# JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

No.11,2025

SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL

ISSN 2782-4586
DOI: 10.26118/2782-4586.2025.55.78.045

# JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

2025, no. 11

It comes out 12 times a year

Scientific-practical journal

**EDITORIAL BOARD**

*Editor-in-Chief:*

**Kivarina Maria Valentinovna** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics and Management of Yaroslav the Wise Novgorod State University.

*Deputy Editor-in-Chief:*

**Ryzhov Igor Vladimirovich** – Doctor of Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Cherepovets State University.

*Members of the Editorial Board:*

**Aliev Shafa Tiflis oglu** – Doctor of Economics, Professor at Sumgayit State University. (Republic of Azerbaijan).

**Altukhov Anatoly Ivanovich** – Doctor of Economics, Professor of the Russian Academy of Sciences, Head of the Department of Territorial and Sectoral Division of Labor in the Agro-Industrial Complex of the Federal Research Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories - All-Russian Research Institute of Agricultural Economics.

**Gridchina Alexandra Vladimirovna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Law of Moscow Polytechnic University.

**Dzhancharova Gulnara Karimkhanovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Political Economy and World Economy of the Russian State Agrarian University named after K. A. Timiryazev (Moscow, Russia).

**Mityakov Evgeny Sergeevich** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Computer Science of the Institute of Cybersecurity and Digital Technologies of MIREA – Russian TechnologicalUniversity.

**Razumovskaya Elena Aleksandrovna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Professor of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit of the Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin; Professor of the Department of Economics and Management of the Ural Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation.

**Rodinova Nadezhda Petrovna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the educational program "Personnel Management", Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration of the Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University).

**Sandu Ivan Stepanovich** — Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Problems of Scientific and Technical Development of the Agro-Industrial Complex of the Federal Research Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories
– All-Russian Research Institute of Agricultural Economics.

**Chebotarev Stanislav Stefanovich** – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Professor of the Department of Life Safety of the Financial University under the Government of the Russian Federation; Joint Stock Company "Central Research Institute of Economics, Informatics" and Management Systems, Department of Economic Problems of Defense Industry Development.

**Shkodinsky Sergey Vsevolodovich** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory of Moscow Regional State University.

**Stolyarova Alla Nikolaevna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Basic Department of Trade Policy of the Plekhanov Russian University of Economics; Professor of the Department of Management and Economics of the State Social and Humanitarian University.

**Fedotova Gilyan Vasilyevna** – Doctor of Economics, Associate Professor, leading researcher at the Federal Research Center "Informatics and Management" of the Russian Academy of Sciences.Management Systems, Department of Economic Problems of Defense Industry Development.

**Potapov Maxim Alexandrovich -** Doctor of Economics, Chief Researcher at the Chinese Economics and Politics Sector of the Center for Asia-Pacific Studies at the Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations of the Russian Academy of Sciences.

**Filkevich Igor Aleksandrovich** - Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher at the Center for Eurasian Studies of the Autonomous Non-Governmental Organization "Scientific Research Institute of Economic Strategies". -

**Chuvakhina Larisa Germanovna** - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of World Economy and World Finance at the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Founder: ANO APE " UNIVERSITY ITBE", Moscow Published in Russian Publisher: ANO APE "UNIVERSITY ITBE", Moscow
Media registration record: E-mail No. FS77 - 84766 dated 1702.2023 Extract from the register of registered mass media as of 02/20/2023Registration number and date of the decision on registration:
series El N FS77-84766 dated February 17, 2023
Issued by: Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor)
Publisher's address, editorial office: Autonomous non-profit organization of additional professional education "UNIVERSITY OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND BUSINESS EDUCATION
Legal address: 107113, Moscow, Sokolnicheskaya square, 4A , room. 12/4
Actual address: 1107113, Moscow, Sokolnicheskaya square, 4A , room. 12/4
E-mail: jomeam@yandex.ru
Date of publication: November, 2025. Format 210x297. Offset printing. Conv. oven 31,78. Circulation 500 exz. Retail price: 1000 rub.

# ЖУРНАЛ МОНЕТАРНОЙ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**Выходит двенадцать раз в году** **Научно-практический журнал**

**ISSN 2782-4586**

**DOI: 10.26118/2782-4586.2025.55.78.045** **2025,№11**

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

*Главный редактор:*

**Киварина Мария Валентиновна**– доктор экономических наук, профессор кафедры цифровой экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого.

*Заместитель главного редактора:*

**Рыжов Игорь Владимирович** – доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры экономики и менеджмента Череповецкого государственного университета.

*Члены редакционного совета:*

**Алиев Шафа Тифлис оглы** – доктор экономических наук, профессор Сумгайытского Государственного Университета. (Республика Азербайджан).

**Алтухов Анатолий Иванович** – доктор экономических наук, профессор РАН, заведующий отделом территориально-отраслевого разделения труда в агропромышленном комплексе Федерального исследовательского центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий - Все-Российский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства.

**Гридчина Александра Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления и права Московского политехнического университета.

**Джанчарова Гульнара Каримхановна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой политической экономии и мировой экономики ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет - МСХА имени К. А. Тимирязева» (Россия, г. Москва).

**Митяков Евгений Сергеевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информатики Института кибербезопасности и цифровых технологий МИРЭА – Российского технологического университета.

**Разумовская Елена Александровна** – доктор экономических наук, доцент, профессор, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского федерального университета имени первого президента России Б.Н. Ельцина; профессор кафедры экономики и менеджмент Уральского института менеджмента – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Родинова Надежда Петровна** – доктор экономических наук, профессор, руководитель образовательной программы «Управление персоналом», профессор кафедры менеджмента и государственного муниципального управления Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет).

**Санду Иван Степанович** — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, заведующий отделом экономических проблем научно-технического развития агропромышленного комплекса Федерального исследовательского центра аграрной экономики и социальной Развитие сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства.

**Чеботарев Станислав Стефанович** – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; Акционерное общество "Центральный научно-исследовательский институт экономики, информатики" и систем управления, департамент экономических проблем развития оборонной промышленности.

**Шкодинский Сергей Всеволодович – д**октор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории Московского областного государственного университета.

**Столярова Алла Николаевна –** доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры торговой политики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова; профессор кафедры менеджмента и экономики Государственный социально-гуманитарный университет.

**Федотова Гилян Васильевна** – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН.

**Потапов Максим Александрович** - доктор экономических наук, главный научный сотрудник сектора экономики и политики Китая Центра азиатско-тихоокеанских исследований Национального исследовательского иститута мировой экономики и международных отношений имени Е.М.Примакова РАН.

**Филькевич Игорь Александрович -** доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Центра Евразийских исследований АНО «Научно-исследовательский институт экономических стратегий».

**Чувахина Лариса Германовна -** доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики и мировых финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Издается с 1998 года. ISSN: 2949-1851. Выходит 12 раза в год. Включен в перечень изданий ВАК

Учредитель: АНО ДПО "Университет ИТБО», г. Москва Издается на русском языке

Издатель: АНО ДПО «УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ», г. Москва

Запись о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 - 84766 от 1702.2023 Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации по состоянию на 20.02.2023 г.Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия Эл N ФС77-84766 от 17 февраля 2023 г.

Выдан: Федеральная служба по надзор в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Адрес издателя, редакции: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования "Университет ИТБО»

Юридический адрес: 107113, г.Москва,пл. Сокольническая, д. 4 А , помещ. 12/4

Фактический адрес: 1107113, г.Москва,пл. Сокольническая, д. 4 А , помещ. 12/4

Адрес почты: jomeam@yandex.ru

Дата выхода в свет: 30.11.2025. Формат 210х297. Печать офсетная. Усл. печ. л. 31,78 Тираж 500 экз. Розничная цена: 1000 руб.

## Scientific-practical peer-reviewed journal «Journal of Monetary Economics and Management»

«Journal of Monetary Economics and Management» is a Russian theoretical and scientific-practical journal of general economic content. It was founded in 1998 as “International forwarder” (until 2022), and since 2022 it has a modern name – “Journal of Monetary Economics and Management”. The publication is included in the Russian Science Citation Index (RSCI), indexed in: Scientific Electronic Library eLIBRARU.RU (Russia), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (USA), JOURNAL INDEX.net (USA), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Poland), EBSCO Publishing (USA).

The main topics of research:

– Economic Sciences.

- Economic theory;
- Monetary, investment and structural policies;
- Social sphere;
- Regional economy;
- Economics of industry markets, antitrust policy;
- Enterprise economics, problems of ownership, corporate governance, small business;
- World economy;
- Economic history

A u d i e n c e : researchers of economics and law; university lecturers and students; analytical and law departments of large enterprises, corporations and banks; leaders of federal and regional authorities.

A u t h o r s : leading scientists, representatives of Russian and foreign economic thought.

---

## Научно-практический рецензируемый журнал «Журнал монетарной экономики и менеджмента»

«Журнал монетарной экономики и менеджмента» – российский научно-практический журнал общеэкономического содержания. Основан в 1998 году как «Международный экспедитор» (до 2022 года), а с 2022 года носит современное название – «Журнал монетарной экономики и менеджмента». Издание включено в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), индексируется в Научной электронной библиотеке eLIBRARU.RU (Россия), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (США), JOURNAL INDEX.net (США), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Польша), EBSCO Publishing (США).

Основные темы публикаций:

– Экономические науки.

- экономическая теория;
- денежно-кредитная, инвестиционная и структурная политика;
- социальная сфера;
- экономика регионов;
- экономика отраслевых рынков, антимонопольная политика;
- экономика предприятия, проблемы собственности, корпоративного управления, малого бизнеса;
- мировая экономика;
- экономическая история

А у д и т о р и я : экономисты-исследователи; преподаватели и студенты вузов; аналитические подразделения крупных предприятий, корпораций и банков; руководители федеральных и региональных органов власти.

А в т о р ы : ведущие ученые, крупнейшие представители отечественной и зарубежной экономической мысли.

**Содержание**

**Антонова Г. В., Карпенко И. Д.**
Экономическая активность молодежи в России: вызовы для рынка труда……....9-20

**Карпенко И. Д.**
Предложение рабочей силы на российском рынке труда: факторы влияния и их оценка……..……21-27

**Киварина М.В.,Ткач А. Ю., Васьков К. И.**
Лизинг как инструмент стимулирования регионального развития……..…28-34

**Зинич Л. В.**
Трансформация социальных практик населения в условиях цифровой реальности….35-40

**Ашурлаева У. А.**
Направления совершенствования планирования деловой карьеры персонала в организации……...……..41-46

**Тюкавкин Н. М., Стефанова Н. А., Королев А. А.**
Неоколониальные механизмы в современной сырьевой экономике: анализ глобального никелевого рынка……..…….47-61

**Тюкавкин Н. М., Стефанова Н. А., Королев А. А.**
Анализ и оценка состояния мировой лесной промышленности в контексте пандемии COVID-19 и обострения мировой геополитической обстановки……..62-74

**Ибрагимова К. С., Аджиева А. Б.**
Применение зарубежного опыта развития мотивации персонала организации….…….75-80

**Мусаева А. З., Мурадов И. А.**
Направления совершенствования кадровой политики организации……...….81-87

**Мусаева А. З., Мурадов И. А.**
Применение зарубежного опыта формирования эффективной кадровой политики…...88-93

**Расулова М. Г.**
Зарубежный опыт управления организационной культурой…….94-99

**Михонин М. В.**
Управление Российско-Китайскими проектами: уточнение понятийного аппарата……...…100-106

**Быстров А.А., Бородавка Н.А., Безбородова Е. А.**
Применение цифровых двойников в процессе обоснования инвестиционных решений для инновационных проектов…….…..107-112

**Багомедов М.А., Хасаева А. Ю.**
Синтез зарубежных моделей организационной культуры: потенциал для российской деловой среды…….……113-123

**Багомедов М.А., Хасаева А. Ю.**
Mission as DNA: Why Company Values Should Work, Not Just Be Written……124-132

**Кузнецова Н.А.**
Развитие экономики замкнутого цикла в отрасли растениеводства: программно-целевой подход…….133-142

**Козлов Д. А., Неверова Е. В.**
Комплексная оценка и аудит логистических затрат предприятия на основе принципов тотальной стоимости и системы сбалансированных показателей (ССП/BSC)……..143-150

**Гаврилов К. А.**
Цифровые платформы как инфраструктурная основа партнерства между бизнесом, образованием и молодежью……..151-157

**Ализаде Умид Чингиз оглу**
Регулирование проблем инновационной деятельности в пищевой промышленности и укрепление ее правовой базы…….……..158-165

**Шевцов В.В., Стратович М. В., Островская А.С.**
Оценка эффективности систем управления в аграрном секторе……..166-170

**Прохоров И. А., Белова Н. Н.**
Влияние систем искусственного интеллекта на современное общество……...171-174

**Михайленко В. А.**
Реализация экономики совместного потребления в Российской Федерации……..…175-178

**Гильяно А. А., Громова Е. А.**
Современное развитие финансового сотрудничества России с Китаем: роль национальных валют……179-186

**Урусова А. Б., Урусова А.Н.-М.**
Совершенствование системы налогообложения в России……..…187-191

**Головань С. А.**
Искусственный интеллект в финансовом секторе: анализ современных трендов и практик внедрения в России……...….192-198

**Родин В.А.**
Процесс разработки стратегии цифрового развития предприятия розничной торговли в современных условиях……...……199-207

**Кулеш М. И., Завьялов А. А.**
Стратегическое управление логистикой…….……..……208-215

**Киварина М. В., Третьяков В. А.**
Стратегические приоритеты сбалансированного развития региона: экономика, социум, экология……..…….216-226

**Стрижиченко Н.А., Черная А.М., Даник О.Л.**
Роль цифровых технологий в современном маркетинге: трансформация стратегий и тактик взаимодействия с потребителями……227-234

**Аль-Мошки Абдуллах Каид Нассер, Аль-харази Абдульрахман Садик, Нахшал Бурхан Абдо Тахер**
Сравнительный анализ WhatsApp и Telegram с использованием методики Double Diamond…….235-246

**Соколов О.А., Фоканова П.С.**
Экономическая эффективность автоматизированных систем управления на примере самолета AIRBUS A320…….247-251

**Зинич Л.В., Кузнецова Н. А.**
Развитие цифровой экономики: анализ затрат и структуры расходов……..252-256

**Тимашова А. А.**
Влияние малого и среднего предпринимательства на развитие экономики России: междисциплинарные аспекты……..……257-262

**Шильников А. А., Шильникова З. Н., Татарченко Е. Н.**
Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование мотивационной стратегии компании……..…..263-270

**Михонин М.В.**
Стандартизация управления Российско-Китайскими проектами: информационные источники стандартизации……..……..271-280

