навыков в реальном мире. В нем по-прежнему востребованы выставки и музеи, подиумы и модели, стадионы и полигоны. Рост числа посетителей музеев, концертов и шоу убедительное тому доказательство [23]. В той же мере это касается сферы туризма, давно переросшей пешеходные маршруты. Полноценный туристический продукт – это комплекс услуг экономики гостеприимства, знаний и конечно экономики впечатлений.

Исход борьбы за «кошелек» потребителя и главное за время, которое он готов потратить на отдых, образование, спорт, поддержание здоровья или развлечения отчасти предопределен устойчиво сформированными ценностями и стереотипами, отчасти формируется методами привлечения и вовлечения различных субъектов в процессы создания и потребления рыночных продуктов. При этом, достаточно детально изучены и используются на практике технологические инновации в сфере оценок человеческих эмоций и методов сбора информации. В то же время до сих пор не детерминированы задачи адаптации сферы неживости, нацеленные, с одной стороны, на реформирование специализированных пространств развития, с другой, на создание объектов неживости с новой конфигурацией, функционалом и эксплуатационными возможностями.

Выводы

Эволюция экономической теории и практики на современном этапе жизненного цикла совокупности экономических явлений проявила множество новых форм и механизмов комплектации целевых векторов развития национальной экономики. Это выразилось в сегментации экономики и возникновении на рубеже XXI века относительно цельных и самостоятельных сегментов: экономики знаний, впечатлений, поколенческой и др. Каждому из сегментов, как показал проведенный анализ, присущ не только свой

тип потребителей, операционный, оценочный и коммуникационный инструментарий, но и тип недвижимости. Ее общей чертой является *создание развивающего креативного пространства*, соответствующего целям того или иного сегмента. Технологический пакет современного развития недвижимости в новых экономических сегментах приведен на рис. 3.

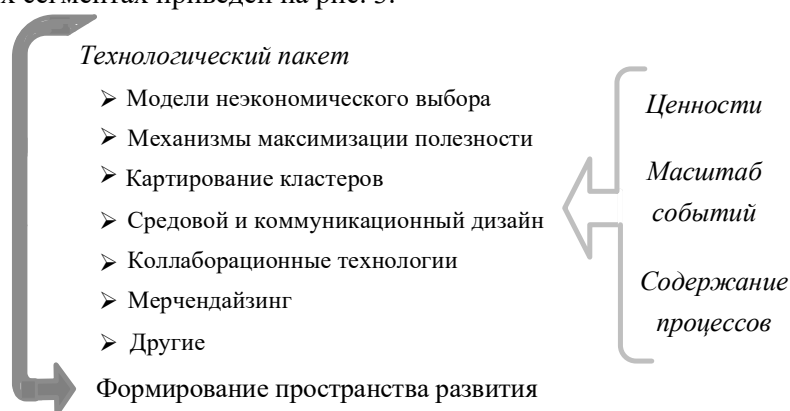


Рис. 3. Технологический пакет современного развития недвижимости новых экономических сегментов
Fig. 3. Technological package for modern real estate development in new economic segments

Имея в виду сегментарную сопряженность и коллаборационный характер взаимодействия хозяйственных субъектов, создаваемые или модернизируемые объекты недвижимости должны обладать высокими эстетическими свойствами и носить не только многофункциональный, высокоадаптивный характер, но и отличаться экономически эффективными эксплуатационными режимами и ремонтпригодностью.

Также следует отметить, что экономическая эффективность капитальных вложений в специализированную недвижимость имеет в настоящее время существенный потенциал роста при условии комбинированного финансирования и внедрения технологий коллаборации не только в формате государственно-частного партнерства, но и в различных формах участия потребителей.

Систематизируя инструменты развития специализированной недвижимости, отметим: необходимость синтеза разделов и показателей Национальных проектов в части капитальных вложений;

востребованность разработки самостоятельной стратегии, концепции и механизмов обеспечения структурного маневра и сборки единого сбалансированного экономического пространства развития;

высокий потенциал современных инновационных технологий в развитии недвижимости всех экономических сегментов, что побуждает к созданию концепции технологического обеспечения расшивки проблем разбалансированности сложившейся структуры недвижимости.

Каждое из указанных направлений требует декомпозиции не только по этапам жизненного цикла, уровням управления, субъектам хозяйствования, но и по типам используемых технологий, что требует уточнения ряда задач Национальных проектов, а также ставит качественно новые цели сборки единого пространства развития страны.

Список источников

1. Христофорова И.В., Черникова Л.И., Эльканова Е.А. Экономика впечатлений в России: тенденции развития, методологические основы и инструменты поддержки // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т.17. № 3. С. 31 – 47.
2. Иванов М.И., Медведева О.В. Роль человеческого капитала и его креативного компонента в обеспечении регионального развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. № 2А. С. 72 – 80.
3. Кулаженкова М. А. Типология механизмов формирования целевых показателей обеспечения качества жизни населения // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 1. С. 190 – 195.
4. Смольянова И.В. Формирование приоритетов региональной социально-экономической политики: проблемы и пути решения // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 4. С. 1637 – 1650.
5. Савельева А.В. Экономический анализ и его значение в управлении предприятием // Экономика и управление инновациями. 2021. № 1. С. 45 – 50.

6. Палилов Ф.Б., Гарнова В.Ю. От классической школы к Менеджменту 4.0: эволюция идей основных школ управленческой мысли на пути к четвертой промышленной революции // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10. № 4. С. 1109 – 1124.
7. Белозеров Е.А. Методы оценки стоимости жилой недвижимости в условиях рыночной нестабильности // *Modern Economy Success*. 2024. № 6. С. 65 – 74.
8. Ахметгалиев Т.А. Перспективы синергии инновационной деятельности в оценке недвижимости // *Жилищные стратегии*. 2024. Т. 11. № 3. С. 295 – 308.
9. Cardone B., Martino F.Di, Senatore S. Real estate price estimation through a fuzzy partition-driven genetic algorithm // *Information Sciences*. 2024. P. 120442.
10. Grabovyy P.G., Volkov R.V., Volgin V.V. Intelligent real estate management // *Real estate: economics, management*. 2023. № 1. P. 16 – 20.
11. Большиаков Б.Е., Шамаева Е.Ф. Устойчивое развитие: вчера – сегодня – завтра. Проблема измерения // *Интернет-журнал Науковедение*. 2017. Т. 9. № 4. С. 58.
12. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. М. АСТ. 2024. 268 с.
13. Яськова Н.Ю., Самойлов С.Ю. Инвестиционные горизонты совместной деятельности по достижению целей национальных проектов // *Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость*. 2025. Т. 15. № 1 (52). С. 20 – 30.
14. Yaskova N.Yu., Zaitseva L.I. Construction: overcoming growth limits // *Real Estate: Economics, Management*. 2022. № 4. С. 12 – 17.
15. Плешивцева А.А., Гречко М.В., Гурджиев Г.М. К вопросу о принятии решений на основе теории полезности // *Креативная экономика*. 2023. Т. 17. № 11. С. 4405 – 4420.
16. Яськова Н.Ю. Пространственная реструктуризация. Новые смыслы и правила инвестиционно-строительной деятельности. М. Издательский дом «Дело». 2019. 454 с.
17. Черняк В.З., Довдиенко И.В., Гервиц Е.С. Управление недвижимостью: от идеи проекта до эксплуатации жилого дома // *Вестник Московского университета МВД России*. 2018. № 2. С. 236 – 238.
18. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2035 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://assrtm.ru/upload/files/documents/strategy_str_zhkh.pdf
19. Пономаренко А.А. Концептуальные основания креативных индустрий // *E-Scio*. 2020. № 3 (42). С. 512 – 517.
20. Карта кластеров России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://map.cluster.hse.ru>
21. Петербургский международный экономический форум [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://forums.spb.com/archive/2025/outcomes-of-spief/>
22. Зарубежный опыт развития креативных индустрий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://map.cluster.hse.ru>
23. Московский урбанистический форум [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://expo77.ru/event/mosurbanforum/?ysclid=mhrugc9n6y869914355>.

References

1. Khristoforova I.V., Chernikova L.I., Elkanova E.A. The Experience Economy in Russia: Development Trends, Methodological Foundations, and Support Tools. Service in Russia and Abroad. 2023. Vol. 17. No. 3. P. 31 – 47.
2. Ivanov M.I., Medvedeva O.V. The Role of Human Capital and Its Creative Component in Ensuring Regional Development. Economy: Yesterday, Today, Tomorrow. 2021. No. 2A. P. 72 – 80.
3. Kulazhenkova M.A. Typology of Mechanisms for Forming Target Indicators for Ensuring the Quality of Life of the Population. Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. 2023. No. 1. P. 190 – 195.
4. Smolyanova I.V. Formation of Priorities of Regional Socioeconomic Policy: Problems and Solutions. Creative Economy. 2022. Vol. 16. No. 4. P. 1637 – 1650.
5. Savelyeva A.V. Economic Analysis and Its Importance in Enterprise Management. Economics and Innovation Management. 2021. No. 1. P. 45 – 50.
6. Palilov F.B., Garnova V.Yu. From the Classical School to Management 4.0: The Evolution of Ideas from the Main Schools of Management Thought on the Way to the Fourth Industrial Revolution. Leadership and Management. 2023. Vol. 10. No. 4. P. 1109 – 1124.
7. Belozеров Е.А. Methods for Assessing the Value of Residential Real Estate in Conditions of Market Instability. Modern Economy Success. 2024. No. 6. P. 65 – 74.

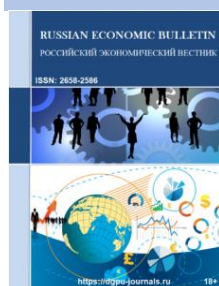
8. Akhmetgaliev T.A. Synergy Prospects for Innovative Activity in Real Estate Valuation. *Housing Strategies*. 2024. Vol. 11. No. 3. P. 295 – 308.
9. Cardone B., Martino F. Di, Senatore S. Real Estate Price Estimation Through a Fuzzy Partition-Driven Genetic Algorithm. *Information Sciences*. 2024. P. 120442.
10. Grabovyy P.G., Volkov R.V., Volgin V.V. Intelligent Real Estate Management. *Real Estate: Economics, Management*. 2023. No. 1. P. 16 – 20.
11. Bolshakov B.E., Shamaeva E.F. Sustainable Development: Yesterday. Today. Tomorrow. The Problem of Measurement. *Online Journal of Naukovedenie*. 2017. Vol. 9. No. 4. P. 58.
12. Keynes J. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Moscow: AST. 2024. 268 p.
13. Yaskova N.Yu., Samoilov S.Yu. Investment Horizons of Joint Activities to Achieve the Goals of National Projects. *News of Universities. Investments. Construction. Real Estate*. 2025. Vol. 15. No. 1 (52). P. 20 – 30.
14. Yaskova N.Yu., Zaitseva L.I. Construction: Overcoming Growth Limits. *Real Estate: Economics, Management*. 2022. No. 4. P. 12 – 17.
15. Pleshivtseva A.A., Grechko M.V., Gurdjiev G.M. On the Issue of Decision-Making Based on Utility Theory. *Creative Economy*. 2023. Vol. 17. No. 11. P. 4405 – 4420.
16. Yaskova N.Yu. *Spatial Restructuring. New Meanings and Rules of Investment and Construction Activities*. Moscow: Delo Publishing House. 2019. 454 p.
17. Chernyak V.Z., Dovdienko I.V., Gervits E.S. Real Estate Management: From the Project Idea to the Operation of a Residential Building. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2018. No. 2. P. 236 – 238.
18. Strategy for the Development of the Construction Industry and Housing and Communal Services of the Russian Federation until 2035 [Electronic resource]. Access mode: https://assrtm.ru/upload/files/documents/strategy_str_zhkh.pdf
19. Ponomarenko A.A. Conceptual foundations of creative industries. *E-Scio*. 2020. No. 3 (42). P. 512 – 517.
20. Map of Russian clusters [Electronic resource]. Access mode: <https://map.cluster.hse.ru>
21. St. Petersburg International Economic Forum [Electronic resource]. Access mode: <https://forums.spb.com/archive/2025/outcomes-of-spief/>
22. Foreign experience in developing creative industries [Electronic resource]. Access mode: <https://map.cluster.hse.ru>
23. Moscow Urban Forum [Electronic resource]. Access mode: <https://expo77.ru/event/mosurbanforum/?ysclid=mhrugc9n6y869914355>.

Информация об авторах

Яськова Н.Ю., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления проектами и предпринимательства, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID ID: 0000-0001-8632-3420

Быков П.А., соискатель, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, pos@email.su

© Яськова Н.Ю., Быков П.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 656.61:339.5

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-436-442

Конкурентоспособность Северного морского пути в системе грузопотоков Китай – ЕС

¹ Борисов В.А.,

¹ Дмитриев А. Г.,

¹ Мелехина П.Ю.,

¹ Романников А.Н.

¹ Московский университет «Синергия»

Аннотация: в статье рассматривается проблема оценки конкурентоспособности Северного морского пути в системе грузопотоков Китай–ЕС с учётом изменяющейся конфигурации мировой транспортной логистики. **Цель исследования** заключается в разработке модели, позволяющей сопоставлять арктический маршрут с традиционным направлением через Суэцкий канал не по отдельным показателям, а в рамках интегральной оценки, учитывающей стоимость перевозки, уровень рисков и операционную надёжность. В ходе работы решаются задачи выявления факторов, определяющих экономическую целесообразность использования СМП, уточнения структуры затрат на арктическом направлении, а также формализации влияния неопределённости на параметры транспортного процесса.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения предложенной модели при выборе маршрута перевозки в международных цепях поставок, а также при разработке управленческих решений, направленных на повышение устойчивости арктической транспортной системы.

Ключевые слова: Северный морской путь, международные транспортные коридоры, грузопотоки Китай–ЕС, конкурентоспособность маршрута, транспортная логистика, стоимость перевозки, логистические риски, операционная надёжность, экономико-математическое моделирование, арктическое судоходство

Для цитирования: Борисов В.А., Дмитриев А.Г., Мелехина П.Ю., Романников А.Н. Конкурентоспособность Северного морского пути в системе грузопотоков Китай – ЕС // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 436 – 442. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-436-442

Поступила в редакцию: 12 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 20 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Competitiveness of the Northern Sea Route in the China-EU freight flow system

¹ Borisov V.A.

¹ Dmitriev A.G.

¹ Melekhina P.Yu.

¹ Romannikov A.N.

¹ Synergy Moscow University

Abstract: this article examines the competitiveness of the Northern Sea Route in the China-EU freight flow system, taking into account the changing configuration of global transport logistics. The objective of the study is to develop a model that compares the Arctic route with the traditional route via the Suez Canal not by individual indicators, but within the framework of an integrated assessment that takes into account transportation costs, risk levels, and operational reliability. This study addresses the issues of identifying the factors determining the economic feasibility of using the NSR, clarifying the cost structure for the Arctic route, and formalizing the impact of uncertainty on the parameters of the transport process.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed model when selecting a transportation route in international supply chains, as well as when developing management decisions aimed at increasing the sustainability of the Arctic transport system.

Keywords: Northern Sea Route, international transport corridors, China-EU freight flows, route competitiveness, transport logistics, transportation costs, logistics risks, operational reliability, economic and mathematical modeling, Arctic shipping

For citation: Borisov V.A., Dmitriev A.G., Melekhina P.Yu., Romannikov A.N. Competitiveness of the Northern Sea Route in the China-EU freight flow system. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 436 – 442. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-436-442

The article was submitted: April 12, 2026; Approved after reviewing: May 20, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

В последние годы система морских перевозок между Китаем и Европейским союзом утратила ту степень устойчивости, которая долгое время воспринималась как заданная. События связанные с санкционным давлением на Россию, военная операция США против Ирана приводят к пересмотру сложившейся конфигурации морских перевозок. В этих условиях интерес к альтернативным маршрутам перестал носить сугубо теоретический характер и оказался напрямую связан с текущими решениями перевозчиков и грузовладельцев. Северный морской путь (СМП) в этой ситуации приобретает более прикладное значение. Ведь речь идёт уже не о потенциальной возможности, а о функционирующей транспортной трассе, по которой в последние годы последовательно увеличиваются объёмы перевозок. При этом характер грузовой базы остаётся преимущественно связанным с обеспечением арктических проектов и экспортом сырьевых ресурсов. Такая структура ограничивает роль маршрута в международном транзите. В существующих исследованиях СМП [1,5,6] часто оценивается через сопоставление длины маршрутов и времени доставки. Подобное сравнение отражает лишь внешние различия и не затрагивает факторов, которые фактически определяют выбор маршрута в контрактной практике, включая структуру затрат, вероятность отклонений от графика и стабильность логистических операций.

Материалы и методы исследований

Методическая основа исследования сформирована с учётом специфики анализа транспортных коридоров, где сопоставление альтернативных маршрутов требует одновременного учёта экономических, вероятностных и операционных характеристик. В работе использован подход, при котором Северный морской путь и южное направление через Суэцкий канал рассматриваются как сопоставимые логистические системы, различающиеся не только протяжённостью, но и структурой затрат, режимом эксплуатации и степенью предсказуемости транспортного процесса.

Информационную базу составили данные международных и российских источников, отражающие динамику грузопотоков, изменения стоимости морских перевозок и параметры функционирования маршрутов. Используются статистические материалы профильных организаций, включая отчёты

ЮНКТАД по морскому транспорту, сведения о перевозках по Северному морскому пути, а также данные, характеризующие колебания фрахтовых ставок и отклонения сроков доставки в период нестабильности судоходства. Подбор источников обусловлен необходимостью сопоставления не нормативных, а фактических характеристик маршрутов в условиях изменяющейся внешней среды

Результаты и обсуждения

В системе торгово-экономических связей Китай–ЕС в настоящее время сохраняется доминирование морского сообщения, поскольку именно оно обеспечивает перемещение основной массы контейнерных и сырьевых грузов при сопоставимо низкой удельной стоимости перевозки на единицу продукции. При этом маршрут через Суэцкий канал, долгое время рассматривавшийся как безальтернативная магистраль азиатско-европейского сообщения, в 2024–2025 гг. перестал восприниматься участниками рынка как безусловно устойчивый. По оценкам ЮНКТАД, нарушения судоходства в Красном море и зоне Суэцкого канала в 2024 г. вызвали удлинение маршрутов, рост транспортных затрат и дополнительное давление на контейнерные тарифы, причем именно китайское направление оказалось одним из наиболее чувствительных к таким сбоям. В обзоре морского транспорта ЮНКТАД за 2024 г. отмечено, что в период с октября 2023 г. по июнь 2024 г. дестабилизация судоходства в Красном море оказала заметное влияние на динамику China Containerized Freight Index, а в обзоре за 2025 г. зафиксировано, что к маю 2025 г. тоннаж, проходящий через Суэцкий канал, оставался примерно на 70 % ниже уровня 2023 г.

Именно в этом контексте Северный морской путь получает не декларативное, а прикладное значение как маршрут, способный перераспределить часть грузопотоков между Китаем и Европой. Его конкурентный потенциал определяется не только сокращением расстояния, но и возможностью снизить зависимость от перегруженных и политически уязвимых узких мест мировой морской торговли. Вместе с тем фактическое продвижение СМП нельзя оценивать вне его реальной эксплуатационной базы. По данным Росатома, объем грузов, перевезенных по СМП в 2024 г., достиг 37,9 млн т, что стало рекордным значением и свидетельством ускоренного хозяйственного освоения трассы. Однако сама структура этих перевозок по-прежнему формируется преимущественно за счет российских сырьевых и обеспечивающих грузов, тогда как транзитная функция маршрута в сообщении Китай–ЕС еще не приобрела масштаба, позволяющего говорить о его полномасштабной замене южного направления. Следовательно, текущее состояние грузопотоков Китай–ЕС следует характеризовать как этап нарастающей маршрутной диверсификации: Суэцкий коридор сохраняет системообразующую роль, но его уязвимость усиливает интерес к СМП, конкурентоспособность которого определяется уже не столько географическим преимуществом, сколько соотношением стоимости рейса, совокупных рисков и предсказуемости операционного цикла.

Формирование конкурентоспособности Северного морского пути в системе перевозок Китай–ЕС определяется не отдельными преимуществами маршрута, а сложным взаимодействием экономических, риск-ориентированных и операционных параметров, каждый из которых в реальных условиях проявляется неоднозначно. Прежде всего, экономический компонент не сводится к простому сопоставлению протяженности маршрутов. Несмотря на сокращение расстояния между портами Северо-Восточной Азии и Северной Европы, итоговая стоимость перевозки по СМП формируется под воздействием специфических факторов: необходимости ледокольного сопровождения, повышенных страховых премий, ограничений по тоннажу судов и сезонности навигации. В результате эффект сокращения времени доставки не всегда трансформируется в прямую экономию, особенно при нестабильной ледовой обстановке.

Не менее значимым выступает риск-фактор, который в условиях арктической навигации приобретает системный характер. В отличие от традиционных маршрутов, где риски носят преимущественно коммерческий или геополитический характер, на СМП ключевую роль играют природно-климатические условия. Изменчивость ледовой обстановки, ограниченность гидрометеорологического прогнозирования и слабая развитость аварийно-спасательной инфраструктуры формируют дополнительную неопределенность, которая учитывается судоходными компаниями в виде повышенных страховых издержек и резервирования времени. При этом парадоксально, что в последние годы геополитические риски южных маршрутов частично нивелируют это преимущество, смещая баланс восприятия рисков в пользу диверсификации.

Операционная надёжность, как третий ключевой элемент, определяется способностью маршрута обеспечивать стабильность и предсказуемость транспортного процесса. Для СМП данный показатель остаётся ограниченным вследствие нерегулярности навигации, зависимости от ледовой проводки и недостаточной плотности портовой инфраструктуры. В отличие от Суэцкого направления, где сформиро-

ваны устойчивые логистические цепочки и высокая частота рейсов, арктический маршрут пока не обеспечивает сопоставимого уровня сервисной надёжности.

Формирование модели конкурентоспособности Северного морского пути требует отказа от упрощённой логики, в рамках которой преимущество маршрута выводится исключительно из сокращения расстояния между портами Северо-Восточной Азии и Северной Европы. Для практики управления грузопотоками Китай–ЕС такой подход недостаточен, поскольку транспортное решение принимается не по одному параметру, а по совокупности взаимосвязанных характеристик рейса. По этой причине в основу модели целесообразно положить интегральный показатель, отражающий не номинальные, а операционно значимые свойства маршрута.

Экономическая составляющая перевозки в арктическом направлении не сводится к величине фрахта. При расчёте необходимо учитывать те издержки, которые в обычных морских маршрутах либо отсутствуют, либо не играют определяющей роли. К ним относятся затраты на ледокольную проводку, повышение страховых тарифов, время ожидания формирования каравана, а также расходы, связанные с использованием судов ледового класса. В результате возникает ситуация, когда сокращение расстояния не приводит к ожидаемому снижению стоимости рейса. При неблагоприятной ледовой обстановке выигрыш во времени может оказаться нивелирован дополнительными затратами, и итоговая экономика перевозки смещается в сторону удорожания.

Риск-компонент требует иной логики оценки. Для практики перевозок принципиально не наличие риска как такового, а вероятность отклонения фактических параметров рейса от запланированных. В арктических условиях это проявляется через задержки, изменение скорости прохождения трассы, ограничения по осадке судов и колебания пропускной способности в течение навигационного периода. Для участника перевозки такие отклонения означают не абстрактную неопределённость, а вполне измеримые потери, поэтому в расчётной модели риск должен выступать фактором, уменьшающим итоговую привлекательность маршрута.

Операционная надёжность характеризует уже не возможность отклонений, а способность системы обеспечивать стабильный результат. Речь идёт о соблюдении сроков, регулярности прохождения трассы, согласованности действий участников логистической цепи. В отличие от риска, который отражает вероятность неблагоприятного сценария, надёжность показывает, насколько часто удаётся избежать таких сценариев на практике. Именно этот показатель определяет, может ли маршрут использоваться в регулярных поставках без существенных резервов времени и дополнительных страховых механизмов.

Сравнительная оценка маршрутов в системе Китай–ЕС не может ограничиваться сопоставлением длины трассы или номинального времени рейса. На практике грузовладелец выбирает не «самый короткий» маршрут, а ту логистическую конфигурацию, в которой совокупные издержки, вероятность сбоев и предсказуемость поставки образуют приемлемое для контракта сочетание. В этом отношении маршрут через Суэцкий канал сохраняет институциональное преимущество: вокруг него сложились устойчивые линейные сервисы, высокая частота судозаходов, отработанные страховые и агентские процедуры. Однако именно эта, казалось бы, устойчивая система в 2024–2025 гг. продемонстрировала чувствительность к внешним шокам. По данным ЮНКТАД, нарушения судоходства в Красном море привели к существенному отклонению тоннажа от прежней нормы: к началу мая 2025 г. объёмы прохода через Суэцкий канал оставались примерно на 70 % ниже среднего уровня 2023 г.; в обзоре 2024 г. ЮНКТАД также связывает рост транспортных ставок с перенаправлением судов и удлинением маршрутов.

На этом фоне Северный морской путь выглядит не столько заменой Суэцу, сколько инструментом селективной диверсификации. Его преимущество проявляется там, где критичны скорость оборота груза и сокращение морского плеча. Вместе с тем сравнительная оценка показывает, что выигрыш по расстоянию не совпадает автоматически с выигрышем по экономике рейса. В структуру затрат на СМП включаются ледокольная проводка, повышенное страховое покрытие, ограниченная сезонностью гибкость расписания и зависимость от арктической инфраструктуры. Поэтому в ряде случаев СМП обеспечивает более короткий маршрут, но не минимальную стоимость перевозки. Иначе говоря, южный маршрут чаще выигрывает по операционной инерции, а северный — по потенциальной транспортной эффективности при благоприятной ледовой и организационной конъюнктуре.

Показательно, что даже при сохраняющихся ограничениях фактическая нагрузка на СМП растёт. По данным Росатома, в 2024 г. объём перевозок по трассе достиг 37,9 млн т, а по оценке Center for High North Logistics, транзит в летне-осеннюю навигацию 2024 г. составил около 3,07 млн т, что стало рекордом для маршрута. Эти цифры важны не сами по себе: они показывают, что СМП уже вышел из стадии

исключительно экспериментального коридора, но ещё не достиг такой зрелости, при которой его можно считать полноценным эквивалентом суэцкого направления в массовом сообщении Китай–ЕС.

Повышение конкурентоспособности Северного морского пути требует не изолированного наращивания перевозок, а последовательного устранения тех ограничений, которые сегодня сдерживают его превращение в устойчивый международный маршрут. Наиболее уязвимым звеном остаётся не сама морская трасса, а неоднородность обеспечивающей инфраструктуры. Для грузовладельца принципиален не факт существования арктического коридора, а возможность построить его в контрактную логистику без избыточных потерь времени на ожидание ледокольной проводки, перевалку, бункеровку, аварийно-спасательное сопровождение и согласование прохода. Пока такие операции зависят от сезонных и организационных факторов сильнее, чем на южных маршрутах, СМП сохраняет статус направления с ограниченной предсказуемостью.

В этой связи первоочередное значение приобретает развитие опорных портов и прилегающих сервисов. Речь идёт не только о расширении мощностей, но и о создании среды регулярного судоходства: складской логистики, ремонтной базы, гидрометеорологического мониторинга, цифровых сервисов планирования рейса. Арктический маршрут становится конкурентоспособным в тот момент, когда неопределённость превращается в управляемый параметр. Именно поэтому цифровизация проводки, использование данных ледовой разведки в режиме, близком к реальному времени, и синхронизация действий перевозчика, порта и ледокольного оператора способны дать больший эффект, чем формальное увеличение числа рейсов.

Не менее существенна тарифная и страховая архитектура. СМП трудно конкурировать с традиционными коридорами, если экономия расстояния поглощается высокими сопутствующими издержками. Следовательно, задача состоит не в административном удешевлении любой ценой, а в формировании прозрачной модели расчёта расходов, при которой участник перевозки заранее понимает структуру платежей и диапазон возможных отклонений. Для рынка важна не просто низкая цена, а предсказуемая цена.

Наконец, долгосрочная конкурентоспособность СМП невозможна без перехода от эпизодического использования маршрута к логике регулярного сервиса. Это означает необходимость формирования устойчивой грузовой базы, прежде всего контейнерной и проектной, а также выстраивания международных партнёрств с азиатскими и европейскими участниками цепей поставок. Иначе говоря, конкурентоспособность СМП определяется не географией как таковой, а качеством управленческой среды, в которой арктический маршрут перестаёт быть исключением и становится нормой хозяйственного выбора.

Выводы

Проведённое исследование позволяет уточнить характер участия Северного морского пути в системе грузопотоков Китай–ЕС и отказаться от его упрощённого восприятия как исключительно «короткого маршрута». Сопоставление с суэцким направлением показывает, что преимущество СМП возникает не само по себе, а при определённой конфигурации параметров перевозки, прежде всего тогда, когда сокращение морского плеча не компенсируется ростом сопутствующих издержек и неопределённости. Это принципиально меняет подход к оценке маршрута: речь идёт не о географическом преимуществе, а о балансе стоимости рейса, вероятности отклонений от графика и способности логистической системы воспроизводить результат без существенных колебаний.

Предложенная модель конкурентоспособности, основанная на интеграции стоимостного, риск-ориентированного и операционного компонентов, позволяет формализовать этот баланс и вывести его из сферы описательных оценок. Её прикладное значение заключается в возможности сопоставлять альтернативные маршруты в единой системе координат, где снижение времени доставки рассматривается не изолированно, а через влияние на совокупные затраты и надёжность поставки. В таком виде модель может использоваться не только для анализа СМП, но и для оценки других транспортных коридоров в условиях растущей нестабильности мировой логистики.

Результаты показывают, что текущие ограничения СМП связаны не столько с природными условиями, сколько с неоднородностью инфраструктуры и зависимостью операционных процессов от внешних факторов. Это означает, что повышение конкурентоспособности маршрута определяется качеством управленческих решений: развитием сервисной среды, снижением транзакционных издержек, повышением прозрачности тарифной политики и синхронизацией участников перевозочного процесса. При достижении этих условий Северный морской путь способен занять устойчивую нишу в системе перевозок Китай–ЕС, выступая не заменой, а функциональным дополнением традиционных направлений, что в долгосрочной перспективе усиливает устойчивость всей международной транспортной системы.

Список источников

1. Воронина Е. П. Современное состояние и перспективы развития грузопотоков по северному морскому пути: актуальные проблемы и пути решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-2(57). С. 185 – 191. DOI 10.24411/2411-0450-2019-11425. EDN XJPWIS.
2. Грейт В. В. Северный морской путь - территориальные воды России или международный транспортный путь? // Молодой ученый. 2017. № 13(147). С. 430 – 433. EDN YISJWX.
3. Зеленков М. Ю. Транспортно-логистическая система Северного морского пути: перспективы, проблемы и пути их решения // Арктика: экология и экономика. 2019. № 4(36). С. 131 – 140. DOI 10.25283/2223-4594-2019-4-131-140. EDN YBMWWZ.
4. Попова Э. А., Сизова Ю. С. Пути реализации государственных программ развития Северного морского пути за счет привлечения частных инвестиций // Вопросы региональной экономики. 2020. № 2(43). С. 129 – 136. EDN IPEXJJ.
5. Тойменцева И. А., Федоренко Р. В. Перспективы развития транспортно-логистической инфраструктуры Северного Морского пути в рамках программы «один пояс, один путь» // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2023. Т. 2. № 1(51). С. 140 – 149. DOI 10.51965/2076-7919_2023_2_1_140. EDN RNRJRE.
6. Хейфец Б. А. Северный морской путь - новый транзитный маршрут "Одного пояса -одного пути" // Международная жизнь. 2018. № 7. С. 67 – 87. EDN XZPEXB.
7. Якушева Д. А. Северный морской путь как важнейшая часть ледового Шелкового пути: состояние и перспективы // Вестник молодежной науки. 2021. № 5(32). DOI 10.46845/2541-8254-2021-5(32)-7-7. EDN HIFZSX.
8. Antrushina D. R. Northern Sea Route: Opportunities and Prospects // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Vol. 12. № 1-1. P. 17 – 26. DOI 10.34670/AR.2022.56.16.002. EDN LTKXRV.
9. Epaneshnikov I. O., Velikov D. S. Cargo transportation along the Northern Sea Route: history, present and prospects // Youth. Science. Innovations. 2022. Vol. 2. P. 70 – 76. EDN MEPQNS.
10. Zaostrovskikh E. A. Eastern Arctic and its seaports in conditions of intensive development of the Northern sea route // Asia-Pacific Journal of Marine Science & Education. 2024. Vol. 14. No. 1. P. 40 – 56. EDN YEGUHU.

References

1. Voronina E.P. Current state and prospects for the development of cargo flows along the Northern Sea Route: current problems and solutions. Economy and business: theory and practice. 2019. No. 11-2 (57). P. 185 – 191. DOI 10.24411/2411-0450-2019-11425. EDN XJPWIS.
2. Greit V.V. The Northern Sea Route - territorial waters of Russia or an international transport route? Young scientist. 2017. No. 13 (147). P. 430 – 433. EDN YISJWX.
3. Zelenkov M.Yu. Transport and logistics system of the Northern Sea Route: prospects, problems and solutions. Arctic: ecology and economy. 2019. No. 4 (36). P. 131 – 140. DOI 10.25283/2223-4594-2019-4-131-140. EDN YBMWWZ.
4. Popova E.A., Sizova Yu.S. Ways to implement state programs for the development of the Northern Sea Route by attracting private investment. Issues of Regional Economics. 2020. No. 2(43). P. 129 – 136. EDN IPEXJJ.
5. Toymentseva I.A., Fedorenko R.V. Prospects for the development of the transport and logistics infrastructure of the Northern Sea Route within the framework of the "one belt, one road" program. Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev. 2023. Vol. 2. No. 1(51). P. 140 – 149. DOI 10.51965/2076-7919_2023_2_1_140. EDN RNRJRE.
6. Kheifets B.A. The Northern Sea Route – a new transit route of the "One Belt, One Road". International Affairs. 2018. No. 7. P. 67 – 87. EDN XZPEXB.
7. Yakusheva D.A. The Northern Sea Route as the most important part of the Ice Silk Road: status and prospects. Bulletin of Youth Science. 2021. No. 5(32). DOI 10.46845/2541-8254-2021-5(32)-7-7. EDN HIFZSX.
8. Antrushina D.R. Northern Sea Route: Opportunities and Prospects. Economy: yesterday, today, tomorrow. 2022. Vol. 12. No. 1-1. P. 17 – 26. DOI 10.34670/AR.2022.56.16.002. EDN LTKXRV.
9. Epaneshnikov I.O., Velikov D.S. Cargo transportation along the Northern Sea Route: history, present and prospects. Youth. Science. Innovations. 2022. Vol. 2. P. 70 – 76. EDN MEPQNS.
10. Zaostrovskikh E.A. Eastern Arctic and its seaports in conditions of intensive development of the Northern sea route. Asia-Pacific Journal of Marine Science & Education. 2024. Vol. 14.No. 1. P. 40 – 56. EDN YEGUHU.

Информация об авторах

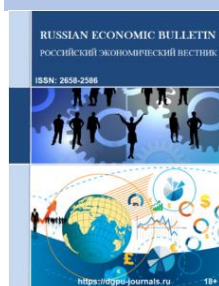
Борисов В.А., академический директор факультета Логистика, Московский университет «Синергия», vborisov@synergy.ru

Дмитриев А.Г., кандидат экономических наук, доцент, ORCID ID: 0000-0003-2086-2364, заведующий кафедрой Организационного менеджмента, Московский университет «Синергия», agdmiriev@gmail.com,

Мелехина П.Ю., кандидат экономических наук, доцент кафедры Организационного менеджмента, Московский университет «Синергия», Lapatyn@mail.ru

Романников А.Н., кандидат экономических наук, доцент кафедры Организационного менеджмента, Московский университет «Синергия», diplom-mmve@mail.ru

© Борисов В.А., Дмитриев А.Г., Мелехина П.Ю., Романников А.Н., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.47:656.7:338.27

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-443-448

Стратегические направления развития гражданской авиации Российской Федерации в условиях трансформации внешней среды

¹ Михалев К.А.

¹ Университет Мировых Цивилизаций

Аннотация: в статье проведен комплексный анализ стратегических ориентиров развития гражданской авиации Российской Федерации в контексте фундаментальных изменений внешнеэкономической и геополитической конъюнктуры 2022–2025 годов. Актуальность исследования определяется необходимостью пересмотра долгосрочных планов развития отрасли ввиду разрыва сложившихся технологических и логистических цепочек, а также смены парадигмы международного воздушного сообщения. Проанализирована эволюция доктринальных документов, включая актуализированную Стратегию развития транспортной системы и Комплексную программу развития авиационной отрасли до 2030 года. Выявлены ключевые диспропорции между ранее утвержденными целевыми показателями и фактическими возможностями их достижения. Исследованы направления адаптации стратегических планов, охватывающие производство отечественной авиатехники, реконфигурацию маршрутной сети, трансформацию системы технического обслуживания и кадрового обеспечения. Сформулированы предложения по корректировке механизмов реализации стратегических приоритетов с учетом ресурсных ограничений и изменившейся структуры спроса на авиаперевозки.

Ключевые слова: гражданская авиация, стратегическое планирование, трансформация внешней среды, импортозамещение, маршрутная сеть, авиастроение, транспортная стратегия, экономическая безопасность

Для цитирования: Михалев К.А. Стратегические направления развития гражданской авиации российской федерации в условиях трансформации внешней среды // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 443 – 448. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-443-448

Поступила в редакцию: 17 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 22 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Strategic directions for the development of civil aviation of the Russian Federation under the transformation of the external environment

¹ Mikhalev K.A.

¹ University of World Civilizations

Abstract: the article provides a comprehensive analysis of strategic guidelines for the development of civil aviation in the Russian Federation in the context of fundamental changes in the external economic and geopolitical environment of 2022–2025. The relevance of the study is determined by the need to revise long-term industry development plans due to the rupture of established technological and logistics chains, as well as a paradigm shift in international air traffic. The evolution of doctrinal documents is ana-

lyzed, including the updated Transport System Development Strategy and the Comprehensive Program for the Development of the Aviation Industry until 2030. Key disproportions between previously approved target indicators and the actual possibilities of achieving them are identified. Directions for adapting strategic plans are examined, covering the production of domestic aircraft, reconfiguration of the route network, and transformation of the maintenance and staffing systems. Proposals are formulated for adjusting mechanisms for implementing strategic priorities, taking into account resource constraints and the changed structure of demand for air transportation.

Keywords: civil aviation, strategic planning, transformation of the external environment, import substitution, route network, aircraft manufacturing, transport strategy, economic security

For citation: Mikhalev K.A. Strategic directions for the development of civil aviation of the Russian Federation under the transformation of the external environment. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 443 – 448. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-443-448

The article was submitted: April 17, 2026; Approved after reviewing: May 22, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Гражданская авиация Российской Федерации функционирует в периметре стратегического планирования, основанного на документах долгосрочного целеполагания федерального и отраслевого уровней. До февраля 2022 года генеральным вектором выступала интеграция отечественного воздушного транспорта в глобальную авиатранспортную систему при одновременном наращивании доли российских воздушных судов во внутреннем парке. Утвержденная в 2021 году Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года предусматривала увеличение пассажиропотока на воздушном транспорте до 188 млн человек к 2030 году и рост мобильности населения с опорой на расширение международного сотрудничества [8].

Трансформация внешней среды, выразившаяся в введении секторальных санкций, ограничении доступа к зарубежным воздушным судам, комплектующим и сервисной инфраструктуре, привела к необходимости переоценки базовых сценариев отраслевого развития. Правительством Российской Федерации в 2022 году утверждена Комплексная программа развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года, зафиксировавшая принципиально иные производственные и финансовые ориентиры [9]. Стратегическая развилка заключается в выборе между сохранением текущих объемов перевозок ценной форсированной эксплуатации имеющегося зарубежного парка и переориентацией на ускоренное развертывание серийного выпуска отечественной авиатехники.

Цель настоящей статьи состоит в систематизации стратегических направлений развития гражданской авиации России в изменившихся внешних условиях и оценке соответствия запланированных мероприятий объективным возможностям отрасли. Исследование базируется на сопоставительном анализе докризисных и актуализированных программных документов, статистических данных о динамике авиаперевозок, а также экспертных оценках перспектив авиастроительного комплекса.

Материалы и методы исследований

Методологическую основу работы составили методы стратегического анализа, экономико-статистической обработки динамических рядов отраслевых показателей и компаративного исследования программно-целевых установок. Эмпирическая база сформирована из официальных данных Федеральной службы государственной статистики [11], отчетов Федерального агентства воздушного транспорта [10], нормативных правовых актов Российской Федерации [8; 9; 14], а также аналитических материалов Международной организации гражданской авиации [12] и Международной ассоциации воздушного транспорта [13]. Ретроспективная оценка эволюции стратегических подходов опирается на работы российских исследователей, посвященные проблематике долгосрочного планирования в гражданской авиации [1; 2; 3].

Применение межстрановых сопоставлений, базирующихся на данных Организации экономического сотрудничества и развития [15], позволило идентифицировать расхождения между траекторией развития российского авиатранспортного сектора и глобальными трендами. Анализ ресурсных ограничений проводился с учетом производственных планов авиастроительных предприятий, отраженных в отраслевых программных документах и корпоративных отчетах.

Результаты и обсуждения

Долгосрочное планирование развития гражданской авиации России на протяжении последнего десятилетия характеризовалось последовательной корректировкой целевых показателей в сторону повышения. Согласно Стратегии развития гражданской авиации Российской Федерации, принятой в 2016 году, пассажирооборот отечественных авиакомпаний к 2030 году прогнозировался на уровне 350 млрд пассажиро-километров [1]. Транспортная стратегия 2021 года скорректировала данный ориентир до 410 млрд пассажиро-километров, предполагая опережающий рост международного сегмента [8]. Фактическая динамика 2010–2019 годов, когда пассажирооборот увеличился с 166 до 323 млрд пассажиро-километров, создавала иллюзию достижимости установленных рубежей при сохранении инерционного сценария.

Санкционное давление 2022 года радикально изменило исходные предпосылки стратегического планирования. Введенные ограничения затронули все компоненты операционной модели гражданской авиации: производство и поставку воздушных судов, техническое обслуживание и ремонт, лизинговое финансирование, страхование, аэронавигационное обслуживание на международных трассах [3]. Закрытие воздушного пространства государств Европейского союза и ряда ассоциированных стран привело к сокращению количества доступных международных направлений и увеличению протяженности маршрутов в дружественные юрисдикции.

Актуализированная в 2022 году Комплексная программа развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года зафиксировала новые стратегические приоритеты, базирующиеся на принципе технологического суверенитета [9]. Документ предусматривает поставку отечественным авиакомпаниям 1036 воздушных судов российского производства в период до 2030 года, включая 270 самолетов MC-21, 142 самолета Sukhoi Superjet New и 115 самолетов Ту-214. Целевой пассажиропоток на внутренних воздушных линиях к 2030 году установлен на отметке 158 млн человек, что существенно ниже ранее прогнозировавшихся значений, однако отражает реалистичную оценку провозных мощностей парка в условиях ограниченного пополнения.