**Безпалько А. Р., Гайсина А.Р., Тошпулотов А. А.**
Влияние миграции рабочей силы на развитие лесного хозяйства: экономические аспекты и перспективы…….281-296

**Субботина Т. А.,Чазова А. А.**
Комплексный управленческий анализ предприятий транспортной отрасли……...297-307

**Замятина М. С., Слепова А. А.**
Организация кадастрового учета земельных участков в Ханты-Мансийском АО-Югре: современные тенденции…….308-311

**Аль-Фарттуси Ахмед Кадхим Аддай**
Современное состояние уровня развития финансовой грамотности населения в республике Ирак…….312-316

**Скибин А. А.**
Анализ инновационно-инвестиционной деятельности в регионах Центрального федерального округа……..……317-323

**Беденко А. Е.,Елагин И. Т.**
Экономическая эффективность комплексной методики проведения кадастровых работ при межевании протяженных линейных объектов…….324-329

**Ибрагимова К. С., Аджиева А. Б.**
Перспективные направления развития мотивации персонала организации……330-336

**Байбеков А.Т., Лесникова Н. Е.**
Экономическое моделирование последствий масштабных кибератак на критическую инфраструктуру: оценка системного риска для национальной экономики……..…337-340

**Шевцов В.В., Стратович М.В., Островская А.С.**
Снижение сезонности в деятельности туристических мероприятий юга России (на примере Республики Крым)……..341-345

**Адаев Р. Б., Вахромеева Е.Н., Минаева Н. В.**
Применение методов машинного обучения для задач экономики……..…..346-354

**Василевская В.В., Стефанова Н.А.**
Анализ проблемы благополучия человека……..…….355-363

**Яковлева Н. В.**
Разработка модели оценки эффективности службы экономической безопасности организации…….364-368

**Тюнькова Д.Д., Тюньков В.В.**
Роль микрообучения в потенциале эффективности корпоративного образования….369-372

**Костюк С.В.**
Влияние цифровых валют центральных банков (CBDC) на устойчивость финансовой системы…….……..373-378

**Ерёмина Е.В.,Мягкова Ю.С.**
Оптимизация механизмов управления в сфере социально-культурной политики: оценка эффективности и направления развития (на примере Пензенской области)……379-382

**Ерёмина Е.В.,Мягкова Ю.С.**
Сравнительный анализ эффективности управления социально-культурной политикой в регионах России в контексте реструктуризации национальных проектов……383-387

**Климова П.А.**
Теоретико-методологические основы подготовки руководящего кадрового резерва: сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов……..…..388-399

**Амиралиев М. Х.**
Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в организации……...…..400-406

**Ибрагимова К. С., Булатов А. Р.**
Применение зарубежной практики управления адаптацией персонала в организации…….……407-413

**УДК - 331.5**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.48.25.001**

**Антонова Галина Васильевна**
ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России
**Карпенко Иван Дмитриевич**
ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России

# Экономическая активность молодежи в России: вызовы для рынка труда

**Аннотация.** Статья посвящена анализу положения молодежи на рынке труда России в условиях демографических изменений, трансформации спроса на квалификации и структурных вызовов устойчивому развитию. На основе данных официальной статистики и ретроспективного анализа выявляются тенденции изменения уровней экономической активности молодых когорт, динамики занятости и участия в рабочей силе. Особое внимание уделено снижению экономической активности молодежи, его причинам и возможным последствиям для будущего трудового потенциала страны.

Проведенный обзор академических исследований показывает, что низкая вовлеченность молодежи в занятость формируется под воздействием комплекса факторов: институциональных барьеров перехода «учеба – работа», несоответствия профессиональной подготовки требованиям экономики, недостаточной практико-ориентированности образования, ограниченного доступа к качественным стартовым рабочим местам и распространенности нестабильных форм занятости. На основе анализа выделены направления совершенствования государственной и образовательной политики, включая развитие практик ранней профессиональной интеграции, укрепление связи образования и рынка труда, повышение эффективности инструментов содействия занятости и использование успешных моделей поддержки трудовой активности молодежи.

**Ключевые слова:** экономическая активность молодежи, возрастная структура, рабочая сила, молодежная занятость, рынок труда молодежи, NEET, демографические тренды, предложение труда, молодежная безработица.

**Antonova Galina Vasilievna**
"All-Russian Research Institute of Labor"
of the Ministry of Labor of the Russian Federation
**Karpenko Ivan Dmitrievich**
"All-Russian Research Institute of Labor"
of the Ministry of Labor of the Russian Federation

# Youth economic activity in Russia: challenges for the labour market

**Abstract.** The article examines the position of young people in the Russian labour market in the context of demographic shifts, evolving demand for skills, and structural challenges to sustainable development. Using official statistical data and retrospective analysis, the study identifies trends in the economic activity of youth cohorts, changes in employment patterns, and participation in the labour force. Particular attention is given to the decline in youth economic activity observed in recent years, as well as to the underlying causes and potential long-term implications for the country's labour potential.

A comprehensive review of academic literature reveals that low youth engagement in employment is shaped by a combination of factors, including institutional barriers in the school-to-work transition, mismatches between educational outcomes and labour-market requirements, insufficient practice-oriented training, limited access to quality entry-level jobs, and the prevalence of unstable forms of employment. Based on the analysis, the article outlines key directions for

improving state and educational policies, such as expanding early professional integration practices, strengthening the alignment between education and labour-market needs, enhancing the effectiveness of employment support instruments, and employing successful models of youth labour-market inclusion.

**Keywords:** youth economic activity, age structure, labour force, youth employment, youth labour market, NEET, demographic trends, labour supply, youth unemployment.

**Введение**

Молодежь является одной из ключевых стратегических групп на рынке труда, определяющей возможности долгосрочного экономического роста, обновления человеческого капитала и реализации повестки устойчивого развития. В российском контексте молодежный сегмент рынка труда формируется под воздействием одновременно нескольких тенденций: демографического сжатия молодежных когорт, структурных изменений спроса на труд, цифровизации экономики, изменения моделей образовательного и трудового поведения молодых людей [2; 3; 15].

Ряд исследований показывает, что, несмотря на существенный прогресс в сфере образования и поддержки молодежной занятости, сохраняется широкий спектр устойчивых проблем: высокий удельный вес экономически неактивных в младшей возрастной группе 15–24 лет, заметная доля NEET-молодежи, распространенность неформальной и нестабильной занятости, ограниченность достойных стартовых рабочих мест, профессионально-квалификационные дисбалансы [2; 4; 5; 16]. Качество первой работы и характер перехода «учеба — работа» оказывают долговременное влияние на карьерные траектории и конкурентоспособность молодежи на рынке труда [2; 11; 12].

На этом фоне проблема стимулирования экономической активности молодежи и ее более полного вовлечения в трудовую деятельность приобретает особо важное значение. Теоретический и прикладной интерес представляет анализ факторов, определяющих трудовое поведение молодежи, барьеров входа на рынок труда, а также оценка новых акцентов государственной политики поддержки занятости молодежи, в том числе в контексте пандемийных и постпандемийных шоков [2; 14; 23].

Цель статьи — обобщить результаты исследований положения молодежи на российском рынке труда, выявить основные детерминанты низкой экономической активности и обозначить ключевые направления политики, направленной на стимулирование участия молодежи в занятости и повышение качества рабочих мест.

**Обзор литературы по проблемам экономической активности и занятости молодежи**

Исследование молодежного сегмента рынка труда в России опирается на обширный массив работ, в которых изучаются особенности молодежи как части трудового потенциала, детерминанты ее экономической активности, формы и качество занятости, а также направления государственной политики содействия занятости. В совокупности эти исследования формируют методологическую основу для анализа текущих тенденций и выработки предложений по повышению вовлеченности молодежи в трудовую деятельность.

Важный вклад в концептуализацию молодежного сегмента российского рынка труда внесли работы О. Забелиной, Ф. Мирзабалаевой и соавторов, в которых молодежь рассматривается как специфическая часть трудового потенциала, характеризующаяся высокой мобильностью, неоднородностью ценностных установок, значительной долей занятости в неформальном и нестабильном сегментах, а также повышенной чувствительностью к изменениям социально-экономической конъюнктуры [2–4]. В этих исследованиях подчеркивается, что молодежный сегмент нельзя рассматривать как однородный: предлагается выделение множества целевых групп (школьники, студенты, выпускники, NEET-молодежь, молодежь с инвалидностью, молодые женщины с малолетними детьми, сельская молодежь, самозанятые и молодые предприниматели и др.),

различающихся по ресурсам, мотивации, рискам и потребностям в инструментах поддержки [2; 3]. Такой подход задает важную методологическую рамку для анализа дифференцированных траекторий включения молодежи в занятость.

Структурные характеристики молодежного сегмента рынка труда подробно рассматриваются в работах, посвященных экономической активности, предложению труда и динамике занятости молодежи в России [8–10; 12; 15]. Рощин, анализируя профили экономической активности по возрастным группам, показывает, что повышение охвата средним профессиональным и высшим образованием сопровождается снижением уровней участия молодежи в составе рабочей силы, прежде всего за счет младших когорт, при одновременном росте доли занятых среди учащихся [8; 9]. В исследованиях К. Лайкама, а также в зарубежных исследованиях акцентируется внимание на том, что сокращение численности молодежи и ее доли в рабочей силе сочетается с устойчиво более высоким уровнем безработицы в молодежных группах по сравнению со старшими возрастами, а также с ростом доли молодежи, не занятых и не обучающихся (NEET) [12; 21; 22; 25].

Демографический аспект проблематики молодежной занятости широко представлен в работах, посвященных трансформации возрастной структуры занятых и влиянию демографических изменений на предложение труда [15; 20]. Показано, что сокращение численности молодежи и одновременный рост доли старших возрастов приводят к «старению» рабочей силы, увеличению среднего возраста занятых и рискам дефицита молодых кадров, особенно в условиях технологического обновления экономики [15; 20; 8]. Отдельные исследования подчеркивают влияние динамики демографических когорт и образовательного поведения молодых людей на долгосрочные перспективы воспроизводства трудового потенциала [2; 15; 20].

Существенное внимание в литературе уделяется анализу перехода от обучения к занятости и качеству первой работы. Работы Т.Клячко и Семионовой, а также исследования, основанные на данных мониторинга трудоустройства выпускников, демонстрируют значимость качества первого рабочего места для последующей карьерной траектории, закрепления в формальном секторе и формирования ожиданий относительно заработка и условий труда [12; 13; 23]. Показано, что значительная часть молодежи начинает трудовую деятельность еще в период обучения, часто совмещая учебу и работу, причем первое место работы нередко не соответствует полученной специальности, отличается низким уровнем оплаты и нестабильностью занятости [3; 12; 20; 23]. В работах С. Рощина, В. Ляшока и других авторов подчеркивается изменяющаяся модель перехода «учеба — работа», при которой трудовая деятельность все чаще начинается до окончания обучения, а образование выступает не только как альтернативный, но и как параллельный канал к занятости [8–10; 19].

Отдельный кластер исследований посвящен феномену вторичной и неустойчивой занятости молодежи. Исследования неформальной занятости показывают, что молодежь непропорционально представлена в сегментах, характеризующихся отсутствием стабильных контрактов, низкими социальными гарантиями и повышенной текучестью [5; 6]. Работы Аскарова, а также исследования, посвященные гибким, временным и дистанционным формам занятости студентов, демонстрируют двойственный характер вторичной занятости: с одной стороны, она служит инструментом адаптации к рынку труда и формирования опыта, с другой — закрепляет молодежь во вторичном сегменте рынка труда и не всегда способствует накоплению специфического человеческого капитала по профилю обучения [19; 23]. В работах, анализирующих последствия пандемии COVID-19, подчеркивается усиление рисков неустойчивой занятости и диспропорциональное воздействие кризиса на группы молодых работников и выпускников [2; 14; 23].

Значительное внимание уделяется проблемам профессионально-квалификационного несоответствия и конкурентоспособности молодежи на рынке труда. В исследованиях конкурентоспособности молодежи подчеркивается роль уровня и профиля образования, качества профессиональной подготовки, владения цифровыми навыками, а

также развития «мягких» навыков (soft skills) как ключевых условий успешного трудоустройства и карьерного роста [7; 11; 13; 20; 24]. Подчеркивается, что несоответствие структуры подготовки кадров потребностям экономики и низкая согласованность образовательных программ с реальными запросами работодателей приводят к избыточности квалификаций в одних сегментах и дефициту в других, усиливая структурную безработицу и снижая эффективность использования человеческого капитала [2; 7; 11; 13].

Важное место в литературе занимают исследования ценностных ориентаций, трудовой мотивации и установок российской молодежи. Исследования, посвященные трудовой мотивации и готовности молодежи к мобильности, показывают, что молодые люди ориентируются не только на материальные параметры занятости, но и на содержание труда, возможности самореализации, баланс «работа-личная жизнь», гибкость форм занятости [7; 14; 17]. Эти особенности трудовых установок необходимо учитывать при разработке мер политики, ориентированных на вовлечение молодежи в легальную и устойчивую занятость [2; 7; 17].

Существенный пласт работ связан с анализом государственной политики в сфере молодежной занятости, включая международный и российский опыт. В исследованиях, посвященных зарубежным практикам содействия занятости, рассматриваются инструменты активной политики на рынке труда, программы поддержки молодых безработных, меры по снижению NEET-статуса, развитие систем профориентации, наставничества, дуального образования и поддержки молодежного предпринимательства [2; 3; 6; 18; 24; 25]. Особое внимание уделяется нормативной базе: Федеральный закон № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» и долгосрочные программные документы задают рамочные ориентиры для развития системной политики в отношении молодежи, включая сферу занятости [1; 2; 20].

Международные организации (ILO, OECD, Eurofound) в своих докладах фиксируют аналогичный набор вызовов: повышенную уязвимость молодежи к экономическим кризисам, риски длительной молодежной безработицы, рост группы NEET, распространение нестандартных форм занятости и необходимость комплексных программ поддержки, сочетающих меры в сфере образования, рынка труда и социальной политики [23–25]. Сопоставление российских исследований с международной повесткой показывает, что многие структурные проблемы молодежной занятости носят универсальный характер, однако в российских условиях усиливаются под воздействием демографического сжатия и институциональных особенностей рынка труда [2; 12; 15; 23].

Таким образом, представленный обзор научных публикаций позволяет выделить несколько устойчивых направлений научной дискуссии: анализ демографических и структурных предпосылок изменения экономической активности молодежи; изучение моделей перехода «учеба — работа» и качества первой занятости; исследование неформальной и неустойчивой занятости; оценку конкурентоспособности молодежи и факторов ее трудовой активности; анализ государственной политики поддержки молодежной занятости в национальном и международном контексте. Вместе с тем, при высокой проработанности отдельных аспектов сохраняется потребность в комплексных исследованиях, которые одновременно учитывают демографические тренды, изменения в уровнях экономической активности по возрастным когортам и долгосрочные последствия снижения участия молодежи в составе рабочей силы для устойчивости российского рынка труда. Именно восполнение этого пробела и уточнение роли молодежи в формировании будущего трудового потенциала выступают ключевыми задачами настоящего исследования.