Стратегическая переориентация требует решения комплекса взаимосвязанных задач в сегменте авиастроения. Достижение заявленных объемов выпуска воздушных судов сопряжено с необходимостью импортозамещения критических компонентов, включая авиационные двигатели, бортовое радиоэлектронное оборудование и системы кондиционирования [6]. Производственные планы Объединенной авиастроительной корпорации предполагают поэтапное наращивание мощностей: с 25–30 машин в 2025 году до 150–180 единиц к 2029–2030 годам. Реализуемость данных показателей находится в прямой зависимости от темпов сертификации отечественных систем и агрегатов, а также от способности смежных отраслей промышленности обеспечить требуемое качество и объем поставок.

Стратегия развития маршрутной сети претерпела трансформацию, отражающую сдвиг географии авиаперевозок в пользу внутреннего рынка и дружественных государств. Если в 2019 году соотношение пассажиропотока на внутренних и международных линиях составляло 58% к 42%, то по итогам 2023 года доля внутренних перевозок достигла 78% [11]. Стратегические документы закрепляют данный тренд, предусматривая приоритетное развитие межрегиональных маршрутов, минуя московский авиационный узел. Планируется увеличение доли прямых рейсов между субъектами Российской Федерации с текущих 37% до 50% к 2030 году, что соответствует задачам обеспечения связанности территории страны [4].

Финансовое обеспечение стратегических преобразований возложено на консолидированные источники, включающие средства федерального бюджета, Фонда национального благосостояния и внебюджетные инвестиции. Согласно оценкам, приведенным в Комплексной программе, совокупный объем финансирования развития авиационной отрасли до 2030 года превысит 5 трлн рублей [9]. Структура расходов смещена в пользу авиастроительного сегмента, на который приходится порядка 70% запланированных ассигнований. Оставшаяся часть распределяется между мероприятиями по модернизации аэродромной инфраструктуры, субсидированием перевозок и поддержкой эксплуатационной деятельности авиакомпаний.

Кадровая составляющая стратегического развития заслуживает отдельного анализа ввиду нарастающего дефицита квалифицированного персонала. Массовый переход на отечественную авиатехнику требует переобучения летного и инженерно-технического состава, ранее специализировавшегося на эксплуатации воздушных судов западного производства [7]. Учебные заведения гражданской авиации столкнулись с необходимостью актуализации образовательных программ и тренажерной базы под новые типы самолетов. Синхронизация графиков подготовки кадров и поставок авиатехники представляет со-

бой нетривиальную управленческую задачу, от решения которой зависит эффективность реализации всей стратегии.

Мировые тренды развития гражданской авиации, фиксируемые специализированными международными организациями, демонстрируют восстановительный рост после пандемийного спада. По оценкам Международной организации гражданской авиации, глобальный пассажиропоток в 2023 году достиг 94% от уровня 2019 года с перспективой полного восстановления к 2025 году [12]. Международная ассоциация воздушного транспорта прогнозирует среднегодовой темп прироста мировых авиаперевозок на уровне 3,5% в период до 2040 года, причем основной прирост придется на Азиатско-Тихоокеанский регион и Ближний Восток [13]. Для российской гражданской авиации доступ к растущим рынкам Юго-Восточной Азии и Персидского залива становится критически важным компенсаторным механизмом, позволяющим частично заместить утраченный европейский трафик.

Исследования Организации экономического сотрудничества и развития указывают на усиление конкуренции между национальными авиатранспортными системами за транзитные пассажиропотоки [15]. Россия, обладая выгодным географическим положением на пересечении транспортных коридоров между Европой и Азией, потенциально может нарастить долю транзитных перевозок при условии развития соответствующей аэропортовой инфраструктуры и либерализации визового режима с дружественными странами. Данное направление отражено в стратегических документах как вспомогательное, требующее дополнительной проработки механизмов государственно-частного партнерства.

Сопоставление целевых показателей актуализированной Комплексной программы с докризисными стратегическими ориентирами выявляет существенное снижение амбициозности планирования. Пассажиропоток в 2030 году ожидается на 30% ниже значений, заложенных в Транспортную стратегию 2021 года, а доля самолетов российского производства в коммерческом парке должна возрасти с нынешних 33% до 81% [5]. Данное расхождение отражает осознание регулятором глубины технологического разрыва, образовавшегося после ухода западных производителей, и необходимости консолидации ресурсов на ограниченном числе приоритетных проектов.

Реализация стратегических направлений сопряжена с рисками, классифицируемыми на внешние и внутренние. Внешние риски включают возможность ужесточения вторичных санкций в отношении контрагентов, участвующих в поставках компонентной базы двойного назначения, а также волатильность цен на углеводородное сырье, определяющую бюджетные возможности государства по финансированию отраслевых программ [2]. Внутренние риски сконцентрированы в сфере производственной дисциплины предприятий авиастроительного комплекса и синхронизации межотраслевых кооперационных цепочек. Невыполнение даже одного из звеньев технологической цепочки способно привести к каскадному срыву плановых сроков поставки воздушных судов.

Анализ международного опыта стратегического планирования в авиатранспортной сфере демонстрирует тенденцию к усилению роли государства в периоды кризисных потрясений. Аналогичные российской ситуации прецеденты масштабного перехода на отечественную авиатехнику в сжатые сроки в мировой практике последних десятилетий отсутствуют. Наиболее близким историческим примером служит развитие гражданской авиации Китайской Народной Республики, прошедшей путь от полной зависимости от импортных поставок до создания конкурентоспособного авиалайнера COMAC C919. Китайский опыт свидетельствует о неизбежности длительного периода параллельной эксплуатации зарубежной и национальной техники, требующего значительных бюджетных вливаний и административной поддержки [15].

Стратегическая задача обновления аэродромной инфраструктуры сохраняет актуальность вне зависимости от санкционного контекста. Согласно данным Росавиации, из 228 аэродромов гражданской авиации, включенных в реестр, 65% нуждаются в реконструкции взлетно-посадочных полос и объектов аэронавигационного обслуживания [10]. Комплексная программа предусматривает модернизацию 95 аэродромов к 2030 году с приоритетным финансированием объектов в Дальневосточном и Сибирском федеральных округах, что коррелирует с задачей расширения географии внутренних авиаперевозок.

Региональная дифференциация стратегических приоритетов проявляется в концентрации ресурсов на опорной сети аэропортов. Восстановление и развитие малых аэродромов, прекративших регулярное обслуживание в постсоветский период, рассматривается как резерв увеличения внутреннего пассажиропотока. Федеральный проект «Развитие региональных аэропортов» предполагает вовлечение в хозяйственный оборот неиспользуемых аэродромных комплексов посредством механизмов концессии и передачи объектов в региональную собственность [9]. Экономическая эффективность подобных мероприятий

требует индивидуальной оценки с учетом прогнозируемого пассажиропотока и альтернативных видов транспортного сообщения.

Цифровая трансформация отрасли выделена в стратегических документах в качестве сквозного направления, обеспечивающего повышение производительности труда и качества предоставляемых услуг. Внедрение отечественных программных продуктов в системы бронирования, управления производственной деятельностью авиакомпаний и организации воздушного движения призвано минимизировать зависимость от иностранных информационных технологий. Масштаб замещения критической информационной инфраструктуры сопоставим с задачами в области авиастроения и требует скоординированных усилий регулятора и участников рынка.

Экологическая повестка, доминировавшая в стратегическом планировании гражданской авиации развитых стран на протяжении последнего десятилетия, в актуализированных российских документах отошла на второй план. Если европейские и североамериканские регуляторы акцентируют усилия на декарбонизации авиаперевозок и переходе на экологически чистое авиатопливо, то российская стратегия фокусируется на первоочередных задачах сохранения транспортной доступности и технологической независимости. Тем не менее требования Международной организации гражданской авиации по ограничению выбросов парниковых газов сохраняют силу для международных рейсов российских авиакомпаний, что потребует учета экологических нормативов при проектировании и сертификации новых отечественных самолетов [12].

Выводы

Стратегические направления развития гражданской авиации Российской Федерации в условиях трансформации внешней среды претерпели фундаментальную ревизию, результатом которой стало принятие Комплексной программы развития авиационной отрасли до 2030 года. Новый доктринальный документ закрепляет отказ от инерционного сценария интеграции в глобальный рынок и фиксирует приоритет технологического суверенитета над коммерческой эффективностью. Ключевыми элементами обновленной стратегии выступают форсированное импортозамещение в авиастроении, реконфигурация маршрутной сети в пользу внутренних и дружественных международных направлений, а также консолидация государственных и частных инвестиций на ограниченном перечне критически значимых проектов.

Анализ достижимости целевых показателей стратегии выявляет наличие системных ограничений, связанных с производственными возможностями авиастроительного комплекса, дефицитом квалифицированных кадров и незавершенностью процессов импортозамещения критических компонентов. Реалистичность установленных ориентиров напрямую зависит от синхронизации отраслевых программ развития с макроэкономической динамикой и бюджетными возможностями государства. Среднесрочная корректировка стратегических планов должна учитывать фактическую скорость сертификационных процедур и выхода предприятий авиапрома на проектные мощности.

Стратегический горизонт до 2030 года представляет собой переходный этап, в течение которого гражданской авиации России предстоит адаптироваться к функционированию в условиях изоляции от западных технологических платформ. Успешность преодоления данного этапа создаст предпосылки для последующей интеграции отечественной авиатехники в международные рынки дружественных юрисдикций и восстановления конкурентоспособности отрасли в глобальном масштабе. Необходимость поддержания текущего уровня транспортной связанности территории страны при одновременной реализации масштабной инвестиционной программы требует взвешенного подхода к распределению ограниченных ресурсов между задачами текущего функционирования и стратегического развития.

Список источников

1. Смирнов О. М. Стратегия развития гражданской авиации России // *Экономика и управление*. 2016. № 4. С. 12 – 19.
2. Корень А. В. Стратегия развития российской гражданской авиации: итоги и перспективы // *Транспортное дело России*. 2018. № 3. С. 88 – 94.
3. Шманев С. В. Развитие авиационной отрасли в России на фоне трансформации внешней среды // *Экономика транспорта*. 2023. № 2. С. 31 – 39.
4. Образцова В. А. Роль воздушного транспорта в развитии экономических связей // *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. 2022. Т. 25. № 5. С. 72 – 81.
5. Капарулин Д. Л. Современное состояние и тенденции развития воздушного транспорта России // *Мир науки*. 2019. Т. 7. № 3. С. 45 – 53.

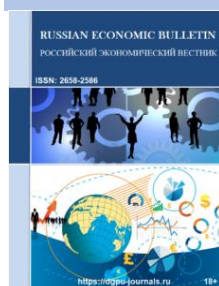
6. Федотовских А. В. Формирование стратегии развития авиационной отрасли РФ // *Транспорт России: проблемы и перспективы : материалы научной конференции*. 2022. С. 112 – 119.
7. *Проблемы и перспективы экономических отношений предприятий авиационного кластера : сб. науч. тр.* Ульяновск : УлГТУ. 2022. 184 с.
8. *Стратегия развития транспортной системы Российской Федерации до 2030 года*. М. : Минтранс РФ. 2021. 256 с.
9. *Комплексная программа развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года*. М. : Правительство РФ. 2022. 198 с.
10. Росавиация. *Доклад о состоянии и развитии гражданской авиации РФ*. М. 2023. 142 с.
11. Росстат. *Транспорт в России : статистический сборник*. М. 2023. 312 с.
12. International Civil Aviation Organization. *Air Transport Economic Analysis: Annual Report*. Montreal : ICAO, 2022. 86 p.
13. International Air Transport Association. *World Air Transport Statistics : 68th Edition*. Montreal : IATA. 2023. 124 p.
14. *Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации*. 1997. № 12. Ст. 1383.
15. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Transport Outlook 2023: Meeting the Challenges of Decarbonisation and Digitalisation*. Paris : OECD Publishing. 2023. 204 p.

References

1. Smirnov O.M. *Strategy for the Development of Civil Aviation in Russia*. Economy and Management. 2016. No. 4. P. 12 – 19.
2. Koren A.V. *Strategy for the Development of Russian Civil Aviation: Results and Prospects*. Transport Business of Russia. 2018. No. 3. P. 88 – 94.
3. Shmanev S.V. *Development of the Aviation Industry in Russia Against the Background of the Transformation of the External Environment*. Transport Economics. 2023. No. 2. P. 31 – 39.
4. Obraztsova V.A. *The Role of Air Transport in the Development of Economic Ties*. Scientific Bulletin of the Moscow State Technical University of Civil Aviation. 2022. Vol. 25. No. 5. P. 72 – 81.
5. Kaparulin D.L. *Current State and Development Trends of Air Transport in Russia*. World of Science. 2019. Vol. 7. No. 3. P. 45 – 53.
6. Fedotovskikh A.V. *Formation of a Development Strategy for the Aviation Industry of the Russian Federation*. Transport of Russia: Problems and Prospects: Proceedings of a Scientific Conference. 2022. P. 112 – 119.
7. *Problems and Prospects of Economic Relations of Enterprises of the Aviation Cluster: Collection of scientific papers*. Ulyanovsk: Ulyanovsk State Technical University. 2022. 184 p.
8. *Development Strategy of the Transport System of the Russian Federation until 2030*. Moscow: Ministry of Transport of the Russian Federation. 2021. 256 p.
9. *Comprehensive Program for the Development of the Aviation Industry of the Russian Federation until 2030*. Moscow: Government of the Russian Federation. 2022. 198 p.
10. Rosaviatsia. *Report on the Status and Development of Civil Aviation in the Russian Federation*. М. 2023. 142 p.
11. Rosstat. *Transport in Russia: Statistical Digest*. М. 2023. 312 p.
12. International Civil Aviation Organization. *Air Transport Economic Analysis: Annual Report*. Montreal: ICAO, 2022. 86 p.
13. International Air Transport Association. *World Air Transport Statistics: 68th Edition*. Montreal: IATA. 2023. 124 p.
14. *Air Code of the Russian Federation of March 19, 1997, No. 60-FZ (as amended on December 25, 2023)*. Collected Legislation of the Russian Federation. 1997. No. 12. Article 1383.
15. Organization for Economic Co-operation and Development. *Transport Outlook 2023: Meeting the Challenges of Decarbonisation and Digitalisation*. Paris: OECD Publishing. 2023. 204 p.

Информация об авторе

Михалев К.А., аспирант, 3 курса, Университет Мировых Цивилизаций, mikhalev.ko.rf@gmail.com



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 614.2

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-449-454

Методика оценки готовности медицинского персонала и организационной культуры к цифровой трансформации как инструмент управления сопротивлением изменениям

¹ Рыбалов М.А.

¹ Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента ДЗМ

Аннотация: в статье рассматривается проблема человеческого фактора как ключевого барьера при внедрении медицинских информационных систем (МИС) в практику здравоохранения. На основе анализа консерватизма отрасли, высокой нагрузки на персонал и дефицита мотивации автором предложена многоэтапная методика оценки готовности медицинского персонала и организационной культуры к цифровой трансформации. Методика включает диагностику цифровых компетенций (дифференцированно по категориям сотрудников), оценку мотивации и отношения к изменениям (с выявлением скрытых опасений), идентификацию «агентов изменений» как неформальных лидеров процесса. Описаны инструменты реализации: анкетирование, глубинные интервью, супервизия на рабочих местах. Обоснована необходимость интеграции разработанных программ обучения и системы материального и нематериального стимулирования в общий организационно-экономический механизм медицинской организации. Особое внимание уделено адаптации методики к специфике государственных и частных клиник. Результатом внедрения методики предлагается считать формирование организационной культуры, поддерживающей цифровую трансформацию.

Ключевые слова: цифровая трансформация здравоохранения, медицинская информационная система (МИС), организационная культура, управление персоналом, сопротивление изменениям, готовность к изменениям, агенты изменений, цифровые компетенции

Для цитирования: Рыбалов М.А. Методика оценки готовности медицинского персонала и организационной культуры к цифровой трансформации как инструмент управления сопротивлением изменениям // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 449 – 454. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-449-454

Поступила в редакцию: 4 мая 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 30 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

A method for assessing the readiness of medical personnel and organizational culture for digital transformation as a tool for managing resistance to change

¹ Rybalov M.A.,

¹ Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management

Abstract: the article addresses the problem of the human factor as a key barrier to the implementation of medical information systems (MIS) in healthcare practice. Based on an analysis of the industry's conservatism, high staff workload, and lack of motivation, the author proposes a multi-stage method for assessing the readiness of medical personnel and organizational culture for digital transformation. The method includes diagnostics of digital competencies (differentiated by employee category), assessment of

motivation and attitudes toward change (identifying hidden concerns), and identification of “change agents” as informal leaders of the process. Implementation tools are described: questionnaires, in-depth interviews, and workplace supervision. The necessity of integrating developed training programs and a system of material and non-material incentives into the overall organizational and economic mechanism of a medical organization is justified. Special attention is paid to adapting the method to the specificities of public and private clinics. The result of implementing the method is proposed to be the formation of an organizational culture that supports digital transformation.

Keywords: digital transformation of healthcare, medical information system (MIS), organizational culture, personnel management, resistance to change, readiness for change, change agents, digital competencies

For citation: Mikhalev K.A. A method for assessing the readiness of medical personnel and organizational culture for digital transformation as a tool for managing resistance to change. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 449 – 454. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-449-454

The article was submitted: May 4, 2026; Approved after reviewing: May 30, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Цифровая трансформация медицинских организаций сегодня рассматривается как приоритетное направление повышения эффективности, качества и доступности медицинской помощи. Однако, как свидетельствует практика и подтверждают исследования [2, 4], ключевым, а зачастую и решающим условием успеха или неудачи проектов внедрения медицинских информационных систем (МИС) является не технологическое совершенство платформы, а человеческий фактор. Создание самой совершенной ИТ архитектуры и детальное экономическое обоснование не гарантируют результата, если персонал не принимает систему, использует её формально или саботирует нововведения.

Медицина относится к числу отраслей с высоким уровнем консерватизма. Цена ошибки здесь максимальна, что формирует у врачей и руководителей осторожность, опору на проверенные методы и настроенное отношение к инновациям. К этому добавляется хроническая высокая нагрузка, дефицит времени, а также распространенное восприятие МИС не как помощника, а как дополнительной нагрузки без очевидной пользы. По данным экспертных опросов, около 47% руководителей медицинских организаций избегают инициировать изменения из-за боязни неудачи, а врачи зачастую не видят экономических стимулов для освоения новых цифровых инструментов [2].

Данная ситуация требует не разового обучения, а системной, целенаправленной работы по подготовке персонала, начинающейся задолго до внедрения МИС. Целью настоящей работы является представление авторской методики оценки готовности медицинского персонала и организационной культуры к цифровой трансформации как инструмента управления сопротивлением изменениям.

Материалы и методы исследований

Материалы и методы исследования разработаны на базе данных двух медицинских организаций разной формы собственности с внедрённой или внедряемой медицинской информационной системой. В исследовании приняли участие врачи, средний медицинский персонал, администраторы и руководители групп. Применялись: анкетирование, глубинные интервью, социометрический опрос, хронометраж и расчёт индекса готовности.

Анкета включала блоки самооценки цифровых навыков, отношения к изменениям и мотивации. Обработаны валидные ответы 174 респондентов. Интервью (до 40 минут) с 24 сотрудниками выявляли скрытые опасения. Социометрический опрос определял неформальных лидеров по частоте обращений за советом. Хронометраж операций проводили до и после обучения. Индекс готовности вычисляли по формуле: 0,5 доли компетенций плюс 0,3 доли мотивации плюс 0,2 доли активности. Границами типов служили значения 75, 50 и 25 баллов. Статистическая обработка выполнена с помощью U-критерия Манна–Уитни (уровень значимости 0,05).

Результаты и обсуждения

Разработка организационно-экономического механизма интеграции медицинской информационной системы (МИС) в управление медицинской организацией была бы неполной без учёта человеческого фактора. Как свидетельствует практика и исследования [1; 2], именно персонал становится ключевым, а зачастую и решающим условием успеха или неудачи проектов цифровой трансформации. Можно со-

здать совершенную информационную систему, продумать технологическую архитектуру, обеспечить интеграцию с внешними сервисами, но если сотрудники не примут систему, будут использовать её формально или саботировать, все усилия окажутся напрасными.

Медицина традиционно консервативна: цена ошибки высока, врачи и руководители привыкли действовать осторожно, опираясь на проверенные методы. Высокая нагрузка, дефицит времени, неготовность тратить ресурсы на освоение новых инструментов, не дающих немедленной пользы, – типичные барьеры. Исследования показывают, что около 47% руководителей медицинских организаций избегают инициировать изменения из-за боязни неудачи, а врачи не вовлекаются в цифровую трансформацию, поскольку не видят экономических стимулов и воспринимают МИС как дополнительную нагрузку [1; 3].

В связи с этим необходима специальная методика, позволяющая диагностировать текущее состояние, выявить проблемные зоны и разработать адресные меры воздействия. Предлагаемая методика включает несколько последовательных этапов.

Первый этап – диагностика цифровых компетенций различных категорий сотрудников. Для врачей важны навыки работы с электронной медицинской картой, шаблонами, интерпретация лабораторных данных; для среднего персонала – учёт назначений и расходных материалов; для администраторов – модули записи и отчётности; для руководителей – аналитические дашборды. Инструменты: анкетирование, тестирование, хронометраж, анализ работы в пилотной версии.

Второй этап – оценка мотивации и отношения к изменениям. Даже высококвалифицированный специалист может сопротивляться, если не видит смысла или опасается последствий. Используются опросы, глубинные интервью, фокус-группы. Важно выявить скрытые опасения: усиление контроля, увеличение времени на оформление документов, недоверие к стабильности системы. Результаты ложатся в основу коммуникационной программы, демонстрирующей, что МИС – помощник, а не обуза [1; 4].

Третий этап – выявление «агентов изменений» – сотрудников, которые в силу личностных качеств, авторитета, позитивного отношения могут стать лидерами трансформации. Это не обязательно руководители; часто это опытные врачи – неформальные лидеры. Их выявляют через социометрические опросы, наблюдение за неформальной структурой. Агентов изменений привлекают в проектную группу, обучают в первую очередь, публично поддерживают.

Четвёртый этап – разработка программ обучения и супервизии. Обучение должно быть дифференцированным: от базовых курсов до углублённых тренингов по аналитике. Ключевой элемент – супервизия (поддержка на рабочих местах), которая позволяет закрепить навыки в реальной деятельности. Супервизорами выступают инструкторы или агенты изменений.

Пятый этап – создание системы мотивации. Материальные стимулы: доплаты за ведение электронной документации, премии за качество и отсутствие ошибок. Нематериальные: публичное признание, грамоты, возможность влиять на доработку системы. Недопустимо наказывать за недостаточное использование, если система неудобна или нестабильна [3; 5].

Для количественной оценки предлагается интегральный индекс готовности к цифровой трансформации (ИГЦТ):

$$\text{ИГЦТ} = 0,4 \times K + 0,4 \times M + 0,2 \times A,$$

где K – уровень цифровых компетенций (0–100 баллов), M – индекс мотивационной готовности (опросник по субшкалам полезности, простоты, тревожности), A – индекс активности (участие в обучении, инициативность). На основе ИГЦТ выделяются четыре типа сотрудников: *лидеры* (ИГЦТ >75) – становятся агентами изменений; *сомневающиеся* (50–75) – нуждаются в адресной коммуникации; *адаптирующиеся* (25–50) – требуют интенсивного обучения; *консерваторы* (<25) – индивидуальные беседы и минимальные обязательные требования. Данная типология позволяет избежать усреднённого подхода [2; 4].

Методика не является разовой. На предпроектном этапе она выявляет зоны риска, на этапе внедрения отслеживает динамику (повторные замеры ИГЦТ), на этапе эксплуатации оценивает достигнутый уровень. Результаты должны влиять на стратегию внедрения, регламенты, бюджет (затраты на обучение и мотивацию), календарный план. Без этой увязки работа с персоналом остаётся изолированной.

Важна адаптация к типу организации. В государственных учреждениях с жёсткой регламентацией преобладают барьеры в виде боязни дополнительной отчётности, здесь акцент – на нематериальную мотивацию и супервизию. В частных клиниках, где высока текучесть, эффективны интенсивный онбординг и привязка KPI к использованию МИС [2; 5].

Реализация методики позволяет не только подготовить персонал к внедрению МИС, но и сформировать организационную культуру, поддерживающую цифровую трансформацию: открытость к новому, готовность учиться, уважение к стандартам и данным, ориентацию на результат. Формирование такой культуры – длительный процесс, но без него любые технологические инновации дают лишь ограниченный эффект [1; 4].

В продолжение изложенных этапов и количественных оценок важно подчеркнуть, что сама по себе диагностика – будь то тестирование компетенций или вычисление интегрального индекса ИГЦТ – не является самодостаточной целью. Ценность методики раскрывается только тогда, когда её результаты системно ложатся в основу конкретных управленческих решений и адаптивных сценариев внедрения МИС. Например, на предпроектном этапе, после первичного замера ИГЦТ, формируется так называемая «карта сопротивления» организации. В этой карте фиксируются не только доли сотрудников, относящихся к типам «сомневающиеся», «адаптирующиеся» или «консерваторы», но и подразделения, функции или рабочие процессы, где концентрация таких сотрудников максимальна. Для каждого выявленного очага риска разрабатывается свой набор превентивных мер. Так, в отделении, где большинство врачей попадают в категорию «консерваторов» (ИГЦТ ниже 25 баллов), бессмысленно начинать с полноформатного обучения работе с электронной медицинской картой – первым шагом здесь становится серия коротких фасилитационных сессий с участием внешнего модератора, на которых сотрудники в безопасной среде формулируют свои страхи и возражения.

Только после того, как удаётся перевести скрытое саботажное поведение в явные, поддающиеся анализу аргументы («система тормозит», «шаблоны не соответствуют реальной клинической логике», «двойной ввод отнимает время у постели больного»), можно приступать к адресной доработке настроек МИС или изменению регламентов. В свою очередь, для категории «адаптирующиеся» (25–50 баллов), которые испытывают трудности с освоением интерфейса, но не отвергают систему в целом, наиболее эффективным инструментом является не групповая лекция, а индивидуальный маршрут супервизии: за каждым таким сотрудником закрепляется наставник из числа «агентов изменений», и в течение двух-трёх недель они совместно работают в реальной смене, причём супервизор не просто показывает, как нажать нужную кнопку, но и помогает перестроить привычный временной ритм работы. Параллельно с этим для «сомневающих» (50–75 баллов) запускается цикл коротких (не более 15 минут) видеосюжетов, где их же коллеги – не формальные лидеры, а такие же рядовые врачи – демонстрируют конкретные кейсы экономии времени благодаря автозаполнению полей, голосовому вводу или интеграции с лабораторной информационной системой. Важно, что такие ролики не заменяют, а дополняют живую коммуникацию: после каждого просмотра в отделении организуется 10-минутное обсуждение, в ходе которого «сомневающиеся» могут задать неудобные вопросы и получить честные ответы без оценочных суждений.

Что касается «лидеров» (ИГЦТ выше 75), их задача не исчерпывается ролью наставников – они включаются в проектную группу на правах соавторов доработки пользовательских сценариев, а их положительный опыт систематически тиражируется через внутренний портал и производственные совещания. Тем самым методика позволяет избежать двух типичных ошибок: уравнительного подхода, когда всех учат одному и тому же, и «пожарного» реагирования, когда меры начинают принимать только после явного саботажа. Более того, повторные замеры ИГЦТ, проводимые на этапах опытно-промышленной эксплуатации (через 1 месяц после старта) и промышленной эксплуатации (через 6–12 месяцев), дают возможность не только оценить динамику, но и скорректировать состав «агентов изменений» – некоторые из «адаптирующихся» могут перейти в категорию «сомневающих» или даже «лидеров», что требует обновления их зон ответственности.

Наконец, важным элементом, часто остающимся за рамками традиционных методик, является обратная связь от персонала на саму процедуру оценки: сотрудники должны понимать, что их тестирование и опросы не являются инструментом контроля или «выявления врагов», а служат источником данных для улучшения их же собственных рабочих условий. Для этого результаты диагностики (в обобщённом, деперсонализированном виде) регулярно выносятся на общие собрания, а предлагаемые меры обучения и мотивации открыто привязываются к выявленным проблемам. Например, если опрос показал высокий уровень тревожности из-за возможного усиления контроля со стороны администрации, руководство публично берёт обязательство не использовать логины и время входа в МИС для штрафных санкций, а все аналитические отчёты на первом этапе формируются только для выявления системных ошибок (например, неработающих интеграций), а не для рейтингования врачей. Такая прозрачность, подкреплённая реальными действиями, постепенно снижает защитное поведение и превращает формально за-

полняемые опросники в инструмент честной обратной связи. Таким образом, предлагаемая методика становится не разовым аудитом, а встроенным механизмом управления изменениями, где каждый последующий цикл оценки опирается на результаты предыдущих вмешательств, что в итоге формирует устойчивую организационную культуру, способную не только принять МИС, но и инициировать её дальнейшее развитие силами самого персонала.

Выводы

Реализация разработанной методики позволяет не только технологически подготовить персонал к внедрению МИС, но и сформировать в медицинской организации культуру, поддерживающую цифровую трансформацию. Такая культура характеризуется открытостью к новому, готовностью к непрерывному обучению, уважением к стандартам и данным, ориентацией на результат. Формирование подобной культуры – длительный процесс, однако без него любые технологические инновации будут давать лишь ограниченный эффект [10, 18]. Представленная методика может служить практическим инструментом для руководителей медицинских организаций и проектных групп, реализующих цифровую трансформацию, а также для дальнейших научных исследований в области управления персоналом в здравоохранении.

Список источников

1. Савостина Е.А. Готовность медицинского персонала к работе с информационными системами: факторы и методы оценки // *Медицинское образование и профессиональное развитие*. 2024. Т. 15. № 2. С. 78 – 87.
2. Тихомиров А.А. Управление изменениями при цифровой трансформации медицинских организаций // *Менеджмент в здравоохранении*. 2024. № 3. С. 33 – 41.
3. Тарасов А.В. Экономическая эффективность внедрения МИС: методические подходы и критерии оценки // *Экономика здравоохранения*. 2025. № 1. С. 42 – 50.
4. Андреева О.В. Подходы к оценке готовности медицинских организаций к цифровой трансформации // *Информационные технологии в экономике и управлении: материалы Всероссийской НПК*. Н. Новгород: РАНХиГС. 2024. С. 78 – 83.
5. Козлов А.И. Управление развитием медицинских организаций на основе цифровых технологий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб.: СПбГЭУ. 2024. 23 с.
6. Гусев А.В. Цифровая зрелость медицинских организаций: подходы к оценке и управлению // *Менеджер здравоохранения*. 2023. № 8. С. 22 – 29.
7. Власов В.В. Информационные технологии в здравоохранении: проблемы и перспективы развития // *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2022. Т. 30. № 4. С. 15 – 20.
8. Шишкин С.В., Куликов А.Ю. Экономические аспекты цифровизации здравоохранения // *Экономическая политика*. 2021. Т. 16. № 3. С. 134 – 155.
9. Панов В.П. Оценка эффективности цифровизации медицинских организаций // *Экономика здравоохранения*. 2022. № 6. С. 28 – 35.
10. Федорова Н.С., Морозов С.П. Управление цифровой трансформацией в системе здравоохранения // *Вестник РУДН. Серия: Экономика*. 2023. Т. 31. № 2. С. 215 – 226.

References

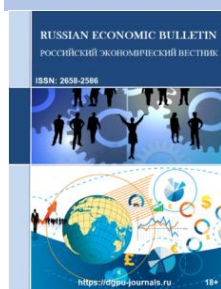
1. Savostina E.A. Readiness of medical personnel to work with information systems: factors and assessment methods. *Medical Education and Professional Development*. 2024. Vol. 15. No. 2. P. 78 – 87.
2. Tikhomirov A.A. Change management in digital transformation of medical organizations. *Healthcare Management*. 2024. No. 3. P. 33 – 41.
3. Tarasov A.V. Economic efficiency of implementing medical information systems: methodological approaches and evaluation criteria. *Healthcare Economics*. 2025. No. 1. P. 42 – 50.
4. Andreeva O.V. Approaches to assessing the readiness of medical organizations for digital transformation. *Information Technologies in Economics and Management: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference*. Nizhny Novgorod: RANEPa. 2024. P. 78 – 83.
5. Kozlov A.I. Management of the development of medical organizations based on digital technologies: Abstract of diss. ... Candidate of Economic Sciences. St. Petersburg: SPbSEU. 2024. 23 p.
6. Gusev A.V. Digital Maturity of Healthcare Organizations: Approaches to Assessment and Management. *Healthcare Manager*. 2023. No. 8. P. 22 – 29.

7. Vlasov V.V. *Information Technologies in Healthcare: Problems and Development Prospects. Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine.* 2022. Vol. 30. No. 4. P. 15 – 20.
 8. Shishkin S.V., Kulikov A.Yu. *Economic Aspects of Healthcare Digitalization. Economic Policy.* 2021. Vol. 16. No. 3. P. 134 – 155.
 9. Panov V.P. *Assessment of the Effectiveness of Digitalization of Healthcare Organizations. Healthcare Economics.* 2022. No. 6. P. 28 – 35.
 10. Fedorova N.S., Morozov S.P. *Management of Digital Transformation in the Healthcare System. RUDN Journal of Economics.* 2023. Vol. 31. No. 2. P. 215 – 226.
-

Информация об авторе

Рыбалов М.А., аспирант, Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента ДЗМ, maximribalov@gmail.com

© Рыбылов М.А., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 351/354

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-455-463

Управление национальными проектами: новая модель 2024-2025 гг.

¹ Аушева М.А.

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы

Аннотация: статья посвящена анализу новелл 2024-2025 гг., изменивших систему управления национальными проектами в Российской Федерации. Цель исследования состояла в том, чтобы раскрыть содержание управленческих новелл 2024–2025 гг. и оценить их влияние на конструкцию управления национальными проектами в перспективе 2024-2030-2036 гг. Было выявлено два ключевых блока изменений. Во-первых, введение национальных проектов по обеспечению технологического лидерства (НПТЛ) породило принципиально иное распределение ролей между государством и частными субъектами. В классической модели нацпроекта государство одновременно выступает как заказчик, как распределитель ресурсов и как субъект ответственности за результат. В архитектуре НПТЛ эти роли распределены между разработчиком, основным исполнителем и квалифицированным заказчиком, каждый из которых получил собственный нормативно закреплённый статус. Во-вторых, была сформирована двухконтурная система скользящего управления: 1) первый контур – ежегодный цикл актуализации национальных проектов параллельно с бюджетным процессом; 2) второй контур – оперативный, применяемый для корректировки финансирования национальных проектов через сводную бюджетную роспись в автоматическом режиме. Полученные результаты могут быть использованы при совершенствовании методологии проектного управления на федеральном и региональном уровнях, при разработке показателей оценки НПТЛ, а также в учебных курсах по государственному управлению и стратегическому планированию.

Ключевые слова: программно-проектное управление, национальные проекты, технологическое лидерство, скользящее планирование, карта технологической кооперации, квалифицированный заказчик, основной исполнитель, разработчик

Для цитирования: Аушева М.А. Управление национальными проектами: новая модель 2024-2025 гг. // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 455 – 463. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-455-463

Поступила в редакцию: 04 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 15 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Management of national projects: the new model of 2024–2025

¹ Ausheva M.A.

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: the article examines the legislative and regulatory innovations of 2024–2025 that reshaped the national project management system in the Russian Federation. The study aimed to elucidate the substance of these managerial innovations and to assess their impact on the architecture of national project governance through the 2024–2030–2036 horizon. Two key clusters of changes were identified. First, the introduction of national projects for technological leadership (NPTL) gave rise to a fundamentally differ-

ent distribution of roles between the state and private actors. In the classical national project model, the state simultaneously acts as customer, resource allocator, and party responsible for outcomes. In the NPTL architecture, these roles are divided among a developer, a principal contractor, and a qualified customer, each of whom has been assigned a distinct, formally codified status. Second, a dual-circuit rolling management system was established: (1) the first circuit — an annual national project update cycle running in parallel with the budget process; (2) the second circuit — an operational one, used to adjust national project funding through the consolidated budget schedule in automatic mode. The findings may inform improvements to project management methodology at both the federal and regional levels, support the development of NPTL performance indicators, and serve as course material in public administration and strategic planning programmes.

Keywords: programme-project management, national projects, technological leadership, rolling planning, technology cooperation map, qualified customer, principal contractor, developer

For citation: Ausheva M.A. Management of national projects: the new model of 2024–2025. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 455 – 463. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-455-463

The article was submitted: April 04, 2026; Approved after reviewing: May 15, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Актуальность. Управление национальными проектами в 2024–2025 гг. вступило в качественно новый цикл, основанный на Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», а также на Федеральном законе от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Кроме того, было существенно обновлено Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

Новое регулирование выходит за рамки технической корректировки. По существу, речь идет о пересмотре управленческой модели, сложившейся в 2018–2024 гг. на основе «майских указов» 2018 г. [1, 2]

Наиболее заметным элементом этого пересмотра стала институционализация национальных проектов по обеспечению технологического лидерства (НПТЛ). Параллельно претерпела изменение архитектура управления и классическими нацпроектами. Скользящее планирование, применявшееся в 2022 г. как антикризисное исключение в условиях санкционных шоков [3], было закреплено в качестве штатного режима работы.

Соответствующие новеллы меняют прежние подходы к управлению национальными проектами и нуждаются в дополнительном теоретическом осмыслении.

Объектом исследования выступают общественные отношения, складывающиеся в связи с реализацией системы национальных проектов Российской Федерации в цикле 2024–2030–2036 гг.

Предмет исследования образуют положения законов и подзаконных актов, изменившие архитектуру управления национальными проектами.

Цель исследования состоит в том, чтобы раскрыть содержание управленческих новелл 2024–2025 гг. и оценить их влияние на конструкцию управления национальными проектами в 2024–2030–2036 гг.

Материалы и методы исследований

Проектное управление в рамках публично-правовых образованиях исследовано достаточно подробно, однако нельзя говорить об однозначном единстве в соответствующей сфере. Так, здесь сосуществуют несколько концептуальных традиций, которые по-разному трактуют цели государственного управления, критерии его эффективности и механизмы ответственности за результат. Без предварительной ориентации в этом теоретическом пространстве содержательный анализ управленческих моделей затруднен, поскольку одни и те же изменения нередко допускают диаметрально противоположные оценки в зависимости от исходной теоретической позиции.

Первой теоретической основой, в рамках которой формировалось государственное проектно-программное управление в западных странах, является концепция нового государственного менеджмента (New Public Management, NPM). Данная концепция возникла в конце 1970-х – начале 1980-х гг. и строилась на перенесении инструментов частного менеджмента в сферу публичного управления, включая такие аспекты, как: ориентация на результат, конкурентные механизмы, персональная ответствен-

ность руководителей[4]. Вместе с тем, NPM столкнулась с принципиальным ограничением в виде жесткой ориентации на измеримые показатели эффективности. Подобный подход на практике приводил к тому, что достижение определенного индикатора становилось самоцелью в отрыве от содержательных целей политики[5].

Теоретической базой непосредственно отечественного проектно-программного государственного управления принято считать теорию индикативного планирования в ее сопряжении с концепцией управления по результатам[6]. В рамках данного подхода ключевым объектом является результат, выраженный в форме конкретных измеримых индикаторов (как и в NPM). Впрочем, отечественная версия данной концепции прошла несколько этапов, на каждом из которых менялась как степень обязательности плановых показателей для исполнителей, так и институциональная архитектура, обеспечивающая их достижение[7].

Применительно к системе национальных проектов это означает, что паспорт нацпроекта с набором целевых показателей является не техническим документом планирования, а центральным управленческим инструментом: вокруг него выстраиваются иерархия субъектов, система отчетности и логика персональной ответственности политических менеджеров.

В мировой практике понятие проекта интерпретируется по-разному. Американский стандарт PMBOOK понимает под ним целенаправленный процесс формирования уникальных результатов в виде продуктов или услуг[8]. Британский PRINCE2 трактует проект как отдельное предприятие, созданное для достижения конкретных целей при соблюдении требований к срокам, стоимости и качеству[9]. Наконец, стандарт ISO 21500:2021[10] под проектом понимает совокупность взаимосвязанных мероприятий.

Различие приведенных подходов не терминологическое, а управленческое. Определение проекта как «предприятия» предполагает организационную обособленность и единого владельца, бенефициара. Определение через «мероприятия», напротив, допускает рассредоточение ответственности среди множества участников.

Российская модель воспроизводит второй подход. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» под проектом понимает «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений».

Впрочем, при всем разнообразии трактовок исследователи сходятся в том, что любой проект задается тремя ключевыми точками управления: соблюдение сроков, качество (полнота) реализуемых мероприятий и бюджетная дисциплина[11]. Данные параметры образуют т.н. «треугольник ограничений»[12, 13], в котором изменение одного неизбежно влечет давление на два других. Применительно к национальным проектам это означает, что перенос сроков, сокращение финансирования или снижение требований к результату не являются независимыми управленческими решениями. Каждое из них влечет системные последствия и нуждается в самостоятельном аналитическом обосновании, что зачастую остается за рамками официальной отчетности.

Второй теоретической основой настоящего исследования, широко используемой в отечественных исследованиях государственного программно-проектного управления, является институциональная теория стратегического планирования.

В.Л. Тамбовцев и И.А. Рождественская, разрабатывая данный подход, рассматривают государственные проекты как институциональные инструменты, встроенные в многоуровневую архитектуру стратегического управления, которая включает в себя три ключевых уровня: 1) национальные цели развития; 2) государственные программы; 3) национальные и федеральные проекты[14].

Соответствующий подход объясняет, почему содержание нацпроектов не может определяться автономно от документов национального стратегического планирования.

При этом Г.А. Борщевский убедительно показывает, что несогласованность документов стратегического планирования разного уровня является хроническим источником проблем в российской системе программно-проектного управления, а «инфляция» плановых инициатив приводит к тому, что новые нацпроекты накладываются на еще не завершенные инструменты предшествующего цикла[15].

Х. Вольманн в этой связи характеризует «третью волну» реформ государственного управления как переход от фиксации достижения плановых показателей к оценке реальных социальных изменений, порожденных государственными проектами и программами[16]. Впрочем, соответствующий переход в системе отечественных национальных проектов остается во многом незавершенным[17].

Наконец, третьей теоретической основой настоящего исследования является теория скользящего планирования. Она непосредственно отвечает на вопрос о природе управленческих изменений, произошедших в 2020-2025 гг. В рамках соответствующего подхода предполагается, что параметры проекта (сроки, индикаторы, ответственные исполнители, объемы финансирования) не фиксируются жестко на весь горизонт планирования, а периодически пересматриваются с учетом изменившихся условий внешней среды[18].

При этом, в отличие от произвольного изменения плановых показателей, подобная адаптация подчиняется определенной методологической логике. Отклонение от первоначального плана должно быть явно идентифицировано, обосновано и зафиксировано как корректировка, а не представлено в отчетности как изначально запланированный результат. Р.А. Гордеев, анализируя проблемы планирования в условиях неопределенности, прямо указывает на необходимость встраивания в управленческие системы механизмов адаптивной коррекции подобного рода[19].