**Основная часть**

По данным Росстата за последние пять лет (с 2019 по 2024 год) численность экономически активной молодежи в возрасте 15-34 года снизилась на 18,7%, а ее удельный вес в структуре рабочей силы страны уменьшился с 34,4% до 27,9%. Эти изменения

сопровождаются существенной трансформацией возрастной структуры рабочей силы: на фоне постепенного увеличения удельного веса старших возрастов (50+) доля молодежных когорт, напротив, стремительно снижается. В 2024 году доля старших возрастных групп в составе рабочей силы впервые превысила долю молодежи

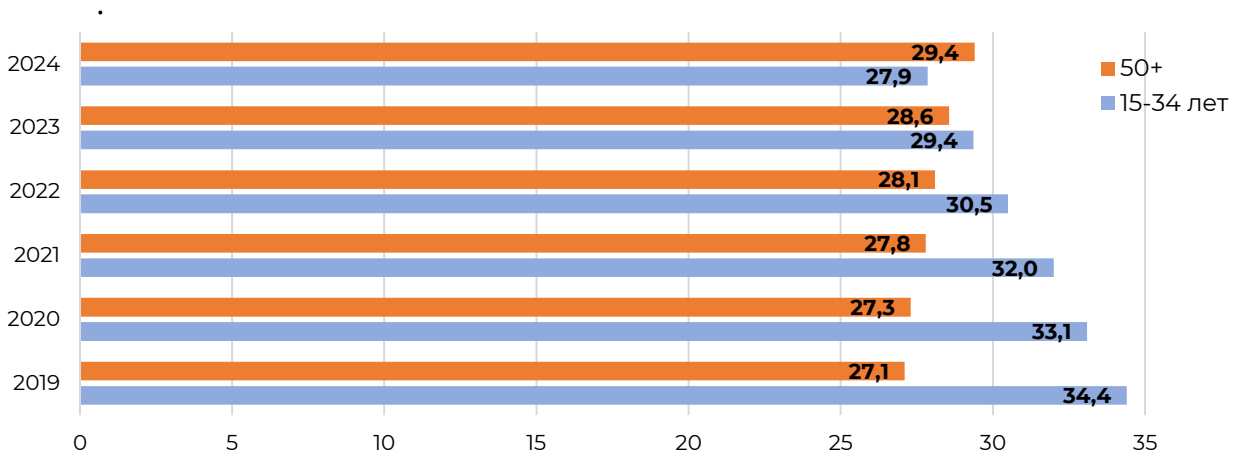



Рис. 1 - Изменение удельного веса молодежных когорт населения (15-34 лет) и доли старших возрастных групп (50+) в составе рабочей силы в 2019-2024 гг., в %.
Источник: Росстат [ 21 ]

Наиболее выраженное сокращение произошло в возрастной группе 25–29 лет, которая потеряла за пять лет 31,2% своей численности. В результате удельный вес этой экономически наиболее активной молодежной когорты снизился с 12,9% до 8,8%, что оказывает прямое влияние на объем предложения труда в сегменте молодых квалифицированных работников.

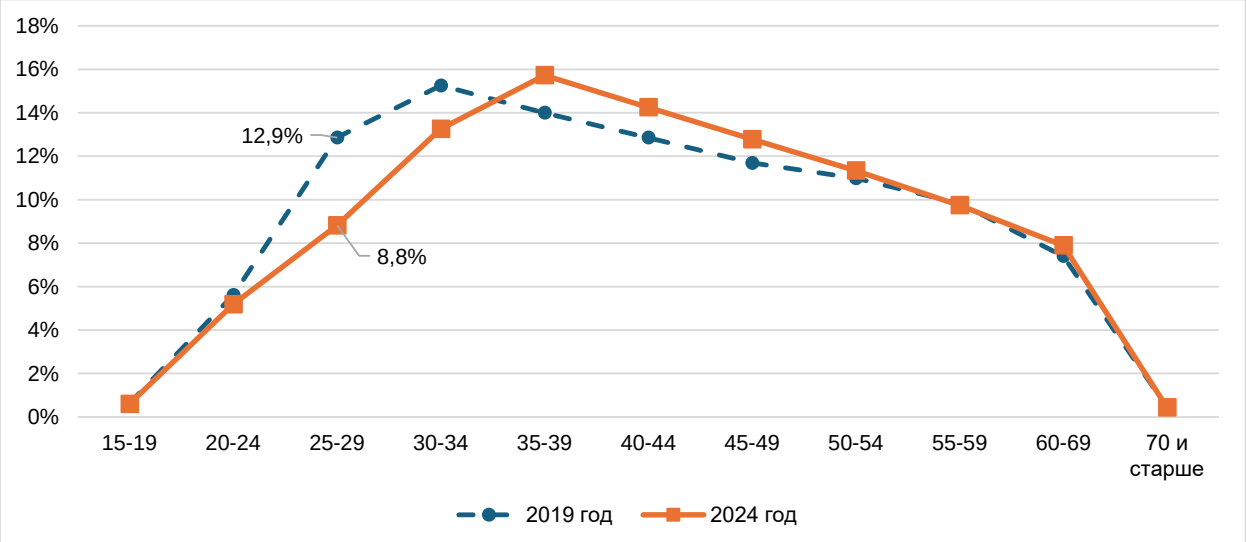



Рисунок 2 – Изменения возрастной структуры рабочей силы с 2019 г. по 2024 г. (удельный вес возрастных групп в общей численности, в%), источник:Росстат [ 21 ]

Сокращение численности молодежи сопровождается изменениями в уровнях экономической активности. За период 2019–2024 гг. показатель участия молодежи 15–34 лет в рабочей силе снизился с 69,2% до 65,1%. Наиболее низкие значения фиксируются среди младших когорт. В группе 15–19 лет уровень экономической активности составил в 2024 г. лишь 5,9%, что в 10,5 раза ниже среднероссийского значения (62,9%). В группе 20–24 лет показатель снизился до 54,1%. В то же время более старшие молодежные группы

демонстрируют устойчиво высокую вовлеченность: 88,9% у молодежи 25–29 лет и 91,4% у когорты 30–34 лет.

Таким образом сжатие молодежного сегмента в составе рабочей силы происходит преимущественно за счет наиболее активных в экономическом плане молодежных возрастных групп.

Такое расхождение в показателях экономической активности обусловлено сочетанием демографических процессов смены поколений и институциональных факторов. Все более поздний выход молодежи на рынок труда связан с ростом охвата высшим образованием, удлинением образовательных траекторий, изменением трудовых установок и распространением моделей постепенного перехода от обучения к занятости. Это подтверждается в том числе и данными Росстата о росте в 2025 году доли обучающихся по очной форме в составе всего экономически неактивного населения в трудоспособном возрасте, которая к июлю 2025 г. составляла 43,1% (36,6% в 2019 г.), а в составе всех не выразивших желание работать граждан трудоспособного возраста – более половины (53,7% против 48,1% в 2019 г.).

Риски для воспроизводства трудового потенциала усиливаются и уровнем молодежной безработицы. Несмотря на то, что в 2024 году показатель снизился до 3,8% после всплеска в 2020 году (8,4%), он остается значительно выше, чем в среднем по населению в возрасте 15 лет и старше (2,5%). Особенно высокие уровни безработицы наблюдаются среди младших групп — 16,2% (15–19 лет) и 7,7% (20–24 года). Молодежь 15–34 лет составляет 43,8% всех безработных, что указывает на системный характер трудностей с первичным трудоустройством.

Указанные данные свидетельствуют о высокой степени неустойчивости положения молодых людей на рынке труда и о сложностях их интеграции в экономику. Тем не менее именно молодежь является значительным ресурсом повышения занятости населения в перспективе.

Сокращение численности молодежной рабочей силы в наиболее экономически активных возрастах может в перспективе негативно повлиять на воспроизводство трудового потенциала страны, усилить нагрузку на старшие возрастные когорты и снизить динамичность сектора занятости.

На основе ретроспективных данных о динамике уровней участия населения в составе рабочей силы по пятилетним возрастным когортам за 2013–2024 гг. был проведен статистический анализ, направленный на оценку влияния демографических факторов - прежде всего изменений половозрастной структуры - на уровень экономической активности и численность рабочей силы. Дополнительно была рассчитана вариативность показателей в разрезе возрастных групп с целью выявления устойчивости или изменчивости возрастных профилей участия в рабочей силе.

Полученные результаты свидетельствуют о высокой степени стабильности распределения уровней экономической активности по большинству пятилетних когорт за рассматриваемый период. Так, в возрастных группах 25–29, 30–34, 35–39, 40–44 и 45–49 лет коэффициент вариации не превышает 1%, что указывает на устойчивый характер уровня участия в рабочей силе и отсутствие значимых колебаний. Достаточно низкую вариативность демонстрирует и группа 20–24 года: коэффициент вариации составляет 3,8%, что также отражает стабильность экономического поведения данной когорты.

В то же время для возрастной группы 15–19 лет выявлена принципиально иная динамика. Значение коэффициента вариации на уровне 16,0% указывает на среднюю степень изменчивости показателя при одновременной относительной однородности ряда значений. Это подтверждает чувствительность младшей когорты к изменениям институциональных условий, образовательных траекторий и макроэкономической конъюнктуры, влияющих на сроки перехода от обучения к трудовой деятельности.

Обобщая результаты анализа, можно заключить, что динамика уровней участия в составе рабочей силы по возрастным группам формируется под значительным влиянием

демографических тенденций, оказывающих долговременный эффект на структуру и объемы предложения труда. Сдвиги в возрастной структуре населения изменяют удельный вес когорт с традиционно высокими и низкими уровнями экономической активности, что, в свою очередь, приводит к изменениям в совокупном показателе уровня участия населения в составе рабочей и влияет на долгосрочные параметры формирования трудовых ресурсов.

Проведенный анализ позволяет сделать ряд принципиальных выводов о влиянии демографической динамики на прогноз занятости в России.

Во-первых, демографические сдвиги неизбежно трансформируют структуру предложения труда, поскольку сокращение численности молодежных когорт означает уменьшение доли работников, обладающих максимальным трудовым потенциалом, высокой мобильностью и способностью к адаптации в условиях структурных изменений экономики. Уменьшение численности группы 25–29 лет — наиболее активной и наиболее гибкой части рабочей силы — представляет долгосрочный риск для отраслей, ориентированных на технологическое обновление, инновации и интенсивное воспроизводство человеческого капитала.

Во-вторых, рост доли старших возрастных групп в составе рабочей силы, наблюдаемый в последние годы, может поддерживать общий объем занятости в краткосрочной перспективе, однако он ограничивает возможности для повышения производительности труда.

В-третьих, низкие и продолжающие снижаться показатели экономической активности молодежи 15–24 лет указывают на замедление процессов формирования будущей рабочей силы. Если тенденция более позднего входа в рынок труда сохранится, в перспективе это приведет к задержке накопления профессионального опыта, более медленному росту заработков и меньшей вовлеченности в формальную занятость. Для экономики это означает риски дефицита квалифицированных кадров уже в среднесрочном прогнозе.

В-четвертых, динамика экономической активности молодежи демонстрирует высокую чувствительность к демографическим волнам. Уменьшение численности возрастов 20–29 лет, совпадающее с периодом максимальной профессиональной продуктивности, создает «провалы» в предложении труда, которые невозможно компенсировать быстрыми мерами внутри рынка труда. Это усиливает напряженность на отдельных сегментах — прежде всего в технических, инженерных и рабочих профессиях.

В-пятых, структурная нехватка молодежи усиливает дисбаланс спроса и предложения, поскольку предприятия не могут восполнить потребности в молодых кадрах даже при снижении безработицы и росте численности экономически активного населения в старших возрастах. Это расширяет разрыв между требованиями работодателей к новым компетенциям и реальными возможностями рынка труда.

Таким образом, демографические тенденции оказывают системное влияние на прогноз занятости, формируя долгосрочные вызовы для национального рынка труда. В ближайшие годы ключевым условием повышения устойчивости занятости станет разработка специализированных мер, направленных на ускорение вовлечения молодежи в экономическую деятельность, повышение ее занятости и создание условий для более ранней и успешной интеграции в профессиональную сферу.

Выявленная устойчивость возрастных профилей участия, с одной стороны, и высокая чувствительность младших когорт к изменениям условий, с другой, позволяют более обоснованно оценивать потенциальное влияние будущих демографических сдвигов на рынок труда. Именно структура притока новых поколений и их возрастные характеристики будут определять траекторию изменения совокупной экономической активности населения в предстоящие годы.