В целом, три обозначенных теоретических подхода задают систему координат для оценки управленческих моделей. Теории индикативного планирования концентрируются на том, достигнуты ли жесткие показатели. Институциональные теории стратегического планирования, определяет встроены ли проекты в согласованную архитектуру стратегического национального управления. Теория скользящего планирования призвана оценить, обладает ли система достаточной гибкостью для адаптации к изменениям без разрушения логики индикативного управления.

Что касается методов, то в рамках настоящего исследования были применены: формально-юридический метод, метод анализа правоприменительной практики, сравнительно-исторический метод, а также метод экспертных оценок.

Результаты и обсуждения

К 2023–2024 гг. система управления национальными проектами, сложившаяся на основе «майских указов» 2018 г.[1, 2] и Постановления Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288, продемонстрировала как значительный потенциал, так и устойчивые структурные ограничения.

Антикризисные корректировки 2022 г. выявили определенную гибкость модели. Они были реализованы, в частности, на уровне Постановления Правительства РФ от 09.04.2022 № 628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики». В соответствии с этим актом ряд контрольных функций был временно приостановлен, Минэкономразвития России получило право самостоятельно определять критерии и порядок сбора отчетности (п. 7), была введена автоматическая загрузка сведений о ходе реализации проектов через СМЭВ (п. 8).

Однако, те же события обнажили устойчивую проблему: значительная часть механизмов внешней экспертизы и публичного мониторинга оказалась избыточно формальной и без ощутимого ущерба для управляемости снималась в «экстренном» режиме. Кроме того, выявились и структурные дефекты, проявившиеся при продлении ряда нацпроектов до 2030 г., включая отсутствие бюджетного обеспечения на новый период, неполноту промежуточных показателей, путаницу с базовыми значениями[20].

Совокупность отмеченных обстоятельств, а также внешнеполитических вызовов сформировали запрос на серьезный пересмотр системы управления национальными проектами на период до 2030 г.

Правовой основой нового цикла нацпроектов стал Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

В соответствии с данным указом состав национальных целей был расширен с пяти до семи позиций, были добавлены «Технологическое лидерство» и «Экологическое благополучие». Принципиальной новацией стала первая из них. Ее самостоятельный статус предопределил, что значительная часть нацпроектов нового цикла оказалась ориентирована не на достижение социальных или инфраструктурных результатов, а на обеспечение технологической независимости, создание «собственных линий разработки технологий» и «формирование новых рынков» посредством сквозных технологий, «технологическое превосходство над зарубежными аналогами».

Подобные результаты с трудом поддаются ежегодному индикативному измерению. Они накапливаются постепенно, зависят от конъюнктуры международных рынков и отчасти носят качественный характер. Тем самым перед управленческой моделью была поставлена принципиально новая задача, которой в цикле 2018-2024 гг. не существовало. Соответствующие задачи были решены посредством последовательного обновления Постановления Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 в 2024-2025 гг.

Наиболее явной новацией стало внедрение нового типа проекта – «национального проекта по обеспечению технологического лидерства» (далее — НПТЛ)[21]. Нормативной основой для соответствующего инструмента государственного управления стал принятый в конце 2024 г. Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Он определил правовые рамки реализации НПТЛ и создал основу для координации между ведомствами, регионами и бизнесом.

Тем не менее, свою детализацию НПТЛ получил именно в обновленном Постановлении Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288, а точнее, в утвержденном им Положении об организации проектной деятельности в Правительстве РФ (далее также – Положение).

Так, в частности, пп. 1–8 п. 42.2, п. 42.3 Положения были установлены специальные принципы разработки НПТЛ: ориентация на снижение импортозависимости по конкретным номенклатурам высокотехнологичной продукции; выделение не менее 20% финансирования из внебюджетных источников; обязательное привлечение малых технологических компаний.

В паспорт НПТЛ включаются принципиально иные показатели: «достигнутый уровень технологической независимости» и «достигнутый уровень превосходства по приоритетной высокотехнологичной продукции над зарубежными аналогами» (п. 42.4 Положения).

Ключевой организационной новацией НПТЛ является привлечение принципиально иных по правовой природе участников. К таким участникам в соответствии с п.п. 56.1, 56.2 Функциональной структуры системы управления проектной деятельностью в Правительстве РФ (утв. Постановлением Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288) (далее – Функциональная структура) были отнесены: разработчики технологий, основные исполнители и квалифицированные заказчики.

Разработчик обеспечивает создание и совершенствование технологий, необходимых для выпуска высокотехнологичной продукции, участвует в разработке карты технологической кооперации и несет обязательства по охране прав на результаты интеллектуальной деятельности (п. 56.4 Функциональной структуры).

Основной исполнитель занимает в конструкции НПТЛ положение технологического интегратора. Он разрабатывает карту технологической кооперации совместно с квалифицированным заказчиком, самостоятельно определяет состав ее участников, устанавливает направления исследований и требования к организации производства, включающие параметры оборудования, программного обеспечения и правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности, а также участвует в инвестиционных проектах, способствующих реализации НПТЛ. Сведения о критических технологиях, необходимых для реализации НПТЛ, основной исполнитель представляет куратору проекта (ст. 15 Федерального закона от 28.12.2024 № 523-ФЗ, п. 56.6 Функциональной структуры).

Ключевой функцией квалифицированного заказчика[22], не имеющей прямых аналогов в управленческой модели классических нацпроектов, является обеспечение долгосрочного спроса: объем, номенклатура и формы гарантированного потребления продукции фиксируются в карте технологической кооперации как обязательный элемент. Для реализации данной функции ст. 14 Федерального закона от 28.12.2024 № 523-ФЗ прямо предусматривает возможность заключения долгосрочного договора поставки между квалифицированным заказчиком и основным исполнителем, с указанием номенклатуры и сроков приобретения продукции, а также ответственности сторон с учетом права на обоснованный риск.

Квалифицированный заказчик в данной системе осуществляет контроль за соблюдением технологических и экономических условий, а также сроков создания высокотехнологичной продукции, определяет ее параметры и обеспечивает контроль приемки (ч. 2 ст. 14 Федерального закона от 28.12.2024 № 523-ФЗ). Он также осуществляет контроль за соблюдением юридических условий соглашений о создании высокотехнологичной продукции, взаимодействует с участниками НПТЛ в части реализации карты технологической кооперации и участвует в формировании ежегодных отчетов о ее реализации (п. 56.9 Функциональной структуры).

Как можно заметить, карта технологической кооперации выступает центральным инструментом координации трех новых участников: каждый из них вовлечен в ее разработку, исполнение или контроль. При этом разработка карты технологической кооперации как самостоятельного документа предусмотрена в качестве обязательного условия, без которого паспорт НПТЛ не может быть представлен на утверждение.

Содержание карты технологической кооперации, определенное ст. 16 Федерального закона от 28.12.2024 № 523-ФЗ, делает ее значительно сложнее типового документа планирования. Карта содержит перечень высокотехнологичной продукции и критических технологий с фиксацией их правообладателя.

телей, механизмы поэтапного финансирования, обусловленные достижением плановых уровней готовности технологий и производства, показатели технологической независимости и методики их оценки. По своей природе карта совмещает функции плана НИОКР, инвестиционного меморандума и контрактного обязательства.

Приведенная конструкция принципиально меняет управленческую логику. Если в классических нацпроектах государство выступает и заказчиком, и главным распределителем ресурсов, и субъектом ответственности за результат, то в НПТЛ государство разделяет все три роли с частными лицами, получающими нормативно закрепленный статус. Насколько подобное разделение окажется работоспособным на практике, во многом определит результативность НПТЛ как управленческого инструмента.

Что касается целей НПТЛ, то ст. 16 Федерального закона от 28.12.2024 № 523-ФЗ разграничивает два основных направления с различными управленческими логиками:

Первое ориентировано на серийное производство высокотехнологичной продукции «системного значения». Акцент здесь сделан на достижении измеримых показателей технологической независимости в конкретных отраслях.

Второе предполагает формирование новых рынков посредством сквозных технологий. Его ключевые индикаторы включают показатели экспортного потенциала и роста российских технологий на международных рынках.

Как следствие, мероприятия НПТЛ в отличие от мероприятий классических нацпроектов могут носить более длительный характер: до 10–15 лет с возможной разбивкой на этапы[22]. Такой горизонт выводит НПТЛ за рамки стандартного шестилетнего цикла и де-факто превращает логику скользящего планирования из инструмента антикризисного реагирования в штатный режим управления программами технологического развития.

Впрочем, отсутствие единой модели масштабирования НПТЛ, отмеченное Е.В. Потапцевой и О.С. Брянцева[22], создает асимметрию управленческих рисков. При горизонте в 10–15 лет качество первоначального институционального проектирования значит несравнимо больше, чем в стандартном пятилетнем цикле.

В подобном контексте стоит затронуть механизм ежегодной актуализации национальных проектов, прямо закрепленный в Положении об организации проектной деятельности в Правительстве РФ в его действующей редакции.

Согласно п.п. 161 Положения, национальные, федеральные и ведомственные проекты подлежат ежегодной актуализации и планированию на очередной финансовый год и плановый период. Соответствующий единый запрос формируется в ходе подготовки проекта федерального закона о бюджете на следующий год и плановый период (п. 163 Положения).

Данный механизм является непосредственным нормативным выражением принципа скользящего планирования. Параметры проектов пересматриваются не в ответ на кризис, а в рамках предсказуемого ежегодного цикла, синхронизированного с бюджетным процессом. В этом состоит качественное отличие от модели Постановления Правительства РФ от 09.04.2022 № 628, где коррекция параметров нацпроектов допускалась как антикризисное исключение, обусловленное геополитическими и санкционными шоками. В модели 2025–2030 гг. скользящее планирование перестает быть исключением и становится правилом.

Параллельно п. 167 Положения вводит оперативный контур корректировки параметров национальных проектов в связи с изменениями сводной бюджетной росписи федерального бюджета. В штатном режиме (пп. «б» п. 167) единый запрос формируется, согласовывается и вступает в силу автоматически в системе «Электронный бюджет» одновременно с одобрением соответствующей заявки об изменении бюджетных ассигнований. Иными словами, изменение бюджета автоматически влечет обновление паспорта проекта в реальном времени[23].

В результате управленческая модель 2025–2030 гг. создает два контура скользящей коррекции: 1) годовой контур – привязан к бюджетному циклу и обеспечивает плановое обновление горизонта проектирования; 2) оперативный контур – привязан к текущим изменениям бюджетной росписи и обеспечивает непрерывную синхронизацию параметров проектов с реальным движением финансовых ресурсов. Подобная архитектура соответствует нормативному требованию «скользить», а не фиксировать план, и эта черта отличает модель нынешнего поколения от управленческих схем предшествующих циклов.

Новый п. 24.1 Положения дополняет эту конструкцию. Он предусматривает возможность субдеlegation полномочий на нижние уровни структуры управления проектами, что расширяет возможности

для гибкого перераспределения управленческих функций, не требуя формальных изменений в паспорте нацпроекта.

Кроме того, п. 35.2 Положения предусматривает возможность распределения показателей нацпроектов по субъектам РФ в тех случаях, когда их достижение затрагивает вопросы совместного ведения или регионального ведения. Соответствующая норма нормативно оформляет встраивание регионального исполнения в общефедеральную архитектуру нацпроекта, что решает одну из системных проблем отечественного стратегического планирования в виде чрезмерной централизации ресурсов при распределении обязанностей [14]. Впрочем, норма фиксирует обязанность распределения, но не механизм согласования региональных возможностей с федеральными амбициями.

Иной логикой продиктована новелла п. 35.1 Положения: «планирование общественно значимых результатов и показателей национального проекта осуществляется в том числе с учетом обратной связи от его целевых групп и (или) общественно-экспертного совета». В свою очередь, обновленный п. 36 Положения закрепляет «общественно значимые результаты» в качестве центрального элемента паспорта нацпроекта, подчиняя показатели им.

Соответствующая норма представляет собой первое прямое нормативное закрепление механизма обратной связи с бенефициарами при планировании показателей нацпроекта. При этом в научной литературе ориентация на реальные социальные изменения, воспринимаемые целевыми группами, а не на достижение плановых числовых значений, характеризуется как движение к «третьей волне» оценивания реформ государственного управления [16].

Впрочем, здесь можно отметить и контр-тенденцию. В соответствии с п. 8.2 Функциональной структуры: куратор нацпроекта вправе определять (с учетом позиции Администрации Президента РФ) перечень параметров паспортов, подлежащих публикации на общедоступных ресурсах. Практическое значение данной нормы неоднозначно. С одной стороны, она позволяет защитить чувствительные технологические и оборонные параметры, прежде всего в НПТЛ. С другой, соответствующий инструмент создает возможность избирательного ограничения публичного мониторинга, что потенциально снижает возможности гражданского контроля реализации нацпроектов и, соответственно, снижение чувствительности управления к реальным общественно значимым результатам.

Выводы

Изменения 2024–2025 гг. в системе управления национальными проектами во многом оформили качественный пересмотр управленческой парадигмы.

Введение национальных проектов по обеспечению технологического лидерства (НПТЛ) принципиально меняет роль государства. В классической модели нацпроекта государство одновременно выступает как заказчик, как распределитель ресурсов и как субъект ответственности за результат. В архитектуре НПТЛ эти роли распределены между разработчиком, основным исполнителем и квалифицированным заказчиком, каждый из которых получил собственный нормативно закрепленный статус. Карта технологической кооперации фиксирует распределение и детализацию полномочий между ними, объединяя в себе черты плана НИОКР, инвестиционного меморандума и контрактного обязательства.

Новеллы затронули и классические нацпроекты. Была сформирована двухконтурная система скользящего управления: 1) первый контур – ежегодный цикл актуализации национальных проектов параллельно с бюджетным процессом; 2) второй контур – оперативный, применяемый для корректировки финансирования национальных проектов через сводную бюджетную роспись в автоматическом режиме. Соответственно, скользящее планирование перестало быть антикризисным исключением и стало штатным режимом работы. Адаптивность повысилась.

Впрочем, стоит отметить и некоторую непоследовательность. С одной стороны, был закреплен учет обратной связи от целевых групп и общественно-экспертного совета, а также предусмотрена прямая связь с общественно значимыми результатами. С другой стороны, была предусмотрена возможность выборочного ограничения публикации параметров национальных проектов на основании решения куратора. Защита чувствительных технологических данных по НПТЛ выглядит легитимной целью для такого регулирования, однако при широком применении соответствующей возможности кураторами нацпроектов возникает риск ослабления обратной связи о состоянии общественно значимых результатов.

Список источников

1. Толстова Т.В., Люлькина Н. М., Толстова-Свечникова М. В., Щепетова В. А. В рамках выполнения «Майских Указов Президента 2018 года» // *Образование и наука в современном мире. Инновации.* 2018. № 4(17). С. 35 – 43.

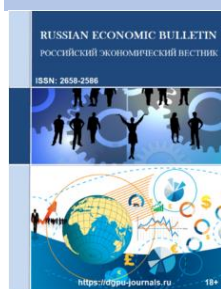
2. Порфирьев Б. Н. Императивы законодательного обеспечения реализации майского 2018 г. Указа Президента России: пространственный аспект // ЭКО. 2018. № 9(531). С. 177 – 191.
3. Музалев С. В., Абдикеев Н. М., Оболенская Л. В. Совершенствование системы критериев оценки результативности промышленной политики России в условиях санкционного давления // Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29. № 4. С. 6 – 18.
4. Gruening G. Origin and theoretical basis of new public management // International Public Management Journal. 2001. Vol. 4. № 1. P. 1 – 25.
5. Сморгун Л.В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой // Политическая наука. 2022. № 3. С. 100 – 121.
6. Никулина И.Е., Николаенко В.С. Становление и развитие концепций управления проектами и риск-менеджмента // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 68. С. 195 – 210.
7. Смирнова О.О. Формирование отечественной модели индикативного планирования // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. № 3. С. 266 – 279.
8. Project Management Institute. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 8th ed. Newtown Square: Project Management Institute. 2025. 408 p.
9. PRINCE2® 7: Managing Successful Projects. 7th ed. Nicosia: PeopleCert International Ltd. 2023. 347 p.
10. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management – Context and concepts. 2nd ed. Geneva: International Organization for Standardization. 2021. 20 p.
11. Авксентьев Н., Назаров В., Сусицина Н. Управленческая макромодель в условиях проектного управления // Экономическая политика России. Турбулентное десятилетие 2008–2018. М.: Изд-во РАН-ХиГС. 2020. С. 73 – 83.
12. Pollack J., Helm J., Adler D. What is the Iron Triangle, and how has it changed? // International Journal of Managing Projects in Business. 2018. Vol. 11. № 2. P. 527 – 547.
13. Watanabe W.C., Shafiq M., Ali S., Nawaz M.J., Nazeer S. The impact of triple constraints on the project success, a moderating role of organizational support // Journal of Project Management. 2024. Vol. 9. № 1. P. 73 – 84.
14. Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. Теория стратегического планирования: институциональный подход // Пространство экономики. 2020. № 2. С. 22 – 48.
15. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт. 2026. 299 с.
16. Вольманн Х. Оценивание реформ государственного управления: «третья волна» // Социологические исследования. 2010. № 10. С. 93 – 99.
17. Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 7 – 38.
18. Либерман Т.И., Гурина М.А. Программно-целевое планирование: подходы, инструменты, тенденции развития. М.: Первое экономическое издательство. 2020. 160 с.
19. Гордеев Р.А. Повышение эффективности планирования в условиях неопределенности // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-1. С. 222 – 227.
20. Изотова Г. С., Еремин С. Г., Галкин А. И. Оптимизация процессов стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления Российской Федерации // Экономика. Налоги. Право. 2025. № 18(1). С. 87 – 94.
21. Швиндт А.Н. Императивы системы управления научно-технологическим развитием Российской Федерации // Управление наукой и наукометрия. 2025. № 3. С. 352 – 368.
22. Потапова Е. В., Брянцева О. С. Институт квалифицированного заказчика как новый феномен промышленной политики России // AlterEconomics. 2025. Т. 22. № 4. С. 683 – 703.
23. Шмиголь Н. С. Финансовое обеспечение национальных проектов технологического лидерства в программно-проектном управлении расходами федерального бюджета // Экономика. Налоги. Право. 2026. Т. 19. № 1. С. 55 – 68.

References

1. Tolstova T.V., Lyulkina N.M., Tolstova-Svechnikova M.V., Shchepetova V.A. Within the Framework of the Implementation of the "May Decrees of the President of 2018". *Education and Science in the Modern World. Innovations*. 2018. No. 4(17). P. 35 – 43.
2. Porfiryev B.N. Imperatives of Legislative Support for the Implementation of the May 2018 Decree of the President of Russia: Spatial Aspect. *ECO*. 2018. No. 9(531). P. 177 – 191.
3. Muzalev S.V., Abdikeyev N.M., Obolenskaya L.V. Improving the System of Criteria for Assessing the Performance of Russia's Industrial Policy in the Context of Sanctions Pressure. *Finance: Theory and Practice*. 2025. Vol. 29. No. 4. P. 6 – 18.
4. Gruening G. Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*. 2001. Vol. 4. No. 1. P. 1 – 25.
5. Smorgunov L.V. Modern trends in public administration: from new public management to public policy management. *Political science*. 2022. No. 3. P. 100 – 121.
6. Nikulina I.E., Nikolaenko V.S. Formation and development of project management and risk management concepts. *Public administration. Electronic bulletin*. 2018. No. 68. P. 195 – 210.
7. Smirnova O.O. Formation of a Domestic Model of Indicative Planning. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2020. No. 3. P. 266 – 279.
8. Project Management Institute. *The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 8th ed. Newtown Square: Project Management Institute. 2025. 408 p.
9. *PRINCE2® 7: Managing Successful Projects*. 7th ed. Nicosia: PeopleCert International Ltd. 2023. 347 p.
10. ISO 21500:2021. *Project, program, and portfolio management – Context and concepts*. 2nd ed. Geneva: International Organization for Standardization. 2021. 20 p.
11. Avksentyev N., Nazarov V., Sisigina N. Management macromodel in the context of project management. *Economic Policy of Russia. The Turbulent Decade 2008–2018*. Moscow: RANEPa Publishing House. 2020. P. 73 – 83.
12. Pollack J., Helm J., Adler D. What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*. 2018. Vol. 11. No. 2. P. 527 – 547.
13. Watanabe W.C., Shafiq M., Ali S., Nawaz M.J., Nazeer S. The impact of triple constraints on the project success, a moderating role of organizational support. *Journal of Project Management*. 2024. Vol. 9. No. 1. P. 73 – 84.
14. Tambovtsev V.L., Rozhdestvenskaya I.A. Theory of Strategic Planning: An Institutional Approach. *Economic Space*. 2020. No. 2. P. 22 – 48.
15. Borshchevsky G.A. *Management of Government Programs and Projects: A Textbook for Universities*. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait Publishing House. 2026. 299 p.
16. Vollmann H. Assessing Public Administration Reforms: The Third Wave. *Sociological Studies*. 2010. No. 10. P. 93 – 99.
17. Barabashev A.G., Makarov A.A., Makarov I.A. On Improving Indicative Assessments of the Quality of Public Administration. *Issues of Public and Municipal Administration*. 2019. No. 2. P. 7 – 38.
18. Liberman T.I., Gurina M.A. *Program-targeted planning: approaches, tools, and development trends*. Moscow: First Economic Publishing House. 2020. 160 p.
19. Gordeev R.A. Improving the Efficiency of Planning in the Face of Uncertainty. *Bulletin of Tula State University. Economic and Legal Sciences*. 2011. No. 1–1. P. 222 – 227.
20. Izotova G.S., Eremin S.G., Galkin A.I. Optimization of Strategic Planning Processes in the System of Public and Municipal Administration of the Russian Federation. *Economics. Taxes. Law*. 2025. No. 18(1). P. 87 – 94.
21. Shvindt A.N. Imperatives of the Scientific and Technological Development Management System of the Russian Federation. *Science Management and Scientometrics*. 2025. No. 3. P. 352 – 368.
22. Potaptsheva E.V., Bryantseva O.S. The Institute of a Qualified Customer as a New Phenomenon of Russia's Industrial Policy. *AlterEconomics*. 2025. Vol. 22. No. 4. P. 683 – 703.
23. Shmigol N.S. Financial Support for National Technological Leadership Projects in Program-Project Management of Federal Budget Expenditures. *Economy. Taxes. Law*. 2026. Vol. 19. No. 1. P. 55 – 68.