Таким образом, одной из прогнозируемых проблем со стороны предложения труда в среднесрочной и долгосрочной перспективе являются длительно сохраняющиеся неблагоприятные демографические тренды, оказывающие влияние не только на

численность трудовых ресурсов, но и на уровни экономической активности населения и, соответственно, на общую численность рабочей силы и занятых, даже при низких уровнях безработицы и росте абсолютной численности трудовых ресурсов. Речь идет об структурных сдвигах в возрастном составе населения, прогнозируемых Росстатом на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Изменения в численности отдельных возрастных групп по среднему актуальному демографическому прогнозу Росстата до 2030 года с фактической численности на начало 2024 г. представлены на рисунке 3

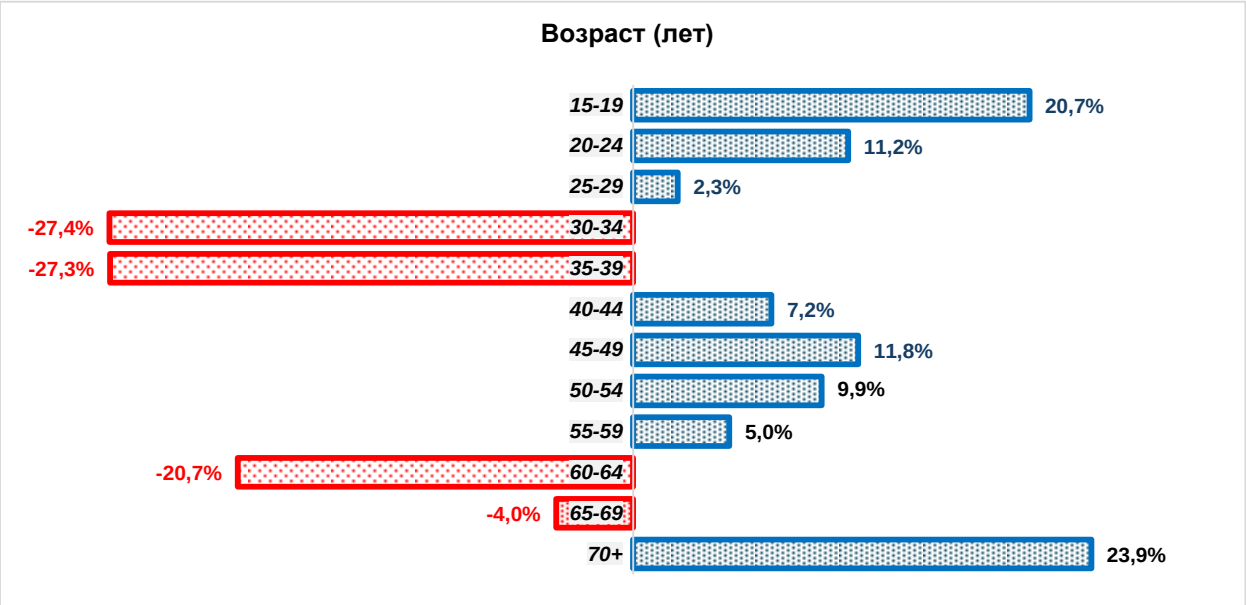



Рисунок 3 - Изменение численности населения отдельных возрастных групп с 2024 г. (факт) до 2030 г. (прогноз), в %[1]

Так по среднему варианту прогноза численности и возрастной структуры населения Российской Федерации[2], проведенному Росстатом, в перспективе до 2030 года, вследствие демографических процессов в составе населения Российской Федерации ожидается значительное увеличение численности молодежи в возрасте 15–29 лет — на 2,6 млн человек, или на 11,6% по сравнению с 2024 годом. Наиболее значительный прирост прогнозируется в возрастной группе 15–19 лет (+20,7%), отличающейся крайне низкими показателями экономической активности, умеренный прирост — в группе 20–24 года (+11,2%), и незначительный — в возрастной группе 25–29 лет (+2,3%). В то же время к 2030 году численность молодежной когорты 30–34 лет с высокими показателями экономической активности сократится на 2,8 млн человек, или на 27,4% по сравнению с показателями на начало 2024 года[3].

Необходимо учитывать, что при сохранении сложившихся тенденций увеличение к 2030 году в структуре трудовых ресурсов молодежных когорт с низкими показателями участия в составе рабочей силы может негативно отразиться на общих уровнях экономической активности и занятости населения. В условиях стабильно низкой вовлеченности младших возрастов демографический прирост сам по себе не обеспечит расширение предложения труда и может привести к дальнейшему снижению совокупного

[1] Росстат. Прогноз численности населения Российской Федерации до 2046 года (средний вариант) / Федеральная служба государственной статистики

[2] Прогноз численности населения Российской Федерации до 2046 года (средний вариант) / Федеральная служба государственной статистики (Росстат)

[3] Росстат. Бюллетень Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту на 1 января 2024 г. / Федеральная служба государственной статистики (Росстат)

уровня участия населения в составе рабочей силы, усиливая структурные вызовы для рынка труда.

Проведенный анализ показал, что, роль молодежи в возрасте 15–29 лет в формировании численности и структуры трудовых ресурсов страны в ближайшие годы будет возрастать, что требует особого внимания к анализу уровней ее экономической активности, а также к исследованию качества первых рабочих мест, соответствия профессиональной подготовки требованиям экономики, масштабов неформальной и нестабильной занятости, особенностей перехода от обучения к работе, динамики молодежной безработицы, распространенности статуса NEET, региональных различий условий включения в рынок труда и эффективности мер государственной политики в сфере содействия занятости.

Замедление вхождения молодых людей в экономическую деятельность во многом определяется особенностями институциональной среды, которая остается недостаточно согласованной с потребностями рынка труда. Исследования показывают, что несоответствие системы образования требованиям экономики, слабая практико-ориентированность подготовки и ограниченное участие работодателей в формировании компетенций выпускников приводят к устойчивому дисбалансу навыков, затрудняющему переход от обучения к занятости [2; 8; 12]. По мнению ряда авторов, именно разрыв между содержанием образовательных программ и реальным спросом на квалификации формирует ключевой барьер первого трудоустройства и снижает конкурентоспособность молодых работников [4; 15; 21].

Не менее значимым фактором выступает недостаточная развитость институтов первичного трудоустройства. Отсутствие масштабных и прозрачных программ стажировок, слабое распространение механизмов наставничества и ограниченный доступ к качественным стартовым вакансиям создают ситуацию, когда значительная часть молодежи вынуждена начинать карьеру в нестабильных или низкоквалифицированных формах занятости [2; 9; 18]. Это усиливает риск закрепления в вторичном сегменте рынка труда, что подтверждается результатами исследований о зависимости дальнейших карьерных траекторий от качества первой работы [3; 5].

Существенную роль играют и регуляторные особенности российского рынка труда, связанные с наймом несовершеннолетних, высокими административными издержками работодателей и ограничениями по рабочему времени. Эти нормы, хотя и направлены на защиту молодых работников, фактически снижают заинтересованность работодателей в их найме и стимулируют распространение неформальной занятости среди молодежи [4; 18]. Дополнительным барьером выступает недостаточная институциональная поддержка студенческой и выпускной занятости: инфраструктура карьерных центров вузов развита неравномерно, механизмы государственной поддержки первого трудоустройства работают фрагментарно, а информированность молодых людей о возможностях рынка труда остается низкой [2; 7; 8].

Проблемы профориентации также оказывают долгосрочное воздействие: ориентиры формируются поздно, носят формальный характер и часто не опираются на реальные компетенции или запросы экономики. Это увеличивает вероятность ошибочного выбора образовательной траектории и отсрочивает момент выхода на рынок труда [11; 15; 16]. Кроме того, региональная неоднородность инфраструктуры труда, различия в доступности рабочих мест и низкий уровень молодежной мобильности обусловливают пространственное неравенство в шансах трудоустройства [12; 13].

Таким образом, институциональные ограничения — от разрыва между образованием и рынком труда до недостаточной поддержки перехода от обучения к занятости — формируют устойчивые барьеры, препятствующие эффективной трудовой интеграции молодежи. В условиях сжатия молодежных когорт и дефицита кадров смягчение этих ограничений становится ключевым направлением государственной политики, что неоднократно подчеркивается в современных исследованиях [2; 8; 21].

Системный подход к содействию занятости молодежи способен стать значимым инструментом повышения ее трудовой активности и более эффективного включения в экономику. Российская практика показывает, что подобные механизмы могут давать заметный результат: так, в 1994–2014 гг. в Москве успешно функционировал Московский центр труда и занятости молодежи «Перспектива», деятельность которого была направлена на социально-трудовую адаптацию, профориентацию и правовую поддержку несовершеннолетних. Наиболее востребованной формой работы стали трудовые объединения молодежи (ТОМ), позволявшие подросткам получить легальный трудовой опыт, необходимые базовые навыки и первые профессиональные компетенции [26].

Начиная с 2021 года, в ряде регионов возобновляется деятельность трудовых отрядов подростков (ТОП), однако их функционал преимущественно ограничивается выполнением временных работ, не связанных с профессиональным развитием. Это снижает потенциал подобных программ в части подготовки будущих кадров для экономики. В современных условиях назрела необходимость создания новых форм трудовых объединений молодежи — ТОМов, ориентированных не только на временную занятость, но и на развитие профессиональных компетенций, востребованных на рынке труда, а также на поддержку выпускников школ, СПО и вузов, включая молодых людей из группы NEET. Такие объединения могли бы работать на постоянной основе, формироваться по отраслевому или профессиональному принципу и выполнять функцию ранней профессиональной интеграции молодежи. Практика вторичной занятости, как отмечается в исследованиях [6], позволяет формировать предварительный трудовой опыт, повышающий шансы при дальнейшем трудоустройстве.

Создание современных ТОМов требует детальной проработки нормативных, организационных и методических механизмов, а также учета интересов как молодежи, так и работодателей. Государственная поддержка таких структур уже имеет нормативную основу: Долгосрочная программа содействия занятости молодежи до 2030 г. и мероприятия национального проекта «Кадры» предусматривают развитие инфраструктуры сопровождения занятости и популяризацию перспективных профессий. Использование разнообразных форм трудовой адаптации, включая новые модели объединений молодежи, способно превратить молодежь из потенциального резерва в действенный ресурс национального рынка труда.

**Заключение**

Экономическая активность молодежи в современной России определяется сложным сочетанием демографических, институциональных, экономических и технологических факторов. Несмотря на снижение численности молодежных когорт, уровень их включенности в рынок труда не растет, а в младших группах — даже снижается. Это требует целенаправленной политики, направленной на устранение барьеров первого трудоустройства, развитие человеческого капитала, расширение гибких траекторий занятости и поддержку NEET-молодежи.

Системное взаимодействие государства, образовательных организаций и бизнеса способно обеспечить молодежи устойчивые условия интеграции в новую экономику и повысить общий трудовой потенциал страны.

**Список источников**

1. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации».

2. Забелина О. В., Асалиев А. М., Дружинина Е. С. Проблемы молодежного сегмента российского рынка труда и новые акценты политики поддержки занятости молодежи // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 9. С. 985–1002. DOI: 10.18334/et.8.9.113473.

3. Забелина О. В., Мирзабалаева Ф. И. Содействие занятости молодежи в СНГ // Вестник экономики, права и социологии. 2019. № 3. С. 46–49.

4. Асалиев А. М., Забелина О. В. Особенности молодежи как части трудового потенциала российской экономики и объекта политики занятости // Транспортное дело России. 2011. № 11. С. 20–22.

5. Блинова Т. В., Вяльшина А. А. Структура неформальной занятости молодежи на российском рынке труда // Социологические исследования. 2018. № 4 (408). С. 61–72.

6. Одегов Ю. Г., Бабынина Л. С. Неустойчивая занятость как возможный фактор использования трудового потенциала молодежи России // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2018. № 4 (146). С. 386–409.

7. Забелина О. В., Майорова А. В., Матвеева Е. А. Трудовые установки российской молодежи и государственное содействие развитию ее трудового потенциала // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 3. С. 1093–1104.

8. Ляшок В. Ю., Рощин С. Ю. Молодые и пожилые работники на российском рынке труда: являются ли они конкурентами? // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 1 (33). С. 117–140.

9. Рощин С. Ю. Экономическая активность и предложение труда молодежи в России // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2003. № 1. С. 31–38.

10. Рощин С. Ю. Предложение труда в России: микроэкономический анализ экономической активности населения. Препринт WP3/2003/02. М.: ГУ ВШЭ, 2003.

11. Клячко Т. Л., Семионова Е. А. Трудоустройство молодежи на первую работу // Экономическое развитие России. 2019. Т. 26. № 12. С. 48–56.

12. Семионова Е. А. Трудоустройство молодежи: проблемы и тренды // Экономическое развитие России. 2022. Т. 29. № 10. С. 64–68.

13. Золотина О. А., Сагдеева А. Т. Рынок труда и занятость молодежи в России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. № 5. С. 71–78.

14. Митрофанова Е. А., Митрофанова А. Е. Молодежь на рынке труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10. № 6. С. 72–78.

15. Яновская А. А., Симченко Н. А. Закономерности трансформации социально-демографического профиля занятого населения в экономике данных // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 11. С. 1549–1568.

16. Лайкам К. Э. Молодежь на рынке труда: проблемы и тенденции // Федерализм. 2018. № 3 (91). С. 157–171.

17. Батракова Л. Г., Шмарловская Г. А. Экономическая активность молодежи: проблемы и перспективы развития // Педагогика и психология современного образования: теория и практика. Материалы научной конференции. Ярославль, 2024. С. 143–153.

18. Соколова С. В. Закономерности развития и трудоустройства молодежи на современном этапе // Закономерности и особенности функционирования экономики РФ как системы взаимодействующих регионов. Материалы региональной научной конференции молодых ученых. Орел, 2015. С. 299–300.

19. Аскаров Р. Р. Вторичная занятость студентов: понятие и мотивы // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2023. № 2-1. С. 81–85.

20. Степанов А. А. Влияние демографического фактора и уровня востребованности рабочих профессий у абитуриентов на систему подготовки рабочих кадров в России // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. № 4 (73). С. 113–117.

21. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2024: стат. сб. / Росстат. М., 2024. 152 с.

22. Итоги выборочного наблюдения трудоустройства выпускников, получивших среднее профессиональное и высшее образование. Росстат. 2021.

23. Youth & COVID-19: Impacts on jobs, education, rights and mental well-being. ILO, 2020.
24. OECD. Youth Employment: Challenges and Solutions. Paris: OECD Publishing, 2020.
25. Eurofound. NEETs in Europe: Trends and Challenges. Dublin, 2021.
26. Карпенко, И. Д. Вопросы содействия занятости молодежи как одному из основных источников резерва рабочей силы в России / И. Д. Карпенко // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : Материалы 25-й Юбилейной Международной научно-практической конференции, Воронеж, 29–30 мая 2025 года. – Воронеж: "Истоки", 2025. – С. 148-154. – EDN CSDQMH.

**Сведения об авторах**

**Антонова Галина Васильевна,** Ведущий специалист Отдела рынка труда Центра изучения трудовых отношений и рынка труда ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, г. Москва, Россия

**Карпенко Иван Дмитриевич,** советник генерального директора, ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, г. Москва, Россия

**Information about the authors**

**Antonova Galina Vasilievna,** Leading Specialist, Labor Market Department, Center for the Study of Labor Relations and the Labor Market, Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Karpenko Ivan Dmitrievich,** Advisor to the Director General, Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor of the Russian Federation, Moscow, Russia

**УДК - 331.5**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.20.98.002**

**Карпенко Иван Дмитриевич**
«Всероссийский научно-исследовательский институт труда»
Минтруда России

# Предложение рабочей силы на российском рынке труда: факторы влияния и их оценка

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению особенностей формирования предложения рабочей силы на рынке труда. На основании исследования научных публикаций сформирован перечень факторов, оказывающих влияние на формирование предложения рабочей силы для учета при анализе её текущего состояния и прогнозирования. Факторы разделены на 3 категории: экономические, социальные, демографические.

Сформирован методологический подход к оценке и прогнозированию предложения на рабочую силу с учетом представленных факторов. В качестве примера применения методологического подхода к описанию современной характеристики факторов, обоснованию их влияния на предложение рабочей силы и количественной оценки приведен экономический фактор «уровень заработной платы». Показателем, характеризующим указанный фактор, является «доля заработной платы в доходах трудоспособного населения», имеющий количественное измерение, сформированное на основе данных Росстата.

**Ключевые слова:** рынок труда; предложение рабочей силы; анализ факторов; оценка влияния; экономические факторы; социальные факторы; демографические факторы; прогнозирование предложения рабочей силы; уровень заработной платы.

**Karpenko Ivan Dmitrievich**
"All-Russian Research Institute of Labor" of the
Ministry of Labor of the Russian Federation

# Labor supply in Russian labor market: influencing factors and their assessment

**Abstract.** The article is devoted to examining the characteristics of labor supply formation in the labor market. Based on a review of scientific publications, a list of factors affecting the formation of labor supply has been compiled for consideration in analyzing its current state and forecasting. These factors are divided into three categories: economic, social, and demographic.
A methodological approach has been developed for assessing and forecasting the labor supply, taking into account the presented factors. As an example of applying this methodological approach to describe the current characteristics of the factors, justify their impact on the labor supply, and quantify them, the economic factor "wage level" is presented. The indicator characterizing this factor is the "share of wages in the income of the working-age population," which has a quantitative measurement based on Rosstat data.

**Keywords:** labor market; labor supply; factor analysis; impact assessment; economic factors; social factors; demographic factors; forecasting of labor supply; wage level.

Спрос и предложение рабочей силы на рынке труда являются его основными элементами, составляющими механизм рынка труда. И если носителями спроса на труд являются работодатели (организации – юридические лица и индивидуальные предприниматели), то носителями предложения являются индивидуумы (физические лица).

В этом различии кроется основная сложность прогнозирования рынка труда и достижение его равновесия.

Ёмкость спроса на рабочую силу можно определить как совокупную кадровую потребность экономики. Она может быть определена и проанализирована при комплексном использовании данных из разных источников информации: статистических данных и аналитических материалов Росстата, итогов соответствующих мониторингов, экономико-статистических и социологических исследований, проводимых профильными структурами, ведомственной отчетности Минтруда России. Это позволяет разрабатывать и применять на практике соответствующие методики прогнозирования кадровой потребности в отраслевом, территориальном и профессионально-квалификационном разрезах. Например: «Методика определения потребности субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в профессиональных кадрах на среднесрочную и долгосрочную перспективу», утверждённая приказом Минтруда России от 22 марта 2024 г. N 137н **[1]** и «Методика формирования прогноза потребности экономики Российской Федерации в кадрах», утверждённая распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 г. N 2461-р **[2]**.

Предложение рабочей силы – это совокупное количество носителей рабочей силы, вышедших на рынок труда (занятых и безработных соискателей рабочих мест).

В отличие от спроса, предложение рабочей силы носит индивидуальный характер, то есть зависит от личностных характеристик, предпочтений, воззрений и других особенностей мышления конкретного человека. Это существенно снижает возможности аналитических обобщений и выводов, а также разработки инструментария для проведения прогнозирования предложения на рынке труда. Однако, в массовом сознании людей формируются и некоторые общие подходы к принятию решения о выходе на рынок труда, связанные с действием объективных факторов, стимулирующих или понижающих стремление трудиться.

Вместе с тем, прогнозирование объёма предложения рабочей силы на рынке труда также необходимо, как и прогнозирование кадровой потребности, так как данные о сложившемся тренде предложения позволят принять соответствующие меры, направленные на ликвидацию диспропорций на рынке труда (как со стороны государства, так и со стороны работодателей). Особенно актуальным это становится в настоящее время, когда, по мнению члена-корреспондента РАН, д.э.н., заместителя директора Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ Капелюшникова Р.И., понижение предложения обусловлено объективными «демографическими факторами – падением общей численности населения, с одной стороны, и его усиливающимся старением, с другой» **[3, с.7]**. В этой связи методологической задачей при прогнозировании предложения рабочей силы является выявление наиболее значимых факторов для подавляющего большинства индивидуумов, которые влияют на объём предложения на рынке труда.

Следовательно, при анализе и оценке таких факторов необходимо исходить из нижеследующего:

- решение трудоспособного человека о выходе на рынок труда или смены места работы принимается сугубо индивидуально;
- процесс формирования предложения всегда основан на предпочтениях индивидуума, которые лежат в основе его выбора между работой и досугом;
- принятие решения о выходе на рынок труда осуществляется под действием значительного количества мотивов, социально-экономических интересов и принципов, которые формируют множество вариантов экономического поведения человека как индивидуального носителя рабочей силы **[4, с.4]**.

Основой для определения прогнозного объёма предложения рабочей силы в будущих периодах на российском рынке труда могут стать данные соответствующего будущему периоду баланса трудовых ресурсов. Например, прогноз баланса трудовых ресурсов на 2025 – 2027 годы **[5]**.

Принимаем данный показатель в качестве базового показателя предложения рабочей силы в будущем периоде, который определяется в разрезе каждого года периода прогнозирования. Для данного показателя может быть установлено следующие название и условное обозначение: прогнозный объём предложения рабочей силы - Vпрсп.

Расчёт может производиться следующим образом:

Vпрсп. = ТрН – Н, где:

ТрН - численность трудоспособного населения в трудоспособном возрасте, чел. (БТР, Раздел I, строка 1);

Н - численность населения в трудоспособном возрасте, не занятого в экономике, чел. (БТР, Раздел II, строка 5).

Числовые значения показателей, применяемых в указанном расчёте, определяются в соответствии с «Методикой разработки прогноза баланса трудовых ресурсов», утверждённой приказом Минтруда России от 15 апреля 2019 г. № 248н **[6]**.

Однако, принимая данный показатель без корректировки на объективное действие факторов, влияющих на формирование предложения, невозможно считать его достаточно достоверным для оценки объёма предложения в будущем периоде.

В современной экономической литературе и публикациях, авторами которых являются авторитетные эксперты в сфере рынка труда, приводятся различные варианты определений, толкований и классификации факторов, влияющих на предложение рабочей силы на рынке труда. Например, разными авторами к таким факторам относятся:

- по мнению аналитиков агентства «Актион»: средний уровень оплаты труда; количество населения и в целом демографическая ситуация; профессиональная структура рынка труда (переизбыток или недостаток определенных профессий); мобильность населения; этнические, религиозные, культурные, психологические особенности населения; доступность иных источников дохода **[7]**;
- Коровкин А.Г., д.э.н., заведующий лабораторией прогнозирования трудовых ресурсов ИНП РАН, считает, что наиболее существенное влияние на предложение рабочей силы оказывают: условия труда, уровень оплаты труда и движение рабочей силы, государственное регулирование рынка труда, отмечая эти факторы как влияющие на согласование спроса на рабочую силу и его предложения **[8, с.103-124]**;
- Былков В. Г., д.э.н., профессор кафедры государственного управления и управления человеческими ресурсами ФГБОУ ВО "Байкальский государственный университет", приводит обоснование множества факторов, влияющих на индивидуальное предложение труда: условия оплаты труда; индивидуальные физические и интеллектуальные способности носителей рабочей силы; доступность к различным источникам формирования доходов (кроме заработной платы); социальное обеспечение; выбор между работой и досугом; продолжительность рабочего времени; трудовая мобильность; уровень и качество жизни; профессионально-квалификационный уровень **[9,с.2-8]**;
- С.Г. Ермолаева, старший преподаватель кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, выделяет «демографические процессы; степень и особенности трудовой экономической активности социально-демографических и этнических групп населения, потребности личности, процессы миграции» **[10, с.31]**.

С учётом проведённого анализа и обобщения специальной литературы и других источников выделены следующие факторы и принято их разделение на 3 категории:

- экономические;
- социальные;
- демографические.

К основным экономическим факторам влияния относятся:

- уровень заработной платы;
- условия труда;
- количество квалифицированной рабочей силы;

- уровень участия населения в рабочей силе (по возрастным группам);
- рабочее время;
- деятельность профсоюзов;
- государственное регулирование рынка труда.

К основным социальным факторам влияния относятся:
- уровень жизни трудоспособного населения;
- уровень престижности и статусности работы;
- уровень социального обеспечения (пенсии, пособия по безработице, инвалидности, а также программы социального обеспечения, предлагаемые работодателями);
- фактор выбора приоритетности работы или досуга.

К основным демографическим факторам влияния относятся:
- изменение численности трудоспособного населения;
- половозрастная структура трудоспособного населения;
- внутренняя трудовая миграция.

В целях применения для корректировки расчётной величины прогнозируемого предложения рабочей силы, каждый, указанный фактор, помимо обоснования существенности его влияния на формирование предложения, должен быть измерим через определённый для него показатель (показатели), имеющий количественное выражение. Тогда, с применением методов факторного анализа, можно оценить степень влияния каждого из означенных факторов на предложение рабочей силы. При этом, источниками получения данных для проведения анализа и оценки могут являться уже перечисленные выше источники информации, в том числе данные Росстата и ведомственной отчётности Минтруда России, специальные экономико-статистические исследования.

Особо следует отметить, что любой из факторов может иметь разнонаправленное влияние на базовый показатель предложения рабочей силы (к увеличению или к уменьшению).

Вместе с тем, исходя из указанных утверждений, не все означенные выше факторы влияния могут быть оценены количественно из-за отсутствия в настоящее время инструментария для выявления показателей их характеризующих, а именно: статистических и иных данных из различных источников. Поэтому автором выделены в качестве измеримых факторов влияния на предложение рабочей силы следующие:

- ✓ экономические
- уровень заработной платы;
- условия труда;
- количество квалифицированной рабочей силы;
- рабочее время;
- уровень участия населения в рабочей силе (по возрастным группам);
- ✓ социальные
- уровень жизни трудоспособного населения;
- уровень социального обеспечения;
- ✓ демографические
- изменение численности трудоспособного населения;
- возрастная структура трудоспособного населения.

После определения показателей, рассматриваемых применительно к выбранным факторам и определения их числовых значений, проводится комплексная оценка факторов с применением экспертно оцениваемых весовых коэффициентов каждого фактора. В результате проведённых расчётов определяется интегральный коэффициент влияния факторов на формирование предложения рабочей силы на среднесрочную перспективу.

В настоящей статье в качестве примера методологического подхода к описанию современной характеристики фактора, обоснованию его влияния на предложение рабочей силы и количественной оценки приводится экономический фактор ***«уровень заработной платы».***

Одним из важнейших стимулов к трудовой деятельности, определяющих объём предложения, является заработная плата как цена рабочей силы. Таким образом, объём предложения напрямую зависит от уровня заработной платы, способного удовлетворить потребности индивидуума в затратах на воспроизводство собственной рабочей силы и, при необходимости, содержание членов своей семьи. Вместе с тем, заработная плата для большинства граждан трудоспособного возраста является основным источником доходов, что подтверждается нижеприведёнными в Таблице №1 данным Росстата **[11]**.

Таблица №1

Объем и структура денежных доходов населения Российской Федерации по источникам поступления за 2020 – 1 кв. 2025 г.г.

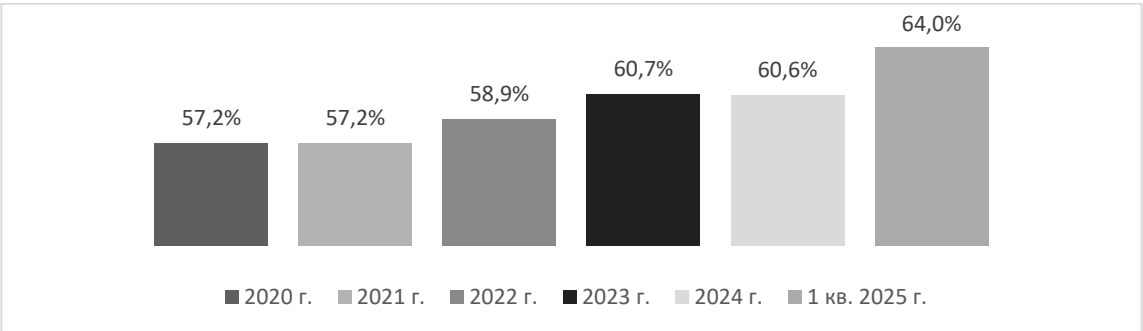
(извлечение)

| **Всего денежных доходов, млрд. рублей** | **в том числе в процентах:** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **доходы от предпринимательской и другой производственной деятельности** | **оплата труда наемных работников** | **социальные выплаты** | **доходы от собственности** | **прочие денежные поступления** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **2020 год** | | | | | |
| **63 692,0** | **5,2** | **57,2** | **21,4** | **5,8** | **10,4** |
| **2021 год** | | | | | |
| **70 547,6** | **5,7** | **57,2** | **20,6** | **5,7** | **10,8** |
| **2022 год** | | | | | |
| **83 425,2** | **6,7** | **58,9** | **19,1** | **7,2** | **8,1** |
| **2023 год** | | | | | |
| **94 063,2** | **6,9** | **60,7** | **17,9** | **7,1** | **7,4** |
| **2024 год** | | | | | |
| **110 635,5** | **6,7** | **60,6** | **16,8** | **8,7** | **7,2** |
| **2025 год (1 кв.)** | | | | | |
| **27 084,7** | **6,1** | **64,0** | **16,0** | **9,6** | **4,3** |

Анализ представленных в Таблице №1 данных позволяет сделать вывод о том, что заработная плата занятого населения является его основным доходом в целом и составляет на 1 квартал 2025 года 64% в совокупных доходах населения. При этом, доля оплаты труда в рассматриваемом периоде практически постоянно возрастала (кроме незначительного снижения на 0,16% в 2024 году по сравнению с 2023 годом) (см. рис. № 2)

Рис. № 2

Доля оплаты труда наемных работников в структуре денежных доходов населения Российской Федерации



Кроме того, принимая во внимание низкий уровень безработицы, зафиксированный в России в январе-марте 2025 года – 2,3% и его снижение в рассмотренном периоде в целом с 6,1% в 2020 году до 2,3% на март 2025 года **[12]** справедливым будет утверждение о высокой степени влияния фактора «уровень заработной платы» на формирование предложения рабочей силы на рынке труда. То есть, при росте доли заработной платы в доходах населения очевидно большее количество носителей рабочей силы делают выбор в пользу занятости, увеличивая тем самым совокупный объём предложения.

Следовательно, показателем, характеризующим рассмотренный фактор, будет являться «***доля заработной платы в доходах трудоспособного населения»***, имеющий количественное измерение, сформированное на основе данных Росстата. Динамика указанного показателя за определённый период будет показывать положительное или отрицательное влияние фактора (при росте или уменьшении соответственно) на предложение рабочей силы.

Приведённый пример показывает, что наличие методического инструментария по сбору, учёту и анализу данных для определения показателей, характеризующих тот или иной фактор и имеющих количественное измерение, может позволить проводить оценку влияния этого фактора на формирование предложения рабочей силы на рынке труда.

В свою очередь это обеспечит возможность достаточно достоверного прогнозирования объёма предложения в целях обеспечения сбалансированности развития рынка труда.