Информация об авторе

Аушева М.А., студент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы, madina.aush1902@mail.ru



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 658.5:004.89:004.75

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-464-473

Интеллектуальный анализ данных в облачной среде как инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятий

¹ Маханенко Н.В.,

² Чепелкин Б.Д.,

² Кирпичников Д.А.,

³ Багауов К.И.,

¹ Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана,

² Тюменский государственный университет,

³ Уфимский университет науки и технологий

Аннотация: в статье рассматривается применение интеллектуального анализа данных в облачных вычислительных средах как инструмента оптимизации корпоративных бизнес-процессов. Анализируются теоретические основания использования интеллектуального анализа, машинного обучения и предиктивной аналитики в системе корпоративного управления, а также инфраструктурная роль облачных сред в консолидации, обработке и масштабировании корпоративных данных. Показано, что облачная аналитика обеспечивает не только технологическую поддержку обработки информации, но и формирует условия для регулярного обновления аналитических моделей, выявления отклонений и включения результатов анализа в управленческий контур организации.

В практической части предложена расчетно-имитационная модель оценки влияния облачного интеллектуального анализа данных на процесс прогнозирования спроса и управления запасами условного среднего торгово-производственного предприятия. Сопоставлены традиционный аналитический контур и облачный интеллектуальный контур по ключевым процессным и экономическим показателям. Установлено, что применение облачной аналитики позволяет сократить время подготовки прогноза, снизить количество ошибок прогнозирования, повысить долю своевременно выявленных отклонений, сократить избыточные запасы и снизить потери от дефицита. Сделан вывод о том, что устойчивый эффект достигается при интеграции облачной инфраструктуры, аналитических моделей и организационных механизмов принятия решений.

Ключевые слова: интеллектуальный анализ данных, облачные вычисления, корпоративная аналитика, бизнес-процессы, искусственный интеллект, машинное обучение, предиктивная аналитика, цифровая трансформация

Для цитирования: Маханенко Н.В., Чепелкин Б.Д., Кирпичников Д.А., Багауов К.И. Интеллектуальный анализ данных в облачной среде как инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятий // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 464 – 473. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-464-473

Поступила в редакцию: 23 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 19 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Data mining in a cloud environment as a tool for optimizing enterprise business processes

¹ *Makhanenko N.V.,*

² *Chepelkin B.D.,*

² *Kirpichnikov D.A.,*

³ *Bagauov K.I.*

¹ *Bauman Moscow State Technical University,*

² *University of Tyumen,*

³ *Ufa University of Science and Technology*

Abstract: the article examines the application of data mining in cloud computing environments as a tool for optimizing corporate business processes. The theoretical foundations of using data mining, machine learning, and predictive analytics in corporate management are analyzed, along with the infrastructural role of cloud environments in consolidating, processing, and scaling corporate data. It is shown that cloud analytics not only provides technological support for information processing but also creates conditions for the regular updating of analytical models, the detection of deviations, and the integration of analytical results into the organization's management framework.

The practical part of the study proposes a computational simulation model for assessing the impact of cloud-based data mining on demand forecasting and inventory management in a hypothetical medium-sized trade and manufacturing enterprise. A traditional analytical framework and a cloud-based intelligent analytical framework are compared using key process and economic indicators. It is established that the application of cloud analytics can reduce forecast preparation time, decrease forecasting error, increase the share of timely detected deviations, reduce excess inventory, and lower losses caused by stockouts. The article concludes that a sustainable effect is achieved through the integration of cloud infrastructure, analytical models, and organizational decision-making mechanisms.

Keywords: data mining, cloud computing, corporate analytics, business processes, artificial intelligence, machine learning, predictive analytics, digital transformation

For citation: Makhanenko N.V., Chepelkin B.D., Kirpichnikov D.A., Bagauov K.I. Data mining in a cloud environment as a tool for optimizing enterprise business processes. Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 464 – 473. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-464-473

The article was submitted: April 23, 2026; Approved after reviewing: May 19, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Цифровая трансформация корпоративного сектора сопровождается ростом требований к скорости, точности и обоснованности управленческих решений, что повышает значимость интеллектуального анализа данных в оптимизации бизнес-процессов. Увеличение объемов операционных, клиентских, финансовых и производственных данных требует перехода от фрагментарной отчетности к системам аналитической поддержки, основанным на выявлении скрытых закономерностей, прогнозировании отклонений и автоматизации отдельных управленческих действий.

Актуальность направления определяется тем, что облачные вычисления, искусственный интеллект (ИИ) и анализ больших данных все чаще рассматриваются как взаимосвязанные элементы цифровой трансформации, обеспечивающие масштабируемую обработку корпоративных данных и повышение обоснованности управленческих решений [1–4]. Однако сохраняется методологический разрыв между описанием облачной инфраструктуры как технической среды и оценкой ее влияния на конкретные бизнес-процессы: эффект таких решений зависит не только от вычислительных ресурсов, но и от качества данных, зрелости аналитической архитектуры, организационной готовности и включения результатов интеллектуального анализа в контур принятия решений [1, 3, 5].

В связи с этим гипотеза исследования состоит в том, что применение интеллектуального анализа данных в облачных вычислительных средах обеспечивает более высокий уровень оптимизации корпоративных бизнес-процессов только при условии системной интеграции трех компонентов: масштабируемой облачной инфраструктуры, формализованных аналитических моделей и организационного механизма внедрения результатов анализа в управленческую практику.

Целью исследования является теоретико-прикладное обоснование применения интеллектуального анализа данных в облачных вычислительных средах как инструмента оптимизации корпоративных бизнес-процессов. Научная новизна заключается в уточнении связи между облачной аналитической инфраструктурой, методами интеллектуального анализа данных и процессными результатами корпоративного управления. В статье облачные вычисления рассматриваются не только как технический ресурс, но и как элемент организационно-аналитической системы, обеспечивающей переход от реактивного управления к предиктивной и адаптивной модели оптимизации бизнес-процессов.

Материалы и методы исследований

В исследовании использовались методы сравнительного и структурно-логического анализа, позволившие сопоставить традиционные локальные аналитические системы и облачные платформы, а также определить различия между ретроспективной, предиктивной и интеллектуальной аналитикой. На этой основе были выделены инфраструктурные характеристики облачной среды, значимые для оптимизации корпоративных бизнес-процессов: масштабируемость вычислений, интеграция разнородных данных, регулярное обновление аналитических моделей и возможность включения результатов анализа в управленческий контур.

Практическая часть исследования основана на расчетно-имитационном моделировании процесса прогнозирования спроса и управления запасами условного среднего торгово-производственного предприятия. Сопоставлялись два сценария: традиционный аналитический контур и облачная интеллектуальная аналитика. Оценка проводилась по процессным и экономическим показателям: времени подготовки прогноза, ошибке прогнозирования, доле выявленных отклонений, уровню ручной обработки, объему избыточных запасов и потерям от дефицита.

Результаты и обсуждения

Логика представления результатов строится на последовательном переходе от теоретического обоснования роли интеллектуального анализа данных в корпоративном управлении к анализу облачной инфраструктуры и расчетной оценке ее влияния на оптимизацию бизнес-процессов.

Интеллектуальный анализ данных как элемент цифровой трансформации корпоративного управления

В современной корпоративной практике аналитические инструменты все чаще применяются не только для ретроспективной оценки завершенных операций, но и для прогнозирования отклонений, идентификации рисков и обоснования управленческих решений [6]. Традиционные системы бизнес-аналитики ориентированы преимущественно на структурирование данных, подготовку отчетности и визуализацию ключевых показателей, тогда как интеллектуальный анализ расширяет этот контур за счет выявления скрытых зависимостей, классификации рисков событий и формирования рекомендаций для последующего управленческого воздействия (таблица 1).

Таблица 1

Сравнение традиционных и интеллектуальных методов корпоративной аналитики [7, 8]

Table 1

Comparison of traditional and intelligent methods of corporate analytics [7, 8]

Критерий сравнения	Традиционные методы бизнес-аналитики	Интеллектуальные методы анализа данных
Основная функция	Ретроспективное описание операций и подготовка регламентированной управленческой отчетности.	Выявление закономерностей, прогнозирование отклонений и аналитическая поддержка принятия решений.
Характер обработки данных	Использование преимущественно структурированных данных и заранее установленных показателей.	Обработка структурированных, полуструктурированных и неструктурированных данных.
Управленческая роль	Контроль выполнения плановых показателей и фиксация фактических результатов.	Раннее выявление рисков, сценарная оценка и обоснование возможных управленческих действий.
Гибкость модели	Ограничение заранее заданными отчетными формами и правилами расчета показателей.	Адаптация моделей за счет обучения на новых данных и регулярного обновления параметров.
Результат для бизнес-процессов	Повышение прозрачности и контролируемости отдельных операций.	Оптимизация процессов за счет прогнозирования, автоматизации и сокращения времени управленческой реакции.

Представленное сопоставление показывает, что интеллектуальный анализ данных расширяет функциональные возможности корпоративной аналитики, однако его управленческая значимость определяется не только методами обработки информации, но и степенью их включения в реальные бизнес-процессы. Это особенно важно в условиях роста распространенности ИИ-решений в организациях. В отчете McKinsey «The State of Organizations 2026», основанном на опросе более 10 тыс. руководителей из 15 стран и 16 отраслей, ИИ, автоматизация и аналитика данных рассматриваются как факторы пересмотра организационных процессов и управленческих структур. По данным глобального отчета McKinsey «The State of AI: Global Survey 2025», 88% респондентов в 2025 г. сообщили о регулярном использовании ИИ хотя бы в одной бизнес-функции по сравнению с 78% годом ранее, однако большинство организаций еще не перешло к масштабированию ИИ-программ на уровне компании.

Следовательно, ключевая задача организаций смещается от первичного внедрения интеллектуальных инструментов к их системной интеграции в управленческую архитектуру. В рамках такого подхода аналитические модели должны быть связаны с бизнес-процессами, показателями эффективности, зонами ответственности и механизмами контроля результатов. Влияние интеллектуального анализа данных на корпоративное управление проявляется по нескольким основным направлениям (таблица 2).

Таблица 2

Направления влияния интеллектуального анализа данных на корпоративное управление [9, 10]

Table 2

Directions of influence of data mining on corporate governance [9, 10]

Направление влияния	Содержание изменений
Повышение точности управленческой диагностики	Анализ операционных данных, выявление скрытых зависимостей, оценка состояния процессов.
Сокращение времени управленческой реакции	Обнаружение аномалий в продажах, выявление отклонений в платежах, ускорение принятия решений.
Повышение прозрачности процессов	Фиксация фактического прохождения операций по этапам бизнес-процесса, сопоставление плановых и фактических значений показателей процессов, формирование основы для последующей корректировки регламентов и маршрутов исполнения.

В то же время наличие интеллектуальных аналитических инструментов само по себе не гарантирует оптимизации бизнес-процессов. Это подтверждается результатами корпоративных опросов и прикладных исследований по внедрению ИИ. В глобальном отчете Deloitte «The State of AI in the Enterprise 2026» отмечается, что повышение производительности и эффективности фиксируют более половины респондентов, однако характер применения ИИ в компаниях остается неоднородным: часть организаций использует его для глубокой трансформации процессов и бизнес-моделей, тогда как другие ограничиваются локальными или поверхностными сценариями внедрения (рис. 1).

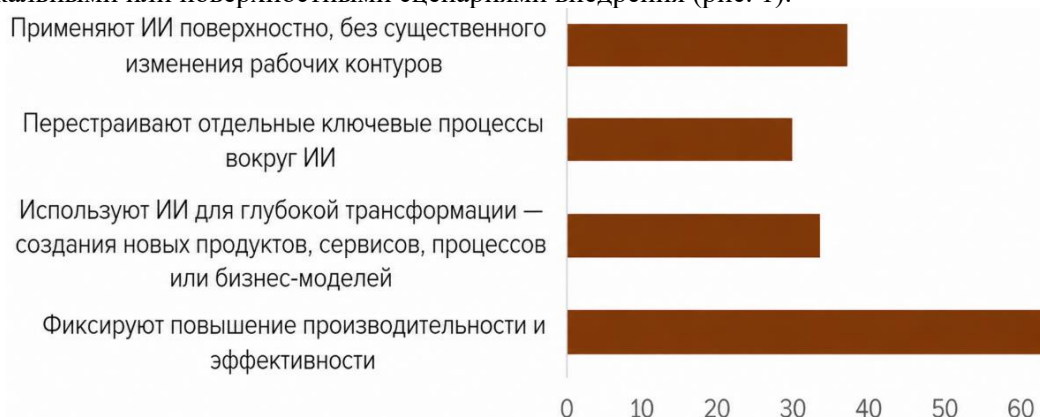


Рис. 1. Характер применения ИИ в корпоративных процессах по данным Deloitte «State of AI in the Enterprise 2026», % организаций

Fig. 1. The nature of AI application in corporate processes according to Deloitte's "State of AI in the Enterprise 2026," % of organizations

Дополнительно в отчете McKinsey «Superagency in the workplace», опубликованном в 2025 г., указывается, что 92% компаний планируют увеличить инвестиции в ИИ в течение ближайших трех лет, однако только 1% руководителей оценивают свои организации как зрелые с точки зрения полной интеграции ИИ в рабочие процессы и получения существенных бизнес-результатов. Эти данные подтверждают, что эффект интеллектуального анализа данных определяется не самим фактом внедрения цифровых инструментов, а качеством их включения в процессы, распределением ответственности, уровнем зрелости данных и готовностью управленческой системы перестраивать решения на основе аналитических моделей.

Облачные вычислительные среды как инфраструктурная основа масштабируемой корпоративной аналитики

Масштабирование корпоративной аналитики требует инфраструктуры, способной обрабатывать растущие объемы разнородных данных без жесткой зависимости от локальных вычислительных мощностей. В традиционных системах производительность аналитического контура ограничивается заранее приобретенными серверами, объемом локального хранилища и длительными циклами модернизации, тогда как облачная модель позволяет динамически выделять ресурсы под конкретную аналитическую нагрузку (таблица 3).

Таблица 3

Сравнение традиционной и облачной инфраструктуры корпоративной аналитики [11, 12]

Table 3

Comparison of traditional and cloud-based enterprise analytics infrastructure [11, 12]

Критерий сравнения	Традиционная локальная инфраструктура	Облачная вычислительная среда
Масштабирование ресурсов	Расширение требует закупки оборудования, настройки серверов и длительного цикла внедрения.	Вычислительные мощности и хранилища масштабируются в зависимости от текущей аналитической нагрузки.
Обработка данных	Возможности ограничены локальными серверами, установленными базами данных и внутренними каналами передачи информации.	Поддерживается распределенная обработка больших массивов структурированных, полуструктурированных и неструктурированных данных.
Интеграция источников	Интеграция новых систем часто требует сложной доработки локальной архитектуры.	Данные из ERP, CRM, SCM, IoT-платформ и внешних сервисов могут объединяться через облачные хранилища, API и аналитические пайплайны.
Обновление аналитических моделей	Обновление зависит от внутренней ИТ-инфраструктуры и может требовать значительных временных затрат.	Модели могут регулярно переобучаться и обновляться за счет доступности эластичных вычислительных ресурсов.
Управленческий эффект	Аналитика чаще применяется в режиме периодической отчетности и последующего контроля.	Создаются условия для непрерывного анализа, прогнозирования отклонений и более быстрого принятия решений.

С технологической точки зрения облачная корпоративная аналитика представляет собой многоуровневый контур, в котором данные последовательно проходят путь от первичных источников к аналитическим выводам и управленческим решениям [13]. Такая структура позволяет объединять разнородные корпоративные данные, выполнять их предварительную обработку, размещать в масштабируемом облачном хранилище, применять вычислительные и аналитические сервисы, а затем передавать результаты в системы визуализации и поддержки решений (рис. 2).

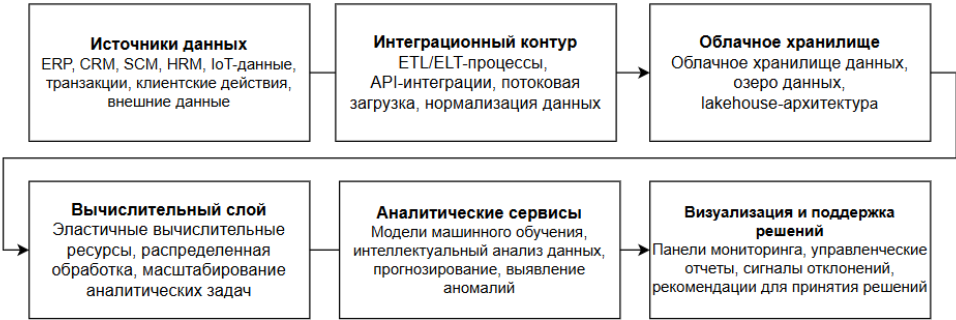


Рис. 2. Архитектура облачного аналитического контура корпоративного управления
Fig. 2. Architecture of the cloud-based analytical framework for corporate governance

Представленная архитектура отражает облачную аналитику как воспроизводимый контур преобразования данных в управленческую информацию, а не как простой механизм внешнего хранения. Ее ключевое инженерное преимущество связано с эластичностью вычислений: загрузка и очистка данных требуют устойчивой передачи и распределенной обработки, обучение моделей машинного обучения (МО) – высокой вычислительной мощности, а эксплуатация моделей в бизнес-процессах – низкой задержки, отказоустойчивости и постоянного контроля качества прогнозов [14-16]. Благодаря этому облачная среда обеспечивает регулярное обновление аналитических моделей, сопоставление прогнозных и фактических значений, а также включение результатов интеллектуального анализа в текущий контур корпоративного управления.

Значимость облачной инфраструктуры подтверждается рыночной динамикой и корпоративными опросами. По прогнозу Gartner, мировой рынок публичных облачных сервисов к концу 2026 г. увеличится на 21,3%, а к 2029 г. достигнет 1,48 трлн долл. США, что связано с интеграцией ИИ и модернизацией корпоративных цифровых систем. Данные глобального опроса Flexera «2026 State of the Cloud Report» также показывают рост инфраструктурной нагрузки: 76% крупных предприятий расходуют на облачные сервисы более 5 млн долл. США в месяц, а доля неэффективно используемых облачных ресурсов оценивается в 29%. Следовательно, масштабирование облачной аналитики связано не только с расширением вычислительных возможностей, но и с необходимостью управления затратами, рабочими нагрузками, качеством данных и создаваемой бизнес-ценностью.

Таким образом, облако формирует не гарантированный, а потенциальный оптимизационный эффект. Его реализация зависит от зрелости архитектуры данных, интеграционных процессов, механизмов управления доступом, контроля качества данных и способности организации соотносить аналитические результаты с процессными метриками: временем обработки операций, точностью прогнозов, уровнем издержек, частотой ошибок и скоростью принятия решений.

Расчетно-имитационная оценка влияния облачного интеллектуального анализа данных на бизнес-процесс прогнозирования спроса и управления запасами

Практическая оценка влияния облачного интеллектуального анализа данных на бизнес-процессы была выполнена на основе расчетно-имитационной модели условного среднего торгово-производственного предприятия. В качестве моделируемого процесса выбран контур прогнозирования спроса и управления запасами, поскольку он включает несколько взаимосвязанных операций: сбор данных о продажах, формирование прогноза, расчет потребности в запасах, выявление дефицита или избыточного хранения и подготовку управленческого решения.

Параметры предприятия заданы следующим образом: 500 товарных позиций, 3 склада, среднесуточный объем продаж – 2 400 единиц продукции, горизонт моделирования – 90 дней, средняя валовая маржа единицы продукции – 420 руб., средние затраты хранения одной единицы избыточного запаса – 18 руб. в день, средние потери от дефицита одной единицы товара – 420 руб. недополученной маржи.

Сопоставлялись два варианта аналитического контура: традиционный, основанный на периодической консолидации данных и ручной корректировке прогноза, и облачный интеллектуальный, предполагающий ежедневную загрузку данных, автоматическое обновление модели прогнозирования и выявление отклонений.

Для оценки эффекта использовались показатели времени подготовки прогноза, ошибки прогнозирования, доли выявленных отклонений, доли ручной обработки, затрат на хранение избыточных запасов и потерь от дефицита. Ошибка прогноза рассчитывалась как средняя абсолютная процентная ошибка:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left| \frac{F_i - A_i}{A_i} \right| \times 100\% \quad (1)$$

где F – прогнозное значение спроса по товарной позиции или периоду, A_i – фактическое значение спроса, n – число наблюдений. Относительный эффект по сокращению времени обработки определялся по формуле:

$$E_T = \frac{T_0 - T_1}{T_0} \times 100\% \quad (2)$$

где T_0 – значение показателя в традиционном контуре, T_1 – значение после перехода к облачному интеллектуальному анализу. Аналогично рассчитывался эффект по снижению ошибки прогноза, ручной обра-

ботки, издержек хранения и потерь от дефицита. Для показателя выявления отклонений использовалась обратная логика расчета, поскольку рост значения отражает улучшение процесса:

$$E_D = \frac{D_1 - D_0}{D_0} \times 100\% \quad (3)$$

где D_0 – доля выявленных отклонений в традиционном контуре, D_1 – доля выявленных отклонений в облачном интеллектуальном контуре.