**Список источников**


1. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 марта 2024 г. N 137н "Об утверждении методики определения потребности субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в профессиональных кадрах на среднесрочную и долгосрочную перспективу", зарегистрировано в Минюсте России 2 июля 2024 г. Регистрационный N 78731, https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2824

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 г. N 2461-р «Об утверждении методики формирования прогноза потребности экономики РФ в кадрах», http://static.government.ru/media/files/5XnwiH0673lZLVAoAozOS0J0zmFFyc4v.pdf

3. Капелюшников Р. И. Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов [Текст]: препринт WP3/2023/02. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 7с.

4. Былков В. Г. Предложение на рынке труда: методология, природа формирования /В. Г. Былков // Baikal Research Journal. — 2017. — Т. 8, № 4, стр.4.

5. Информация Минтруда России: Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2025 – 2027 годы, https://mintrud.gov.ru/docs/2683

6. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 апреля 2019 г. № 248н "Об утверждении методики разработки прогноза баланса трудовых ресурсов", зарегистрировано в Минюсте РФ 15 августа 2019 г., регистрационный № 55624, https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72507496/?ysclid=mhnpz55s97188810071

7. Спрос и предложение на рынке труда, Источник: АО «АКТИОН» Кадры и HR, https://www.hr-director.ru/article/66594-spros-i-predlojenie-19-m2?ysclid=mhnscaqppq418525076

8. Коровкин А. Г. Проблемы согласования спроса на рабочую силу и ее предложения на российском рынке труда / А. Г. Коровкин // Проблемы прогнозирования. — 2011 —№ 2 — С. 103–124.

9. Былков В. Г. Предложение на рынке труда: методология, природа формирования /В. Г. Былков // Baikal Research Journal. — 2017. — Т. 8, № 4, стр. 2-8.

10. Ермолаева С. Г., Рынок труда : учебное пособие / С. Г. Ермолаева. —

Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2015., стр. 31.

11. Объем и структура денежных доходов населения Российской Федерации по источникам поступления 1) (в соответствии с Методологическими положениями по расчету показателей денежных доходов и расходов населения, утвержденными приказом Росстата от 02.07.2014 № 465 с изменениями от 20.11.2018 №680) - https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Urov_13kv_nm.xlsx

12. Росстат, Уровень безработицы населения в возрасте 15-72 лет по субъектам Российской Федерации, https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trud-3_15-72.xlsx

**Сведения об авторе**

**Карпенко Иван Дмитриевич,** советник генерального директора, ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, адрес: г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Karpenko Ivan Dmitrievich,** adviser to the General Director**,** Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor of the Russian Federation, Moscow, Russia

**УДК 338.242**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.92.77.003**

**Киварина Мария Валентиновна**
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого
**Ткач Алексей Юрьевич**
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого
**Васьков Кирилл Игоревич**
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

# Лизинг как инструмент стимулирования регионального развития

**Аннотация.** В статье рассматривается роль лизинга как инструмента стимулирования регионального развития в современных экономических условиях. Исследуются теоретические основы взаимосвязи лизинговых механизмов и территориального развития, анализируются практические аспекты применения лизинговых программ на региональном уровне. Особое внимание уделяется выявлению факторов, определяющих эффективность лизинговых инструментов в различных типах регионов, а также разработке рекомендаций по совершенствованию региональной лизинговой политики. Результаты исследования показывают значительный потенциал лизинга в активизации инвестиционной деятельности, модернизации производственных фондов и стимулировании экономического роста на территориальном уровне. В статье определены преимущества лизинга перед традиционным кредитованием для регионов, а также систематизированы основные барьеры, сдерживающие его широкое распространение (недостаток собственных средств у лизинговых компаний, высокая стоимость фондирования, правовые риски). Авторы приходят к выводу, что для реализации потенциала лизинга необходима комплексная поддержка со стороны региональных органов власти, включая развитие институтов гарантирования, предоставление налоговых льгот и формирование программ софинансирования лизинговых сделок для приоритетных отраслей. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций для органов регионального управления по интеграции лизинговых механизмов в экономическую политику.

**Ключевые слова**: лизинг, региональное развитие, инвестиции, экономический рост, территориальная политика, модернизация экономики, инновационное развитие.

**Kivarina Mariya Valentinovna**
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University
**Tkach Alexey Yurievich**
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University
**Vaskov Kirill Igorevich**
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

# Leasing as a tool to stimulate regional development

**Annotation.** This article examines the role of leasing as a tool for stimulating regional development in the current economic environment. It explores the theoretical foundations of the relationship between leasing mechanisms and territorial development and analyzes the practical aspects of implementing leasing programs at the regional level. Particular attention is paid to identifying the factors determining the effectiveness of leasing instruments in various types of regions, as well as developing recommendations for improving regional leasing policies. The research results demonstrate the significant potential of leasing for stimulating investment activity, modernizing production assets, and stimulating economic growth at the regional level. The article

identifies the advantages of leasing over traditional lending for regions and systematizes the main barriers hindering its widespread adoption (insufficient capital among leasing companies, high funding costs, and legal risks). The authors conclude that realizing the potential of leasing requires comprehensive support from regional authorities, including the development of guarantee institutions, the provision of tax incentives, and the creation of co-financing programs for leasing transactions in priority sectors. The practical significance of the work lies in the development of recommendations for regional government bodies on the integration of leasing mechanisms into economic policy.

**Keywords**: leasing, regional development, investment, economic growth, territorial policy, economic modernization, innovative development.

**Введение.**

Современный этап развития российской экономики характеризуется необходимостью поиска эффективных инструментов стимулирования экономического роста на региональном уровне. В условиях неравномерности пространственного развития, различий в уровне экономического потенциала регионов и ограниченности бюджетных ресурсов особую актуальность приобретает использование рыночных механизмов, способных активизировать инвестиционную деятельность и обеспечить устойчивое развитие территорий.

Одним из наиболее перспективных инструментов в данном контексте выступает лизинг, который, благодаря своим специфическим характеристикам, может играть значительную роль в стимулировании регионального развития [1]. Лизинговые механизмы обеспечивают доступность современного оборудования для предприятий различных отраслей, способствуют модернизации производственных фондов, активизируют инновационную деятельность и создают условия для повышения конкурентоспособности региональной экономики.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами:

– необходимостью диверсификации инструментов региональной экономической политики;

– потребностью в активизации инвестиционных процессов на территориальном уровне;

– важностью развития альтернативных механизмов финансирования экономической деятельности;

– необходимостью повышения эффективности использования ресурсов регионального развития.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании и практическом анализе роли лизинга как инструмента стимулирования регионального развития, а также в разработке рекомендаций по повышению его эффективности.

Задачи исследования:

1) Исследовать теоретические основы взаимосвязи лизинговых механизмов и регионального развития;

2) Проанализировать современное состояние лизингового рынка в региональном разрезе;

3) Выявить факторы, определяющие эффективность лизинговых инструментов в различных типах регионов;

4) Оценить влияние лизинговых программ на основные показатели регионального развития;

5) Разработать рекомендации по совершенствованию региональной лизинговой политики.

**Результаты исследования и их обсуждение.**

Региональное развитие представляет собой сложный многоаспектный процесс качественных и количественных изменений в экономической, социальной и экологической сферах жизнедеятельности территориальных образований. Теоретические основы регионального развития базируются на различных концепциях и подходах, среди которых можно выделить теории экономического роста, концепцию эндогенного развития, теорию новой экономической географии и другие [2].

Теория экономического роста рассматривает региональное развитие через призму накопления факторов производства, технологического прогресса и повышения производительности. В рамках данного подхода лизинг выступает как механизм ускорения накопления капитала и внедрения новых технологий.

Концепция эндогенного развития подчеркивает важность внутренних факторов роста, включая человеческий капитал, инновации и институциональную среду. Лизинговые механизмы в данном контексте способствуют активизации внутреннего потенциала региона.

Теория новой экономической географии акцентирует внимание на роли агломерационных эффектов и пространственной концентрации экономической деятельности. Лизинг может способствовать формированию промышленных кластеров и повышению конкурентоспособности территорий.

Лизинг представляет собой особую форму инвестиционной деятельности, сочетающую элементы кредитования, аренды и торговли. Экономическая природа лизинга определяется следующими характеристиками: разделением права собственности и права пользования имуществом; трехсторонним характером лизинговых отношений; инвестиционной направленностью операций; долгосрочным характером взаимоотношений субъектов договора; возможностью передачи права собственности по окончании договора от одного субъекта к другому [3].

Институциональный анализ лизинга показывает, что данный механизм выполняет важные функции в региональной экономической системе (Рисунок 1).

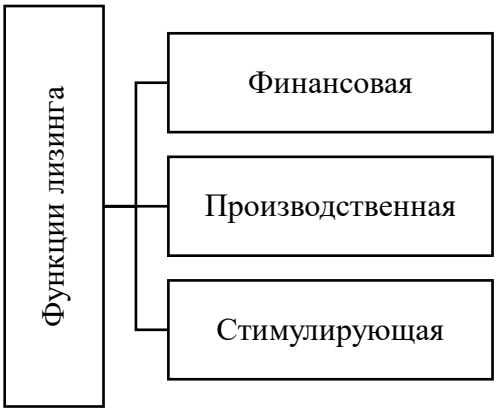



Рисунок 1 – Функции лизинга в региональной экономике

Финансовая функция заключается в обеспечении доступа региональных предприятий к современному оборудованию при ограниченных собственных средствах. Лизинг позволяет преодолеть барьеры входа на рынок, связанные с необходимостью значительных первоначальных инвестиций.

Производственная функция проявляется в содействии обновлению основных фондов, внедрению новых технологий и повышению производительности труда в регионах. Лизинговые операции способствуют ускорению процессов модернизации региональной экономики.

Стимулирующая функция выражается в активизации инвестиционной деятельности, развитии предпринимательства и создании благоприятных условий для регионального экономического роста.

Теоретический анализ позволяет выделить несколько основных механизмов воздействия лизинга на региональное развитие [4]:

1) Инвестиционный механизм. Лизинговые операции обеспечивают приток инвестиций в региональную экономику, способствуют формированию современной материально-технической базы предприятий. Особенно важна роль лизинга в привлечении внешних инвестиций и трансфере технологий в региональную экономику;

2) Мультипликативный механизм. Развитие лизинговой деятельности создает мультипликативные эффекты в региональной экономике, стимулируя развитие смежных отраслей: машиностроения, транспорта, финансовых услуг, консалтинга;

3) Структурный механизм. Лизинг способствует структурной перестройке региональной экономики, поддерживая развитие высокотехнологичных отраслей и повышая долю обрабатывающих производств;

4) Инновационный механизм. Лизинговые схемы облегчают доступ к современным технологиям, стимулируют инновационную активность предприятий и способствуют формированию региональной инновационной системы.

Российский лизинговый рынок демонстрирует устойчивую динамику роста, однако характеризуется значительной неравномерностью пространственного развития. Анализ статистических данных показывает следующие тенденции:

1) Концентрация лизинговой деятельности. Основная часть лизинговых операций (более 60%) сосредоточена в Центральном федеральном округе, преимущественно в Москве и Московской области. Это обусловлено концентрацией головных офисов крупнейших лизинговых компаний и высоким уровнем экономической активности.

2) Отраслевая структура лизинга характеризуется преобладанием транспортных средств (около 50% от общего объема), сельскохозяйственной техники (25%) и производственного оборудования (15%).

3) Региональная дифференциация проявляется в существенных различиях объемов лизинговых операций на душу населения. Разрыв между лидирующими и отстающими регионами достигает 10-15 раз.

На основе кластерного анализа можно выделить следующие типы регионов:

1. Регионы-лидеры (Москва, Санкт-Петербург, Московская область) характеризуются высоким уровнем развития лизингового рынка, разнообразной отраслевой структурой, присутствием крупных лизинговых компаний.

2. Регионы со средним уровнем развития (промышленные центры, региональные столицы) демонстрируют умеренные объемы лизинговых операций, преимущественно в традиционных отраслях.

3. Отстающие регионы (преимущественно периферийные территории) характеризуются низким уровнем лизинговой активности, ограниченной линейкой предлагаемых услуг, зависимостью от внешних лизингодателей.

В промышленно развитых регионах лизинг активно используется для модернизации производственных мощностей. Основными направлениями лизинговой деятельности являются обновление технологического оборудования, внедрение энергосберегающих технологий, автоматизация производственных процессов. Эффективность лизинга в регионах данного типа определяется наличием развитой промышленной базы и высоким спросом на современное оборудование [5].

В сельскохозяйственных регионах лизинговая деятельность сосредоточена преимущественно на технике и оборудовании для агропромышленного комплекса [6, 7]. Особенностями ее применения выступают сезонность использования техники, зависимость от государственной поддержки, высокая социальная значимость программ. Лизинг

сельхозтехники способствует повышению конкурентоспособности аграрного сектора и обеспечению продовольственной безопасности [8].

В регионах, специализирующихся на добыче полезных ископаемых, лизинг используется для обновления горнодобывающего оборудования, внедрения экологически безопасных технологий, развития перерабатывающих производств [9]. Специфика лизинга в этом случае связана с высокой стоимостью оборудования и необходимостью соблюдения строгих экологических требований.

Проблемы и ограничения развития лизинга в российских регионах представлены на Рисунке 2.

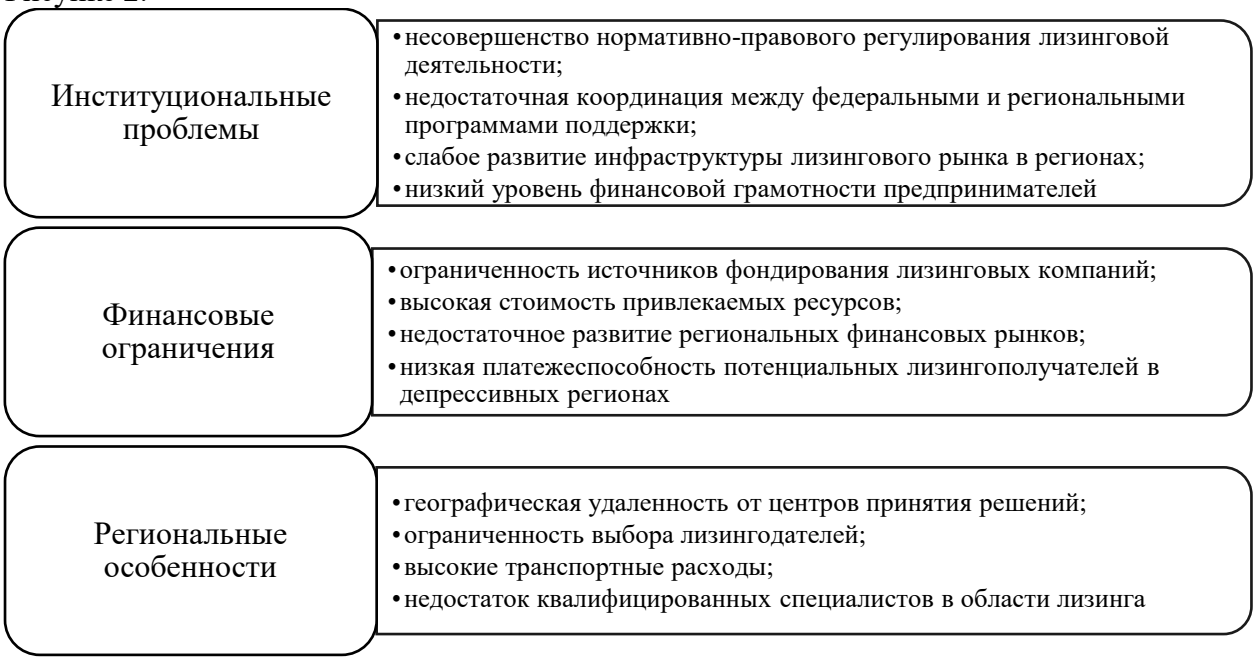



Рисунок 2 – Проблемы и ограничения развития лизинга в регионах

Европейские страны демонстрируют успешный опыт интеграции лизинговых механизмов в систему региональной политики. Например, Германия использует лизинг для поддержки малого и среднего бизнеса через систему региональных программ. Особое внимание уделяется развитию восточных земель. Франция применяет лизинг в рамках политики территориального планирования, стимулируя развитие отстающих регионов через льготные лизинговые программы [10].