Расчетная модель строилась на сопоставлении фактического спроса и прогнозных значений по 500 товарным позициям за 90 дней. В традиционном контуре прогноз обновлялся один раз в неделю и корректировался вручную на основе усредненных исторических продаж. В облачном интеллектуальном контуре прогноз пересчитывался ежедневно с учетом новых продаж, сезонных колебаний, складских остатков и выявленных аномалий. Сопоставимость сценариев обеспечивалась использованием единого набора исходных параметров: одинакового объема товарных позиций, одинакового горизонта наблюдения и одинаковой стоимости хранения и дефицита. Различие между двумя сценариями связано только с организацией аналитического контура: периодическая ручная обработка в первом случае и автоматизированная облачная обработка с регулярным обновлением модели во втором.

Результаты сопоставления традиционного и облачного интеллектуального аналитического контура по ключевым процессным и экономическим показателям представлены в таблице 4.

Таблица 4

Расчетная оценка влияния облачного интеллектуального анализа данных на процесс прогнозирования спроса и управления запасами

Table 4

Estimated impact of cloud data mining on demand forecasting and inventory management

Показатель	Традиционный контур	Облачный интеллектуальный контур	Расчетное изменение
Периодичность обновления прогноза.	1 раз в 7 дней	1 раз в день	Увеличение частоты обновления в 7 раз
Среднее время подготовки прогноза, ч.	18,0	4,5	-75,0%
Средняя абсолютная ошибка прогноза, %.	21,4	14,6	-31,8%
Доля своевременно выявленных отклонений, %.	58,0	79,0	+36,2%
Доля ручной обработки, %.	64,0	31,0	-51,6%
Средний избыточный запас, ед.	9 750	7 000	-28,2%
Суточные затраты хранения избыточного запаса, руб.	175 500	126 000	-28,2%
Частота дефицита запасов, %.	14,2	9,6	-32,4%
Потери от дефицита за период моделирования, руб.	5 112 000	3 456 000	-32,4%

Полученные результаты показывают, что переход к облачному интеллектуальному аналитическому контуру обеспечивает умеренный, но устойчивый процессный и экономический эффект. Среднее время подготовки прогноза сокращается на 75,0%, средняя абсолютная ошибка прогноза снижается с 21,4 до 14,6%, а доля своевременно выявленных отклонений возрастает с 58,0 до 79,0%. Одновременно доля ручной обработки уменьшается с 64,0 до 31,0%, что указывает на повышение степени автоматизации аналитического процесса при сохранении необходимости экспертного контроля.

Экономический результат проявляется в сокращении среднего избыточного запаса с 9750 до 7000 ед., что снижает суточные затраты хранения со 175500 до 126000 руб. Потери от дефицита за период моделирования уменьшаются с 5,112 до 3,456 млн руб., то есть на 32,4%. Следовательно, основной эффект облачного интеллектуального анализа данных выражается не в одном изолированном улучшении, а в совокупном изменении процесса: ускорении подготовки прогноза, повышении его точности, более раннем выявлении отклонений и снижении процессных потерь. Модель носит расчетно-иллюстративный характер и предназначена для оценки потенциального эффекта при заданных параметрах предприятия.

Практическая оптимизация бизнес-процессов достигается при регулярном поступлении данных в сопоставимом формате, обновлении моделей с частотой, соответствующей динамике процесса, и связи аналитических результатов с конкретными управленческими действиями: корректировкой закупок, перераспределением запасов между складами, изменением планов продаж, пересмотром лимитов хранения и запуском предупреждений о риске дефицита. При соблюдении этих условий облачная аналитика выступает не самостоятельным технологическим модулем, а инструментом процессной оптимизации корпоративного управления.

Полученные результаты показывают, что применение интеллектуального анализа данных в облачных вычислительных средах целесообразно рассматривать как механизм процессной оптимизации, а не только как технологическое обновление аналитической инфраструктуры. Расчетно-имитационная модель на примере прогнозирования спроса и управления запасами показала, что эффект формируется за счет одновременного изменения нескольких параметров: сокращения времени подготовки прогноза, снижения ошибки прогнозирования, увеличения доли своевременно выявленных отклонений, уменьшения ручной обработки и сокращения потерь, связанных с избыточными запасами и дефицитом. Это подтверждает, что облачная интеллектуальная аналитика наиболее результативна тогда, когда она встроена в регулярный управленческий цикл и влияет на конкретные действия: корректировку закупок, перераспределение запасов, пересмотр лимитов хранения и предупреждение операционных рисков.

Вместе с тем расчетные результаты не являются универсальными и зависят от параметров предприятия, структуры ассортимента, качества данных, частоты их обновления и готовности процессов к автоматизированной корректировке. Масштабирование облачного интеллектуального анализа также связано с ограничениями в области информационной безопасности, стоимости облачных ресурсов, прозрачности алгоритмов и экспертного контроля. Поэтому практическая ценность подхода определяется не только вычислительной мощностью облака, но и зрелостью архитектуры данных, регламентами управления моделями и связью аналитических результатов с измеримыми процессными и экономическими показателями.

Выводы

Интеллектуальный анализ данных в облачных вычислительных средах обеспечивает переход от разрозненной обработки информации к масштабируемому аналитическому контуру, ориентированному на прогнозирование, выявление отклонений и поддержку управленческих решений. Наибольший прикладной потенциал такого подхода проявляется в процессах, где результат зависит от скорости обработки данных, точности прогноза и своевременного реагирования: финансовом планировании, продажах, закупках, управлении запасами, логистике и клиентской поддержке. Облачная инфраструктура в данном контексте создает технические условия для консолидации данных, гибкого масштабирования вычислений и регулярного обновления аналитических моделей.

Гипотеза исследования подтверждается: оптимизация бизнес-процессов достигается не за счет изолированного внедрения облачных сервисов или отдельных алгоритмов, а при их включении в единую организационно-аналитическую систему. Расчетно-имитационная модель показала, что такой подход позволяет сократить время подготовки прогноза, снизить ошибку прогнозирования, повысить долю своевременно выявленных отклонений и уменьшить процессные потери. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка отраслевых моделей оценки экономического эффекта облачного интеллектуального анализа данных с учетом цифровой зрелости компании и структуры ее бизнес-процессов.

Список источников

1. Скворцова Н.А., Захаров А.В., Булатов И.И. Цифровая трансформация бизнес-процессов на основе технологий искусственного интеллекта: российский и международный опыт // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 1. С. 131 – 152. DOI: 10.18334/epp.15.1.122526.
2. Мыльник А.В., Голов Г.Р. Применение облачных технологий для управления данными в промышленности: обзор ключевых функций и возможностей // Научные труды Вольного экономического общества России. 2025. Т. 251. № 1. С. 172 – 190. DOI: 10.38197/2072-2060-2025-251-1-172-190.
3. Saraswat J.K., Choudhari S. Integrating big data and cloud computing into the existing system and performance impact: A case study in manufacturing // Technological Forecasting and Social Change. 2025. Vol. 210. P. 123883. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123883.

4. Merlo T.R., Fard F., Hawamdeh S. *Cloud Computing's Impact on the Digital Transformation of the Enterprise: A Mixed-Methods Approach // Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 13. P. 5755. DOI: 10.3390/su17135755.
5. Olaymi S.E.D. *Leveraging data mining technologies for enhanced cloud-based marketing effectiveness // Discover Data*. 2025. Vol. 3. P. 56. DOI: 10.1007/s44248-025-00054-2. EDN: GPVOMP.
6. Miloserdov A. *Launching and scaling Generative AI functions in B2B SaaS products: the impact of decision automation on business operational efficiency // Cold Science*. 2026. № 26. P. 40 – 52.
7. Тасмагамбетов Е.Б. *Интеллектуальная аналитика в управлении портфелем проектов // Professional Bulletin: Economics and Management*. 2025. № 2. С. 3 – 8. EDN: DIICQX.
8. Pshychenko D. *Digitalization of business processes as a strategic factor in enhancing competitiveness in international markets // International Journal of Latest Engineering and Management Research*. 2025. Vol. 10(06). P. 15 – 21. DOI: 10.56581/ijlemr.10.06.15-21. EDN: NMUUC.
9. Михненко П.А. *Влияние интеллектуальных систем поддержки принятия решений на трансформацию управленческих практик // Управленец*. 2025. Т. 16. № 6. С. 2 – 16. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-6-1. EDN: IHXAKM.
10. Кириченко А.О., Золкин А.Л., Урусова А.Б., Малова Н.Н. *Исследование влияния больших данных на принятие решений в корпоративном секторе // Журнал прикладных исследований*. 2024. № 2. С. 51 – 58. DOI: 10.47576/2949-1878.2024.2.2.007. EDN: EOCPD.
11. Karamatzanis G., Tilba A., Nikolopoulos K. *Corporate governance reporting, disclosures, monitoring, and decision-making: The role of big data analytics and technological tools // Corporate Governance: An International Review*. 2026. Vol. 34. № 1. P. 2 – 17.
12. Белов Д.В. *Развитие корпоративных информационных систем в контексте реинжиниринга бизнес-процессов // Вестник евразийской науки*. 2025. Т. 17. № 1S. С. 12. EDN: RTMWJS.
13. Джайрханова А.И., Дудуркаев А.С. *Цифровая трансформация бизнеса и экономика облачных технологий: синергия инноваций и эффективности // Экономика и управление*. 2025. Т. 10. № 5. С. 176 – 182. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.10.022. EDN: NZAUJA.
14. Ali C.S.M., Zeebaree S.R.M. *Cloud-based web applications for enterprise systems: A review of AI and marketing innovations // Asian Journal of Research in Computer Science*. 2025. Vol. 18. № 4. P. 427 – 451. DOI: 10.9734/ajrcos/2025/v18i4630. EDN: PPJLEB.
15. Шамин А.А., Колбанев М.О., Черемухин А.Д. *Системный подход разработки архитектуры аналитических цифровых платформ // Труды учебных заведений связи*. 2025. Т. 11. № 5. С. 28 – 40. DOI: 10.31854/1813-324X-2025-11-5-28-40. EDN: YMAXGQ.
16. Рахматуллин Т.Г. *Архитектурные подходы к управлению рентабельностью облачных ресурсов: оптимизация ROI при масштабировании цифровых сервисов // Прикладные экономические исследования*. 2026. № 2. С. 38 – 48. DOI: 10.47576/2949-1908.2026.2.2.004. EDN: GISUGY.

References

1. Skvortsova N.A., Zakharov A.V., Bulatov I.I. *Digital transformation of business processes based on artificial intelligence: Russian and international experience. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025. Vol. 15. No. 1. P. 131 – 152. DOI: 10.18334/epp.15.1.122526. (In Russ.).
2. Mylnik A.V., Golov G.R. *Applying cloud technology for industrial data management: an overview of key features and capabilities. Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2025. Vol. 251. No. 1. P. 172 – 190. DOI: 10.38197/2072-2060-2025-251-1-172-190. (In Russ.).
3. Saraswat J.K., Choudhari S. *Integrating big data and cloud computing into the existing system and performance impact: A case study in manufacturing. Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 210. P. 123883. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123883.
4. Merlo T.R., Fard F., Hawamdeh S. *Cloud Computing's Impact on the Digital Transformation of the Enterprise: A Mixed-Methods Approach. Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 13. P. 5755. DOI: 10.3390/su17135755.
5. Olaymi S.E.D. *Leveraging data mining technologies for enhanced cloud-based marketing effectiveness. Discover Data*. 2025. Vol. 3. P. 56. DOI: 10.1007/s44248-025-00054-2. EDN: GPVOMP.
6. Miloserdov A. *Launching and scaling Generative AI functions in B2B SaaS products: the impact of decision automation on business operational efficiency. Cold Science*. 2026. No. 26. P. 40 – 52.
7. Tasmagambetov E.B. *Decision intelligence in project portfolio management. Professional Bulletin: Economics and Management*. 2025. No. 2. P. 3 – 8. EDN: DIICQX.

8. Pshychenko D. Digitalization of business processes as a strategic factor in enhancing competitiveness in international markets. *International Journal of Latest Engineering and Management Research*. 2025. Vol. 10(06). P. 15 – 21. DOI: 10.56581/ijlemr.10.06.15-21. EDN: NMUUCU.

9. Mikhnenko P.A. The impact of intelligent decision support systems on the transformation of management practices. *Upravlenets. The Manager*. 2025. Vol. 16. No. 6. P. 2 – 16. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-6-1. EDN: IHXAKM. (In Russ.)

10. Kirichenko A.O., Zolkin A.L., Urusova A.B., Malova N.N. Research on the impact of big data on decision-making in the corporate sector. *Journal of Applied Research*. 2024. No. 2. P. 51 – 58. DOI: 10.47576/2949-1878.2024.2.2.007. EDN: EOCPCD. (In Russ.).

11. Karamatzanis G., Tilba A., Nikolopoulos K. Corporate governance reporting, disclosures, monitoring, and decision-making: The role of big data analytics and technological tools. *Corporate Governance: An International Review*. 2026. Vol. 34. No. 1. P. 2 – 17.

12. Belov D.V. Development of corporate information systems in the context of business process reengineering. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025. Vol. 17. No. 15. P. 12. EDN: RTMWJS. (In Russ.).

13. Dzhairkhanova A.I., Dudurkaev A.S. Digital business transformation and the cloud technology economy: synergy of innovation and efficiency. *Economy and Management: problems, solutions*. 2025. Vol. 10. No. 5. P. 176 – 182. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.10.022. EDN: NZAUJA. (In Russ.).

14. Ali C.S.M., Zeebaree S.R.M. Cloud-based web applications for enterprise systems: A review of AI and marketing innovations. *Asian Journal of Research in Computer Science*. 2025. Vol. 18. No. 4. P. 427 – 451. DOI: 10.9734/ajrcos/2025/v18i4630. EDN: PPJLEB.

15. Shamin A.A., Kolbanov M.O., Cheremukhin A.D. A systems approach to the architecture design of analytical digital platforms. *Proceedings of Telecommunication Universities*. 2025. Vol. 11. No. 5. P. 28 – 40. DOI: 10.31854/1813-324X-2025-11-5-28-40. EDN: YMAXGQ. (In Russ.).

16. Rakhmatullin T.G. Architectural approaches to managing the profitability of cloud resources: ROI optimization in the scaling of digital services. *Applied Economic Research*. 2026. No. 2. P. 38 – 48. DOI: 10.47576/2949-1908.2026.2.2.004. EDN: GISUGY. (In Russ.).

Информация об авторах

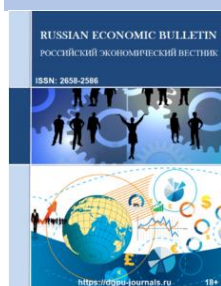
Маханенко Н.В., студентка 4 курса бакалавриата, факультет фундаментальных наук, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, ORCID ID: 0009-0006-5727-0230, nelly.mahanenko@yandex.ru

Чепелкин Б.Д., студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Тюменский государственный университет, ORCID ID: 0009-0004-0432-4747, bbbchep@yandex.ru

Кирпичников Д.А., студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Тюменский государственный университет, ORCID ID: 0009-0008-7232-2304, dakirpichnikov@yandex.ru

Багауов К.И., студент 4 курса бакалавриата, факультет «Программная инженерия», Уфимский университет наук и технологий, ORCID ID: 0009-0006-1031-2210, bagauovkarim@ro.ru

© Маханенко Н.В., Чепелкин Б.Д., Кирпичников Д.А., Багауов К.И., 2026



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2026, Том 9, № 3 / 2026, Vol. 9, Iss. 3 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 005.2

DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-474-481

Сравнительный анализ эволюционного и революционного подходов к организационным изменениям в публичном управлении

¹ Смоляров Н.С.,

¹ Московская международная академия

Аннотация: данная статья посвящена сравнительному анализу эволюционного и революционного подходов к организационным изменениям в сфере публичного управления. На примерах Норвегии (эволюционная модель) и Новой Зеландии (революционная модель) рассматриваются траектории административных реформ в развитых странах с демократическим режимом, которые столкнулись с необходимостью институциональных преобразований во второй половине XX столетия. В работе обосновывается выбор именно успешных кейсов («позитивных девиаций») с целью определения механизмов, позволяющих получить устойчивые положительные результаты. Также в работе систематизированы критерии сравнения подходов, проанализированы норвежский опыт постепенного «наслоения» институтов и новозеландская модель радикальной трансформации государственного сектора. В заключение сделан вывод о том, что эффективность каждого подхода зависит от институционального контекста, а универсальной оптимальной траектории на современном этапе не существует.

Ключевые слова: организационные изменения, публичное управление, эволюционный подход, революционный подход, Норвегия, Новая Зеландия, сравнительный анализ

Для цитирования: Смоляров Н.С. Сравнительный анализ эволюционного и революционного подходов к организационным изменениям в публичном управлении // Russian Economic Bulletin. 2026. Том 9. № 3. С. 474 – 481. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-474-481

Поступила в редакцию: 20 апреля 2026 г.; Одобрена после рецензирования: 25 мая 2026 г.; Принята к публикации: 02 июня 2026 г.

Comparative analysis of evolutionary and revolutionary approaches to organizational changes in public administration

¹ Smolyarov N.S.

¹ Moscow International Academy

Abstract: this article is devoted to a comparative analysis of evolutionary and revolutionary approaches to organizational changes in the field of public administration. Using the examples of Norway (the evolutionary model) and New Zealand (the revolutionary model) The article examines the trajectories of administrative reforms in developed countries with democratic regimes that faced the need for institutional transformations in the second half of the 20th century. The paper substantiates the choice of successful cases ("positive deviations") in order to identify mechanisms that can achieve sustainable positive results. The paper also systematizes criteria for comparing approaches, analyzes the Norwegian experience of gradual "layering" of

institutions and the New Zealand model of radical transformation of the public sector. In conclusion, it is concluded that the effectiveness of each approach depends on the institutional context, and there is no universal optimal trajectory at the present stage.

Keywords: organizational changes, public administration, evolutionary approach, revolutionary approach, Norway, New Zealand, comparative analysis

For citation: Smolyarov N.S. Comparative analysis of evolutionary and revolutionary approaches to organizational changes in public administration Russian Economic Bulletin. 2026. 9 (3). P. 474 – 481. DOI: 10.58224/2658-5286-2026-9-3-474-481

The article was submitted: April 20, 2026; Approved after reviewing: May 25, 2026; Accepted for publication: June 02, 2026.

Введение

Выбор между эволюционной и революционной траекториями организационных изменений считается одной из ключевых дилемм в современном публичном управлении. Если в частном секторе критерием эффективности изменений является рыночная результативность, то в государственном аппарате существуют условия институциональной инерции и правовых ограничений, которые в стандартном формате успешность тех или иных мер оценить не позволяют. Проблема определения оптимального темпа и масштаба организационных изменений в публичном управлении остается актуальной как в академических кругах, так и в рамках практической повестки реформаторов государственного управления.

Эволюционный подход подразумевает под собой постепенные и инкрементальные преобразования, которые не только учитывают принцип преемственности изменений, но и допускают возможность коррекции в процессе своей реализации. Революционный подход в то же время ориентирован на одномоментное переустройство системы, причем зачастую в достаточно сжатые сроки, что в равной степени сопровождается высокой степенью политического администрирования [1, с. 19]. Оба подхода имеют не только теоретическое обоснование, но и конкретные примеры своей успешной реализации. Однако сравнительный анализ их эффективности в сопоставимых условиях к настоящему моменту практически не проводился.

В качестве эмпирической базы настоящего исследования выступили две страны – Королевство Норвегия и Новая Зеландия. Данные кейсы были выбраны неслучайно, а исходя из нескольких соответствующих причин.

Прежде всего, при всей географической удаленности (Северная Европа и юго-западная часть Тихого океана) Норвегия и Новая Зеландия имеют ряд общих черт, делающих их сопоставимыми для сравнительного анализа. Обе исследуемые страны относятся к числу развитых демократий с устойчивыми политическими институтами и высоким качеством государственного управления. Согласно данным за 2024 год, ВВП на душу населения по паритету покупательной способности в Норвегии составляет 101 032 доллара США, в Новой Зеландии – 55 094 доллара США; уровень безработицы – 4,0% и 4,9% соответственно; индекс восприятия коррупции – 83 и 81 балл из 100 [10]. Отмеченные выше показатели подтверждают, что обе страны принадлежат к числу государств с наиболее эффективными системами публичного управления.

Кроме того, в предыдущем столетии обе страны столкнулись с необходимостью институциональных изменений. С середины 1980-х годов Новая Зеландия пережила радикальную реформу административного характера, которую ряд исследователей рассматривают как революционную. В рамках данной реформы были не только интегрированы контрактные отношения в систему публичного управления, но и разделены функции заказчика и поставщика, а также созданы соответствующие исполнительные агентства [13]. Норвегия, в свою очередь, придерживалась эволюционного пути, в соответствии с которым организационные формы развивались постепенно, посредством «наслоения» новых элементов на сохраняющуюся основу институционального характера [3, с. 186-187].

В равной степени представляется интересным анализ именно успешных примеров, поскольку серьезная часть реформ в сфере публичного управления завершается либо неудачно, либо с ограниченными результатами [2, с. 287]. Норвегия и Новая Зеландия, в свою очередь, представляют собой «позитивные девиации», поскольку обе страны не только успешно провели преобразования в публичном управлении, но и устойчиво удерживают лидирующие позиции в международных рейтингах эффективности государственного управления. Сравнение двух успешных, но различных по траектории моделей позволит сосредоточиться на позитивном опыте и выделить ключевые различия исследуемых подходов.

Цель данного исследования заключается в проведении сравнительного анализа эволюционного (на примере Норвегии) и революционного (на примере Новой Зеландии) подходов к организационным изменениям в публичном управлении.