Страны Азии также активно используют лизинг для индустриализации и модернизации экономики. Например, Япония разработала модель интеграции лизинга в систему промышленной политики, что способствовало быстрому экономическому росту. Китай использует лизинг как инструмент развития западных регионов и сокращения региональных диспропорций.

Анализ зарубежного опыта позволяет выделить следующие уроки для российской практики [11]:

– необходимость системного подхода к использованию лизинга в региональной политике;

– важность государственной поддержки лизинговых программ;

– целесообразность создания специализированных региональных лизинговых организаций;

– потребность в координации лизинговой политики с другими инструментами регионального развития.

Совершенствование региональной лизинговой политики в российских регионах должно осуществляться по следующим направлениям. Во-первых, необходимо создание региональных лизинговых центров. Формирование специализированных организаций, ориентированных на потребности конкретных регионов и отраслей. Такие центры должны

обеспечивать доступность лизинговых услуг для местных предприятий, адаптацию лизинговых продуктов к региональной специфике, консультационную поддержку потенциальных лизингополучателей, координацию с региональными программами развития. Во-вторых, развитие механизмов государственно-частного партнерства в сфере лизинга. Создание совместных программ, объединяющих государственные ресурсы и частную инициативу для решения задач регионального развития [12]. Наконец, в-третьих, интеграцию лизинговых инструментов в стратегии регионального развития. Необходимо включение лизинговых механизмов в долгосрочные планы и программы развития российских регионов как неотъемлемого элемента инвестиционной политики.

**Вывод.** Лизинг представляет собой эффективный инструмент стимулирования регионального развития, обеспечивающий активизацию инвестиционной деятельности, модернизацию производственных фондов и повышение конкурентоспособности региональных экономик.

Современное состояние лизингового рынка в России характеризуется значительной региональной дифференциацией, что обусловлено различиями в уровне экономического развития, институциональной среде и инфраструктурной обеспеченности регионов. Механизмы воздействия лизинга на региональное развитие включают инвестиционный, мультипликативный, структурный и инновационный компоненты, обеспечивающие комплексное влияние на экономические и социальные процессы в регионах. Эффективность лизинговых инструментов определяется комплексом факторов, включающих экономические, институциональные и инфраструктурные условия развития регионов.

Зарубежный опыт демонстрирует важность системного подхода к использованию лизинга в региональной политике и необходимость координации с другими инструментами территориального развития. Совершенствование региональной лизинговой политики в России должно осуществляться по направлениям создания специализированной инфраструктуры, развития институциональной среды, расширения финансовых инструментов и формирования отраслевых программ.

Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретных рекомендаций по совершенствованию региональной лизинговой политики, которые могут быть использованы органами государственной власти, региональными институтами развития и лизинговыми компаниями для повышения эффективности своей деятельности.

Дальнейшие направления исследования могут включать детальный анализ отраслевых особенностей применения лизинга в регионах, изучение влияния цифровых технологий на развитие регионального лизингового рынка, разработку моделей оценки эффективности лизинговых программ, исследование международного опыта использования лизинга для решения задач пространственного развития.

**Список источников**

1. Сулайманова, А.Н. Лизинг как инструмент обеспечения развития предпринимательской деятельности / А.Н. Сулайманова // Вестник Кыргызского национального аграрного университета им. К.И. Скрябина. – 2021. – № 2(56). – С. 691-696.

2. Davis, L.P. Financial leasing and spatial development: A comparative analysis / L.P. Davis // Regional Science and Urban Economics. – 2020. – Vol. 83. – P. 103-118.

3. Байийев, И. Лизинг как стратегический инструмент финансирования в современной экономике: анализ, тенденции и перспективы / И. Байийев, А. Абдуллаева, Х. Хосрови // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 3(72). – С. 59-62.

4. Беляева, М.В. Финансирование государственных инфраструктурных проектов: отечественный и зарубежный опыт / М.В. Беляева // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2021. – № 2. – С. 78-85.

5. Агафонова, М.С. Управление инвестированием строительной деятельности в период неопределенности / М.С. Агафонова, Е.А. Сидорова, Д.А. Зимина // Цифровая и отраслевая экономика. – 2021. – № 1(22). – С. 16-23.

6. Кирица, А.А. Экономический потенциал лизинга в условиях модернизации АПК / А.А. Кирица // Экономика сельского хозяйства России. – 2020. – № 7. – С. 27-34. – DOI 10.32651/207-27.

7. Ханбабаев, Т.Г. Лизинг – основа создания материально-технической базы сельского хозяйства Дагестана / Т.Г. Ханбабаев, М.М. Алиева // Горное сельское хозяйство. – 2023. – № 3(33). – С. 6-13. – DOI 10.25691/GSH.2023.33.3.004.

8. Шарипов, Ш.И. Государственное стимулирование технической модернизации агросектора: региональный аспект / Ш.И. Шарипов, М.Ш. Гутуев, Б.Ш. Ибрагимова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2020. – Т. 16, № 6(387). – С. 1101-1113. – DOI 10.24891/ni.16.6.1101.

9. Гордячкова, О.В. Региональные аспекты развития лизинга как способа обновления основных фондов / О.В. Гордячкова, А.Г. Собакина // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 12(125). – С. 388-392. – DOI 10.34925/EIP.2021.125.12.075.

10. European Leasing Association. Annual Report 2021: Regional Development Impact of Leasing. – Brussels: ELA, 2021. – 89 p.

11. Clark, S.A. Digital transformation of leasing industry and its impact on regional economies / S.A. Clark // Journal of Regional Science. – 2021. – Vol. 61, No. 2. – P. 356-374.

12. Леонтьева, С.М. Финансовая поддержка малого и среднего предпринимательства в Пермском крае / С.М. Леонтьева // Вектор экономики. – 2025. – № 4(106).

**Сведения об авторах**

**Киварина Мария Валентиновна,** д.э.н., профессор кафедры цифровой экономики и управления, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого», Великий Новгород, Россия. ORCID: 0000-0002-8533-4573.

**Ткач Алексей Юрьевич**, магистрант направления подготовки «Финансовый менеджмент» кафедры цифровой экономики и управления, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого», Великий Новгород, Россия.

**Васьков Кирилл Игоревич**, студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» кафедры технологий управления, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия.

**Information about the authors**

**Kivarina Mariya Valentinovna**, D.E., Professor of the Department of Digital Economy and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia. ORCID: 0000-0002-8533-4573.

**Tkach Aleksey Yuryevich**, Master's student in the Financial Management program, Department of Digital Economics and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.

**Vaskov Kirill Igorevich**, a student of the Department of Management Technologies, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.

**УДК 316.772.5**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.27.37.004**

**Зинич Любовь Владимировна**
Омский государственный аграрный университет

# Трансформация социальных практик населения в условиях цифровой реальности

**Аннотация.** В статье рассматриваются процессы трансформации социальных практик населения под влиянием цифровизации. Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием цифровых технологий, которые оказывают значительное воздействие на все сферы жизнедеятельности человека – от труда и образования до коммуникации и досуга. Целью исследования является выявление ключевых направлений изменений в структуре и содержании социальных практик в условиях формирования цифровой реальности. В ходе исследования проанализированы статистические данные, отражающие уровень цифровой активности населения, распространённость интернет-коммуникаций и развитие цифровых навыков. Показано, что цифровая среда способствует формированию новых форм взаимодействия, изменению моделей потребления информации и социальных контактов. Особое внимание уделено цифровому неравенству и адаптации социальных групп к цифровым изменениям. Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что цифровизация не только расширяет возможности самореализации и социальной мобильности населения, но и формирует новые риски, связанные с виртуализацией общественных отношений. Полученные выводы могут быть использованы при разработке программ цифрового образования и социальной политики, направленных на повышение цифровой инклюзии населения.

**Ключевые слова:** цифровое неравенство, трансформация, интернет-коммуникация, цифровые навыки, население.

**Zinich Lyubov Vladimirovna**
Omsk State Agrarian University

# Transformation of social practices in the digital reality

**Abstract.** The article examines the processes of transformation of social practices of the population under the influence of digitalization. The relevance of the study is due to the rapid development of digital technologies, which have a significant impact on all areas of human life - from labor and education to communication and leisure. The purpose of the work is to identify key areas of change in the structure and content of social practices in the context of the formation of digital reality. The study analyzed statistics reflecting the level of digital activity of the population, the prevalence of Internet communications and the development of digital skills. It is shown that the digital environment contributes to the formation of new forms of interaction, changing patterns of information consumption and social contacts. Particular attention is paid to the problems of digital inequality and differences in the adaptation of various social groups to digital changes. The results of the study allow us to conclude that digitalization not only expands the possibilities of self-realization and social mobility of the population, but also forms new risks associated with the virtualization of public relations. The findings can be used to develop digital education and social policy programs aimed at increasing digital inclusion of the population.

**Keywords:** digital inequality, transformation, Internet communication, digital skills, population.

**Введение**

Современное общество переживает эпоху масштабных изменений, связанных с развитием цифровых технологий. Цифровизация проникает во все сферы жизни человека – труд, образование, досуг, коммуникации и повседневное взаимодействие. Эти процессы обусловили формирование новой цифровой реальности, в которой традиционные социальные практики трансформируются, адаптируясь к возможностям информационно-коммуникационных технологий. Актуальность исследования заключается в необходимости осмысления того, как цифровая среда влияет на формы и содержание социальных практик населения, а также в выявлении последствий этих изменений для общества в целом.

**Объекты и методы**

Объектом исследования выступают социальные практики населения как совокупность форм и способов взаимодействия людей в различных сферах жизни (трудовой, образовательной, коммуникативной, культурной и др.), претерпевающих изменения под влиянием цифровых технологий и цифровой среды. В ходе работы применялись методы статистического и сравнительного анализа, а также логическое обоснование.

**Результаты исследований**

Цифровая реальность представляет собой совокупность технологий, коммуникационных платформ и цифровых сервисов, обеспечивающих новые формы взаимодействия между людьми. Она формирует новый тип социальной среды, где взаимодействие осуществляется преимущественно через онлайн-пространство. В результате происходит смещение акцента с физического взаимодействия на виртуальное, что отражается в изменении моделей поведения, форм занятости, способов потребления и самоидентификации личности [4, 5, 6].

По данным Росстата и НИУ ВШЭ, к 2023 году доступ к интернету имели 87,3% российских домашних хозяйств, а широкополосный интернет – 87,9% [10, 11]. Эти показатели свидетельствуют о почти полном охвате населения цифровыми технологиями. Таким образом, интернет становится неотъемлемой частью социальной инфраструктуры, а его доступность – условием участия человека в экономической и культурной жизни.

Трансформация социальных практик проявляется в нескольких ключевых направлениях:

– общение все чаще осуществляется через социальные сети и мессенджеры. Это способствует расширению круга контактов, но одновременно приводит к снижению глубины личных взаимодействий и росту цифровой зависимости [3];

– развитие дистанционных форм занятости, онлайн-фриланса и гибких графиков труда становится новой нормой. Цифровизация способствует росту платформенной экономики и изменению представлений о рабочем месте [1, 2, 7, 8];

– онлайн-обучение, цифровые курсы и образовательные платформы обеспечивают доступ к знаниям вне зависимости от географического положения, формируя новые модели саморазвития;

– распространение цифрового контента, онлайн-кинотеатров и игровых платформ изменяет формы потребления культуры и развлечений;

– цифровая среда становится площадкой для общественных инициатив, волонтерства, участия в государственных услугах и выражения гражданской позиции.

Согласно данным Росстата и результатов репрезентативных опросов населения России, организованных ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, за период с 2010 по 2023 год, наблюдается устойчивый рост доли домашних хозяйств, имеющих доступ к интернету. Если в 2010 году этот показатель составлял 48,4%, то к 2023 году он достиг 87,3%. Особенно заметное увеличение произошло в период с 2010 по 2015 год, когда доступ к интернету вырос почти на 25 процентных пунктов, что свидетельствует о стремительном развитии

информационно-коммуникационных технологий и расширении инфраструктуры связи. Похожая тенденция наблюдается и в отношении широкополосного доступа к интернету. В 2010 году только 48,4% домохозяйств имели доступ к интернету, но доля пользователей широкополосных сетей составляла 56,5% в 2013 году и увеличилась до 87,9% к 2023 году. Особенно быстрый рост широкополосного интернета отмечался в период с 2013 по 2016 год, что связано с активным внедрением оптоволоконных технологий и повышением доступности тарифов. Начиная с 2019 года, темпы роста обоих показателей несколько замедляются, что объясняется насыщением рынка: большая часть населения уже подключена к интернету. При этом с 2020 года наблюдается почти полное сближение двух показателей, что говорит о доминировании широкополосных технологий как основного способа подключения [10]. Данные отражают высокий уровень цифровизации российских домохозяйств и постепенный переход от фазы активного роста к фазе стабилизации. Доступ к интернету становится универсальным благом, обеспечивающим участие большинства населения в цифровой экономике и обществе.

Согласно международным данным, уровень доступа к интернету в России (88%) немного уступает странам Европы, где он варьируется от 92% в Германии и до 100% в Республике Корея. К группе стран с высоким уровнем интернетизации (от 95 до 97%) относятся Великобритания, Финляндия, Турция и Швеция. В этих государствах цифровизация бытовой сферы и развитие телекоммуникационных технологий достигли устойчивого уровня, обеспечивающего почти полное покрытие населения. Немного ниже показатели во Франции, Чехии и Эстонии – по 93%, а также в Германии и Италии – по 92% [10]. Несмотря на незначительные различия, данные значения также отражают высокую степень цифровой включённости населения, характерную для европейских стран. Россия постепенно сокращает цифровой разрыв с ведущими странами мира, что создает основу для дальнейшего расширения цифровых практик и формирования единого информационного пространства.