На основе поставленной выше цели был сформулирован следующий ряд соответствующих задач:

- систематизировать критерии сравнения эволюционного и революционного подходов;
- проанализировать норвежский опыт эволюционных реформ и определить механизмы сохранения институциональной стабильности;
- исследовать новозеландский опыт революционной трансформации государственного сектора, включая ее ключевые институциональные изменения и долгосрочные последствия;
- провести сопоставительный анализ эффективности государственного управления в обеих странах;
- сформулировать выводы о применимости каждого из подходов в зависимости от институционального контекста.

Решение перечисленных задач позволит не только определить сильные и слабые стороны каждого из исследуемых подходов, но и выявить условия институционального характера, при которых эволюционная или революционная траектория изменений позволяет в результате получить устойчивые положительные результаты.

Материалы и методы исследований

Теоретическую основу настоящего исследования составляют труды научного характера по проблематике организационных изменений в сфере публичного управления. Эмпирическая основа исследования, в свою очередь, была сформирована на основе открытых данных международных организаций, включая статистические показатели экономического развития, а также качества государственного управления. Для анализа опыта Норвегии были использованы исследования институциональных трансформаций в странах северной Европы, а для изучения модели Новой Зеландии – публикации, анализирующие административные реформы 1980-х годов.

Исследование было выполнено посредством использования метода сравнительного анализа кейсов (case-oriented comparative analysis) [4, с. 118]. Выбор Норвегии и Новой Зеландии был осуществлен исходя из принципа сходства, так как данные страны сопоставимы по уровню экономического развития, качеству государственных и муниципальных институтов, а также по принадлежности к развитым демократиям. В целях систематизации критериев сравнения соответствующих подходов был использован метод теоретического моделирования. Сопоставительный анализ эффективности государственного управления в обеих странах был реализован на основе количественных индикаторов, в частности ВВП на душу населения, уровня безработицы и индекса восприятия коррупции.

Результаты и обсуждения

Далее будут представлены результаты проведенного сравнительного анализа эволюционного (в Норвегии) и революционного (в Новой Зеландии) подходов к организационным изменениям в системе публичного управления. Анализ был проведен на основе следующих критериев: скорости реализации реформ, глубины преобразований, их институциональной преемственности и измеряемых показателей эффективности.

Прежде всего, будут рассмотрены организационные изменения в Новой Зеландии по революционной модели. В середине 1980-х годов страна пережила одну из наиболее радикальных реформ административного характера среди всех стран, состоящих в Организации экономического сотрудничества и развития. С 1984 по 1990 гг. лейбористское правительство осуществило комплексную реструктуризацию госсектора, которая затронула его структуру, основы функционирования и роль в государственном развитии в целом [7, с. 204-205]. Преобразования в данном случае имели системный и одномоментный характер, вследствие чего их принято характеризовать как «революционную» трансформацию.

В исследуемом контексте ключевые изменения институционального характера включали:

- корпоратизацию и приватизацию предприятий государственного характера;
- интеграцию индивидуальных контрактов senior-сотрудников, которые должны были соответствовать результатам их работы;
- расширение управленческой автономии департаментов;
- переход от системы финансирования «на входе» к более глубокой отчетности непосредственно по результатам (система «на выходе»);
- разделение функций разработки государственной и муниципальной политики и предоставления соответствующих услуг населению [7, с. 207].

Следует также отметить, что в 1986 году в Новой Зеландии был принят State Owned Enterprises Act – Закон о государственных предприятиях – в соответствии с которым порядка 5 тыс. государственных служащих перешли в государственные корпорации (Electricorp, NZ Post, Tranzrail и др.). Более того, еще 5 тыс. сотрудников были уволены. Соответствующая комиссия переписала Руководство государственной службы Новой Зеландии, упразднив примерно 90% из 2000 инструкций, которые были накоплены за последние 75 лет [8].

Кроме того, важно отметить State Sector Act – Закон о государственном секторе, принятый в 1988 году. Посредством принятия данного закона в стране была введена принципиально новая модель управления, в рамках которой руководители департаментов стали напрямую подотчетны министрам через систему ежегодных purchase agreements («договоров купли-продажи»). Новая система отчетности предполагала под собой необходимость ежегодного представления результатов выполненных мероприятий. Также в соответствии с данным законом руководители утратили свой пожизненный статус, вместо которого им были предоставлены фиксированные контракты на 5 лет с расширенной автономией в контексте управления своими департаментами, начиная от найма персонала и заканчивая определением условий оплаты труда [8].

Как следствие, численность государственных служащих в стране сократилась с 70 240 человек в 1986 году до 36 374 человек в 1993 году, т.е. примерно в 2 раза. При этом, как отмечалось ранее в официальном обзоре реформ от 1996 года, который был проведен профессором Алленом Шиком, результаты реформ оказались не совсем однозначными: преобразования обеспечили большую подотчетность, но в то же время были чрезмерно фрагментированными, сделав систему недостаточно гибкой. Более того, определенные менеджеры воспринимали свою ответственность исключительно как выполнение формальных показателей: если некоторых KPI (ключевых показателей эффективности) не было в планах их деятельности, значит для них это не было сферой ответственности [8].

Далее по аналогии будет рассмотрена эволюционная модель организационных изменений в системе публичного управления Норвегии. Исследователи Т. Кристенсен и П. Лэгрейд считают, что реформы в норвежском государственном секторе были реализованы посредством «наслоения» (layering), т.е. постепенного добавления новых структурных подразделений и культурных элементов в сохраняющую общие черты институциональную основу [5, с. 409].

В Норвегии во второй половине прошлого столетия можно проследить три фазы развития центральной государственной службы:

- старая «веберовская» публичная администрация,
- эпоха нового публичного менеджмента (НПМ),
- пост-НПМ фаза.

При этом каждая из отмеченных выше фаз не отменяла предыдущие институциональные формы, а лишь добавляла новые «слоя», что впоследствии привело к росту сложности административных организаций и культур [5, с. 410].

Достаточно наглядным примером эволюционного характера норвежских преобразований в сфере публичного управления является реформа служб занятости и социального обеспечения (NAV-реформа). Посредством реализации данной реформы было реализовано слияние агентств по занятости с пенсионным агентством с одновременным созданием партнерств локального характера между новой организацией и социальными службами на муниципальном уровне. В контексте реализации данной реформы столкнулись две логики:

- доминирующая логика НПМ (унифицированное обслуживание, центральный административный контроль),
- субдоминантная логика пост-НПМ (целостное обслуживание пользователей, локальная организационная автономия).

Фронтальные организации ответили на соответствующие противоречивые правила четырьмя типами гибридизации [5, с. 414].

Исследование за авторством Даниэльсена и Фляйшера, которое было основано на данных о создании организаций в норвежском центральном государстве за период с 1947 по 2019 год, в свою очередь, демонстрирует, что формирование новых агентств практически не происходило в формате крупномасштабных реформ. Это был один из многих возможных структурных выборов наряду с созданием новых министерских подразделений. Безусловно, политические мотивы в рассматриваемый период играли значительную роль. Однако структурная зависимость от установленного пути (path dependence) в равной степени оказывала весьма существенное влияние на принимаемые решения [6, с. 301].

Радикальная реформа в Новой Зеландии в результате привела к резкому сокращению числа государственных служащих, а в Норвегии изменения имели скорее инкрементальный характер. Как пример, даже в рамках NAV-реформы, которая была крупнейшей для государственного сектора в истории Норвегии, преобразования реализовывались через постепенное создание локальных фронтальных сервисных организаций на основе партнерства между государством и муниципалитетами [5, с. 411].

Интересной представляется возможность проведения сравнительного анализа двух подходов (эволюционного и революционного) на примере Норвегии и Новой Зеландии по соответствующему ряду критериев. Ниже будет представлена соответствующая таблица (см. Табл. 1).

Таблица 1

Сравнение эволюционного (Норвегия) и революционного (Новая Зеландия) подходов

Table 1

Comparison of evolutionary (Norway) and revolutionary (New Zealand) approaches

Критерий сравнения	Норвегия (эволюция)	Новая Зеландия (революция)
Временной горизонт	1947-2019 (постепенно)	1984-1993 (сжато)
Механизм изменений	«Наслоение» (layering)	«Большой взрыв»
Институциональная преемственность	Высокая	Низкая (разрыв с традицией)
Создание агентств	Единичные структурные решения	Массовое в рамках реформы
Изменение численности госслужащих	Постепенное	Резкое (сокращение вдвое всего за 7 лет)
Гибкость / фрагментация	Высокая гибридизация	Фрагментация и негибкость

Источник: составлено автором.

Далее, в следующей таблице, также будут зафиксированы основные количественные показатели эффективности государственного управления в обеих рассматриваемых странах (см. Табл. 2).

Таблица 2

Количественные показатели эффективности государственного управления

Table 2

Quantitative indicators of public administration efficiency

Показатель	Норвегия	Новая Зеландия	Период
Индекс готовности к управлению (Governance Readiness, 0-1)	0,831	0,859	2023
Индекс развития электронного правительства (EGDI)	(в топ-10)	0,8806 (8-е место)	2018
Индекс эффективности электронного участия (E-Participation)	0,9775	0,9831	2018
Индекс качества управления (World Economics, 0-100)	96,5 (3-е место)	92,1 (7-е место)	2026
Верховенство права (World Bank, 0-100)	96,5	93,1	2024
Восприятие коррупции (0-100)	89,5	89,5	2025
Политические права (0-100)	100,0	100,0	2025

Источник: составлено автором на основе [9; 14].

Как следует из представленных выше таблиц, обе исследуемые страны стабильно входят в число мировых лидеров в области качества государственного управления. При этом Норвегия демонстрирует более высокие показатели по индексу качества управления (96,5 баллов против 92,1) и верховенству права (96,5 баллов против 93,1). Новая Зеландия, в свою очередь, опережает Норвегию по индексу готовности к управлению (0,859 ед. против 0,831) и незначительно – по индексу электронного участия (0,9831 ед. против 0,9775).

Отдельное внимание следует уделить сопоставлению по данным 2025 года относительно структуры исполнительной власти. Согласно отчету The New Zealand Initiative, датированному сентябрем 2025 года, Новая Зеландия имеет одну из наиболее сложных систем исполнительного правительства среди развитых стран:

- 81 министерский портфель,
- 28 министров,
- 43 департамента.

Для сравнения, сопоставимые страны, включая Норвегию, эффективно управляются с 15-20 министрами [12]. В министерстве бизнеса, инноваций и занятости (MBIE) отчеты поступают 20 различным министрам, что, по оценке авторов отчета, размывает прозрачность: «министерский лабиринт означает, что ответственен каждый, но отчитываться некому» [11].

В равной степени следует зафиксировать результаты анализа институциональных последствий. Революционная модель Новой Зеландии, несмотря на свою чрезмерную радикальность, все же столкнулась с целым рядом сложностей в долгосрочной перспективе. Аллен Шик еще в 1996 году отмечал, что система, построенная на контрактных отношениях при жестком разделении функций, с течением времени приведет к фрагментации и утрате целостного видения государственной политики.

Трагедия в Кейв-Крик, произошедшая 28 апреля 1995 года в национальном парке Папароа, продемонстрировала размытость ответственности государственного аппарата. В данном случае во время экскурсии обрушилась смотровая площадка, в результате чего 14 человек (13 студентов и один сотрудник Департамента охраны природы) погибли, упав с 30-метровой высоты в ущелье. Впоследствии ни одно лицо не было привлечено к ответственности, так как «система дала сбой» [8].

Эволюционная модель в Норвегии, с другой стороны, демонстрирует большую степень устойчивости вследствие постепенной адаптации и сохранения так называемой «институциональной памяти». Как полагают Кристенсен и Лэгрейд, гибридные формы, возникающие на пересечении НПИМ и пост-НПИМ логик, позволяют сохранять паритет не только между контролем и автономией, но и между централизацией и децентрализацией [5, с. 216].

Правда, сложность норвежской системы, являющаяся результатом многолетнего «наслоения» реформ, в равной степени создает собственные проблемы. Гибридизация, являясь механизмом адаптации, одновременно формирует целый ряд противоречий между различными управленческими логиками. Это, в свою очередь, требует постоянной координации и согласования, что усиливает бюрократическую составляющую государственной власти в данной стране [5, с. 217].

Обсуждение и заключения

По результатам проведенного сравнительного анализа эволюционного (в Норвегии) и революционного (в Новой Зеландии) подходов к организационным изменениям в публичном управлении был выделен ряд соответствующих теоретически значимых выводов, которые следует обсудить в контексте исследования существующих концепций государственного управления.

Прежде всего, следует обратить внимание на значимость «институциональной памяти» и устойчивости систем. Новозеландская революционная модель, которая предполагала под собой разрыв с устоявшейся административной традицией, обеспечила подотчетность, но привела к фрагментации системы. Ряд ее последствий, в частности трагедия в Кейв-Крик, продемонстрировали размытость ответственности. Норвежская модель, которая была реализована на принципе «наслоения», позволила сохранить «институциональную память», однако и у нее были негативные последствия, в том числе усложнение административных организаций, что в конечном итоге привело к усилению бюрократизации.

Кроме того, необходимо отметить дилемму контроля и автономии. Новозеландская модель подразумевает под собой акцент на управленческую автономию в обмен на жесткую отчетность, что впоследствии привело к формированию «климата страха», подавляющего инновации. Норвежская NAV-реформа в то же время продемонстрировала попытку согласовать логики НПИМ и пост-НПИМ через гибридизацию, что соответствует эволюционному механизму адаптации без радикальных изменений институтов.

Кроме того, важно зафиксировать условия успешности революционного подхода. Отмеченный ранее опыт Новой Зеландии продемонстрировал, что революционные изменения могут быть успешны при:

- синхронизации административной и экономической реформ,
- наличии сильной политической воли,
- существовании независимых институтов контроля.

Тем не менее, новозеландский опыт не следует рекомендовать в интеграции и реализации в развивающихся странах по причине его радикальности и высоких издержек социального характера.

Эволюционный подход, в свою очередь, можно рассматривать как драйвер сложности. Норвежская модель, несмотря на все свои очевидные преимущества, усложняют систему государственного и муниципального управления в целом, так как она предполагает под собой формирование многослойной структуры, которая требует регулярной координации. При этом даже революционная модель Новой Зеландии не способна гарантировать простоты: 81 министерский портфель, 28 министров и 43 департамента против 15-20 министров в сопоставимых странах.

В довершение всего, важно отметить ограничения исследования. Выбор двух успешных кейсов, реализованный в рамках проведения настоящего исследования, не позволяет делать достаточные выводы для стран с менее развитыми институтами. Дополнительно различие временных периодов реформ затрудняет прямое сопоставление. Количественные показатели фиксируют текущее состояние, но они не способны полностью изолировать эффект организационных изменений от других факторов.

Выводы

На основании проведенного сравнительного анализа эволюционного и революционного подходов к изменениям в публичном управлении, который был реализован посредством рассмотрения Норвегии и Новой Зеландии, соответственно, позволил установить, что обе концепции способны обеспечить высокое качество публичного управления. Однако это качество было достигнуто в разных форматах. Революционная модель позволяет обеспечить оперативную трансформацию и высокий уровень прозрачности, однако она в равной степени приводит к фрагментации системы публичного управления и размыванию сфер ответственности. Эволюционная модель, в свою очередь, сохраняет институциональную преемственность и адаптивность, но одновременно увеличивает сложность административного характера. Выбор концепции в конечном итоге должен напрямую зависеть от институционального контекста: для успешной реализации революционных изменений необходима не только сильная политическая воля, но и общественный консенсус, в то время как эволюционный подход более универсален, однако он требует длительного времени. Для большинства стран постепенное «наслоение» реформ с сохранением институциональной памяти представляется более предсказуемой и логичной стратегией.

Список источников

1. Гальдикас Л.Н., Гальдикас В.А. Практическое применение управленческих моделей // *Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление*. 2022. № 13. С. 19 – 24.
2. Печерская Е.В. Проблемы реализации административной реформы в современной России // *Теория и практика общественного развития*. 2012. № 8. С. 286 – 289.
3. Ровинская И.В. Эволюция доктринальных установок реализации концепции «государства всеобщего благосостояния» в Норвегии // *Социально-гуманитарные знания*. 2024. № 6. С. 185 – 188.
4. Снурницына Ю.М. Метод кейсов: теоретический анализ // *Педагогическое образование и наука*. 2021. № 2. С. 117 – 128.
5. Christensen T., Lægreid P. Complexity and Hybrid Public Administration – Theoretical and Empirical Challenges // *Public Organization Review*. 2011. Vol. 11. P. 407 – 423.
6. Danielsen O.A., Fleischer J. The effects of political design and organizational dynamics on structural disaggregation and integration in Norway 1947-2019 // *Wiley Governance*. 2021. Vol. 36. P. 299 – 320.
7. Goldfinch S. Evaluating Public Sector Reform in New Zealand: Have the Benefits been Oversold? // *Asian Journal of Public Administration*. 1998. Vol. 20. P. 203 – 232.
8. Age of reform: 1984-1998 [Электронный ресурс]. Те Кави Матаахо Публичесервис Комиссия. URL: <https://www.publicservice.govt.nz/publications/100-years-of-public-service/age-of-reform-1984-1998/>. (дата обращения: 07.05.2026).
9. Governance Rankings: 2026 [Электронный ресурс]. World Economics. URL: <https://www.worldeconomics.com/Rankings/ESG-Governance.aspx>. (дата обращения: 08.05.2026).
10. New Zealand vs. Norway: Country Comparison [Электронный ресурс]. World Scorecard. URL: <https://worldscorecard.com/country-comparison/new-zealand-vs-norway/>. (дата обращения: 03.05.2026).
11. Partridge R. Media release: Too many ministers, too little accountability: new report calls for Cabinet overhaul [Электронный ресурс]. The New Zealand Initiative. URL: <https://www.nzinitiative.org.nz/reports-and-media/media/media-release-too-many-ministers-too-little-accountability-new-report-calls-for-cabinet-overhaul/>. (дата обращения: 10.05.2026).
12. Partridge R. Unscrambling Government: Less Confusion, More Efficiency [Электронный ресурс]. The New Zealand Initiative. URL: <https://www.nzinitiative.org.nz/reports-and-media/reports/unscrambling-government-less-confusion-more-efficiency/>. (дата обращения: 10.05.2026).
13. Sykes O. How New Zealand invented inflation targeting [Электронный ресурс]. The Works in Progress Newsletter. URL: <https://www.worksinprogress.news/p/how-new-zealand-invented-inflation>. (дата обращения: 03.05.2026).
14. UN E-Government Survey 2018 [Электронный ресурс]. United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>. (дата обращения: 08.05.2026).

References

1. Galdikas L.N., Galdikas V.A. *Practical Application of Management Models*. Bulletin of Pskov State University. Series: Economics. Law. Management. 2022. No. 13. P. 19 – 24.
2. Pecherskaya E.V. *Problems of Implementing Administrative Reform in Modern Russia. Theory and Practice of Social Development*. 2012. No. 8. P. 286 – 289.
3. Rovinskaya I.V. *Evolution of Doctrinal Guidelines for the Implementation of the Welfare State Concept in Norway*. Social and Humanitarian Knowledge. 2024. No. 6. P. 185 – 188.
4. Snurnitsyna Yu.M. *Case study method: theoretical analysis*. Pedagogical education and science. 2021. No. 2. P. 117 – 128.
5. Christensen T., Lægreid P. *Complexity and Hybrid Public Administration - Theoretical and Empirical Challenges*. Public Organization Review. 2011. Vol. 11. P. 407 – 423.
6. Danielsen O. A., Fleischer J. *The effects of political design and organizational dynamics on structural disaggregation and integration in Norway 1947-2019*. Wiley Governance. 2021. Vol. 36. P. 299 – 320.
7. Goldfinch S. *Evaluating Public Sector Reform in New Zealand: Have the Benefits been Oversold?* Asian Journal of Public Administration. 1998. Vol. 20. P. 203 – 232.
8. *Age of reform: 1984-1998* [Electronic resource]. Te Kawa Mataaho Public Service Commission. URL: <https://www.publicservice.govt.nz/publications/100-years-of-public-service/age-of-reform-1984-1998/>. (Accessed: 07.05.2026).
9. *Governance Rankings: 2026* [Electronic resource]. World Economics. URL: <https://www.worldeconomics.com/Rankings/ESG-Governance.aspx>. (Accessed: 08.05.2026).
10. *New Zealand vs. Norway: Country Comparison* [Electronic resource]. World Scorecard. URL: <https://worldscorecard.com/country-comparison/new-zealand-vs-norway/>. (Accessed: 03.05.2026).
11. Partridge R. *Media release: Too many ministers, too little accountability: new report calls for Cabinet overhaul* [Electronic resource]. The New Zealand Initiative. URL: <https://www.nzinitiative.org.nz/reports-and-media/media/media-release-too-many-ministers-too-little-accountability-new-report-calls-for-cabinet-overhaul/>. (Accessed: 10.05.2026).
12. Partridge R. *Unscrambling Government: Less Confusion, More Efficiency* [Electronic resource]. The New Zealand Initiative. URL: <https://www.nzinitiative.org.nz/reports-and-media/reports/unscrambling-government-less-confusion-more-efficiency/>. (Accessed: 10.05.2026).
13. Sykes O. *How New Zealand Invented Inflation Targeting* [Electronic resource]. The Works in Progress Newsletter. URL: <https://www.worksinprogress.news/p/how-new-zealand-invented-inflation>. (Accessed: 03.05.2026).
14. *UN E-Government Survey 2018* [Electronic resource]. United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>. (Accessed: 08.05.2026).

Информация об авторе

Смоляров Никита Сергеевич, аспирант, Московская международная академия, smolyarov00@gmail.com

© Смоляров Н.С., 2026