Анализ данных 2023 г. по использованию интернета населением для коммуникации показал, что использование интернета для звонков, видеозвонков и общения в социальных сетях является массовым явлением во всех странах. Наибольшая доля пользователей, использующих интернет для звонков и видеосвязи, зафиксирована в России (75%), Швеции (76%) и Финляндии (74%). Это свидетельствует о высокой степени цифровой вовлечённости населения и широком распространении онлайн-коммуникационных сервисов. В сфере общения через социальные сети лидируют Канада (78%), Швеция (73%) и Великобритания (76%), где доля пользователей превышает две трети населения. Для России данный показатель составляет 72%, что также характеризует высокий уровень активности граждан в цифровом пространстве [10]. Следует отметить, что в странах Западной Европы (Германия, Франция, Италия) доля населения, использующего интернет для общения в социальных сетях, несколько ниже – от 44% до 53%. Это связано с возрастной структурой пользователей и культурными особенностями цифрового взаимодействия. В целом данные указывают на то, что интернет стал ключевым инструментом межличностных коммуникаций. Однако характер его использования варьируется по странам: если в России и скандинавских странах цифровые коммуникации носят комплексный характер (звонки и соцсети используются примерно одинаково активно), то в ряде западных стран наблюдается дифференциация по видам цифровой активности. Уровень цифровой коммуникационной активности населения тесно связан с общей степенью цифровизации общества, инфраструктурным развитием и культурными особенностями восприятия цифровых технологий.

Анализ уровня использования интернета населением для чтения или скачивания газет, журналов и книг в 2023 году показывает значительные различия между странами по степени вовлечённости населения в цифровое потребление печатной продукции. Лидером является Финляндия (91%), где почти всё взрослое население активно использует интернет для чтения. Высокие показатели также демонстрируют Республика Корея (88%), Чехия

(83%), Канада и Швеция (по 80%), а также Эстония (79%), что отражает высокий уровень цифровой грамотности и доступности онлайн-контента в этих странах. Средний уровень использования характерен для Великобритании (74%), Германии и Турции (по 59%), Франции (54%) и Италии (53%). Наиболее низкий показатель отмечен в России – всего 17%, что значительно отстаёт от других стран [10]. Данный результат свидетельствует о недостаточной популярности онлайн-чтения среди российского населения, что связано с рядом факторов: неравномерным доступом к цифровым ресурсам, низкой мотивацией к использованию интернета в культурных целях, а также предпочтением традиционных форм чтения.

Анализ уровня использования интернета населением для дистанционного обучения по странам в 2023 году показывает, что использование интернета для образовательных целей значительно отличается между странами. Лидером является Канада (36%), где более трети населения активно использует онлайн-платформы для обучения. Высокие показатели также демонстрируют Республика Корея (31%), Финляндия (30%), Эстония (27%), США (23%) и Швеция (22%). Эти страны характеризуются развитой цифровой инфраструктурой и высокой степенью интеграции дистанционного образования в систему непрерывного обучения. Средний уровень вовлечённости наблюдается в Чехии (19%), Японии (18%), Италии (17%) и Великобритании (15%). Несколько ниже показатели у Франции (14%) и Германии (9%) [10]. Наиболее низкий показатель отмечен в России – всего 6%, что свидетельствует о слабом распространении дистанционных образовательных практик среди населения. Это связано с ограниченным доступом к качественным онлайн-курсам, низкой мотивацией к самообразованию и недостаточной цифровой компетентностью части населения. Для преодоления этого разрыва требуется активное развитие цифровых образовательных платформ, повышение уровня цифровых навыков и поддержка культуры непрерывного обучения.

Анализ уровня использования интернета населением для осуществления финансовых операций по странам в 2023 году показывает, что использование интернета для финансовых целей – одно из наиболее распространённых направлений цифровой активности. Лидером является Финляндия (94%), где почти всё взрослое население активно применяет интернет для онлайн-платежей, банковских операций и других финансовых услуг. Высокие показатели также демонстрируют Эстония (85%), Швеция (84%), Республика Корея (83%) и Канада (82%). Это страны с развитой цифровой инфраструктурой и высоким уровнем доверия к электронным финансовым сервисам. Средний уровень вовлечённости характерен для Великобритании (80%), Чехии (80%) и Франции (72%). США (64%) занимают промежуточное положение, что отражает более разнообразную структуру финансовых привычек населения. Россия (59%) находится ниже среднего уровня. Несмотря на относительно активное развитие онлайн-банкинга и систем электронных платежей, доля пользователей, совершающих финансовые операции через интернет, остаётся ниже, чем в большинстве стран Европы и Северной Америки. Это связано с недоверием части населения к онлайн-сервисам, недостаточной цифровой грамотностью или неравномерным доступом к интернету. Низкие показатели зафиксированы у Германии (57%), Италии (52%) и особенно у Японии (26%), где традиционные формы финансового взаимодействия всё ещё сохраняют сильные позиции [10]. Уровень цифровизации финансовой сферы в России продолжает расти, однако пока уступает странам с наиболее развитой цифровой экономикой. Повышение цифровой грамотности и доверия к онлайн-финансам остаются важными задачами для дальнейшего развития.

Анализ цифровых навыков населения России в 2020–2023 годах отражает динамику их распространённости среди граждан в возрасте 15 лет и старше. В целом наблюдается устойчивая тенденция роста показателей по большинству видов цифровых компетенций, что свидетельствует об активной адаптации населения к условиям цифровой экономики и повседневной жизни в цифровой среде. Наиболее распространёнными видами цифровой активности остаются отправка сообщений в мессенджерах, SMS и электронных писем с

прикреплёнными файлами, показатель по которой вырос с 42,2% в 2020 г. до 74,6% в 2023 г. Это указывает на массовое использование интернет-коммуникаций в личной и профессиональной сферах. Положительная динамика прослеживается также в навыках работы с текстовыми документами (с 40,4% до 43,8%) и использования инструментов копирования и вставки (с 27,7% до 36,8%). Рост показателей по данным категориям отражает укрепление базовой компьютерной грамотности. Заметное увеличение наблюдается в сфере работы с электронными таблицами – с 22,9% в 2020 г. до 25,4% в 2023 г., что связано с развитием офисных и аналитических профессий, требующих владения инструментами обработки данных. Навыки передачи файлов между устройствами (с 27,3% до 27,4%) и установки новых устройств (с 14,9% до 15,4%) демонстрируют относительную стабильность, что объясняется их технической спецификой и ограниченной востребованностью среди широких слоёв населения. Наиболее выраженный рост зафиксирован в области поиска, загрузки и настройки программного обеспечения – с 5,5% до12,5 %, что свидетельствует о росте самостоятельности пользователей и их вовлечённости в цифровую среду. Тем не менее, уровень владения продвинутыми цифровыми навыками, такими как создание электронных презентаций (рост с 9,3% до 14,3%) и особенно самостоятельное написание программного обеспечения (с 0,7% до 1,4%), остаётся сравнительно низким [10]. Это указывает на сохраняющийся дефицит специалистов с высоким уровнем цифровых компетенций.

Цифровые навыки населения значительно улучшились, особенно в сфере коммуникаций и базового офисного взаимодействия, однако уровень продвинутых компетенций по-прежнему ограничен, что требует дальнейшего развития системы цифрового образования и повышения цифровой грамотности населения.

**Заключение**

Трансформация социальных практик в условиях цифровой реальности является закономерным этапом развития современного общества. Цифровизация способствует повышению эффективности коммуникаций, доступности информации и развитию новых форм занятости и образования. Однако вместе с тем она порождает новые вызовы – риск социальной изоляции, цифровое неравенство, утрату приватности [9]. В целом, цифровая реальность становится ключевым фактором социокультурной эволюции, определяющим направление общественного развития. Успешная адаптация к этим изменениям требует формирования цифровой культуры, повышения уровня цифровой грамотности населения и обеспечения равного доступа к современным технологиям.

**Список источников**

1. Артеменко, М. В. Особенности форсируемого локдауном тренда цифровизации образования / М. В. Артеменко // Образование и проблемы развития общества. – 2021. – № 1(14). – С. 14-24.

2. Зинич, Л. В. Рынок труда: формирование баланса трудовых ресурсов / Л. В. Зинич, Н. А. Кузнецова // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2019. – № 2(36). – С. 151-157. – DOI 10.17238/issn1998-5320.2019.36.151.

3. Казачек, Н. А. Социальные риски цифровой экономики / Н. А. Казачек, Е. Ю. Захарова // Гуманитарный вектор. – 2020. – Т. 15, № 4. – С. 33-45. – DOI 10.21209/1996-7853-2020-15-4-33-45. – EDN VWQYQE.

4. Клименко, О. И. Актуализация факторов развития дистанционной занятости на цифровом рынке труда / О. И. Клименко, М. А. Меньшикова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6(109). – С. 9-19. – DOI 10.21295/2223-5639-2024-6-9-19.

5. Колесник, Е. А. Профессиональное будущее в условиях цифровой трансформации занятости и рынка труда / Е. А. Колесник // Beneficium. – 2021. – № 4(41). – С. 96-104. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).96-104.

6. Косенчук, О. В. Программно-целевой подход в развитии АПК и сельских территорий региона / О. В. Косенчук // Продовольственная политика и безопасность. – 2025. – Т. 12, № 1. – С. 39-58. – DOI 10.18334/ppib.12.1.122039.

7. Косенчук, О. В. Управление трудовым потенциалом сельских территорий в Омском регионе / О. В. Косенчук // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 8. – С. 1331-1344. – DOI 10.18334/et.11.8.121538.

8. Кузнецова, Н. А. Автоматизация производственных процессов как фактор повышения эффективности деятельности организации / Н. А. Кузнецова // Экономика и безопасность. – 2024. – № 10. – С. 60-66.

9. Современные угрозы и риски цифрового общества: социально-экономические аспекты / Е. В. Стовба, А. В. Стовба, С. С. Низамов [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 12-3. – С. 485-491. – DOI 10.17513/vaael.3200.

10. Цифровая экономика: 2025 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ,2025. – 120 с.

11. Федеральная служба государственной статистики http://ssl.rosstat.gov.ru/

**Сведения об авторе**

**Зинич Любовь Владимировна,** доцент кафедры менеджмента и маркетинга экономического факультета ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина», г. Омск, Россия.

**Information about the author**

**Zinich Lyubov Vladimirovna,** Associate Professor of the Department of Management and Marketing of the Faculty of Economics of the Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin, Omsk, Russia.

**УДК 331**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.67.76.005**

**Ашурлаева Умукусюм Абдулкеримовна**
Дагестанский государственный университет

# Направления совершенствования планирования деловой карьеры персонала в организации

**Аннотация.** Комплексность систем управления персоналом проявляется во взаимосвязи всех элементов, качественная и эффективная организация которых обеспечивает высокопрофессиональное использование человеческих ресурсов, способствует достижению организационных целей, а также демонстрирует высокую результативность трудовой активности. Планирование карьеры является неотъемлемой частью стратегии формирования и развития кадрового резерва, способствующего повышению качества человеческих ресурсов организации. Управление деловой карьерой приобретает важное значение в современных условиях цифровой экономики. Планирование карьеры, в свою очередь, дает возможность сотрудникам понять, на какую должность они могут претендовать, на какую должность они могут быть назначены при соответствии предъявляемым организацией требованиям. В статье обосновывается значение карьеры в системе управления персоналом. Проанализированы этапы профессионального роста, включая исследование индивидуальных качеств и потребностей сотрудников. Обоснованы направления совершенствования деловой карьеры сотрудников организаций.

**Ключевые слова***:* деловая карьера, персонал, организация, планирование, совершенствование.

**Ashurlaeva Umukusyum Abdulkerimovna**
Dagestan State University

# Directions for improving personnel career planning in an organization

**Abstract.** The complexity of HR management systems manifests itself in the interconnectedness of all elements. Their high-quality and effective organization ensures the highly professional use of human resources, facilitates the achievement of organizational goals, and demonstrates high productivity. Career planning is an integral part of the strategy for building and developing a talent pool, contributing to the improvement of the organization's human resource quality. Career management is becoming increasingly important in today's digital economy. Career planning, in turn, enables employees to understand what positions they can apply for and what positions they can be appointed to based on their compliance with the organization's requirements. This article substantiates the importance of careers in HR management. The stages of professional growth are analyzed, including an examination of the individual qualities and needs of employees. Directions for improving the careers of organizational employees are also presented.

**Keywords:** business career, personnel, organization, planning, improvement.

Развитие персонала, приобретение им новых профессиональных и личностных компетенций, способствует становлению и развитию карьеры. Продвижение по служебной лестнице является важной составляющей управленческой деятельности в области персонала. Организации, которые уделяют повышенное внимание организации, планированию и обеспечению карьерного роста своих сотрудников, демонстрируют высокую результативность деятельности. Стремление работника к карьерному росту является естественной потребностью в процессе профессиональной реализации

компетенций. Специалисты по управлению персоналом и руководители, заботящиеся о карьерном продвижении сотрудником, демонстрируют профессиональный подход к системе управления персоналом и способствуют эффективному достижению организационных целей.

Карьерный рост и возможность продвижения по карьерной лестнице является мощным мотивационным рычагом в системе эффективного менеджмента предприятиями, персонал, зная, что его труд цениться и на достойном уровне мотивируется, показывает высокие показатели производительности труда и комплексно разделяет цели и миссию организационного формирования. Однако, не все руководители понимают необходимость формализации и внедрения процесса сотворения карьеры работником, поэтому необходим комплексный механизм, создания мотивационного карьерного профессионального и личностного развития на предприятиях.

Инновационное стратегическое управление персоналом предполагает использование набора методов развития персонала, планирования деловой карьеры и профессиональной активности сотрудников, что обеспечивает успешность деятельности организации и эффективность ее деятельности. Кадровая стратегия организации должна включать общие принципы карьерного продвижения, способствовать комплексной реализации профессиональных и личных компетенций сотрудников, повышению уровня лояльности организационным целям, а также создавать необходимую базу для развития персонала и его трудового потенциала [2].

Планирование карьеры представляет собой один из важных элементов управления персоналом и направлено на установление соответствия между целями сотрудников и стратегическими задачами организации. В условиях современной деловой среды, где происходят стремительные технологические изменения, формируются новые организационные структуры и появляются более гибкие подходы к рабочим процессам, роль карьерного планирования становится все более значимой. Это способствует поддержанию удовлетворенности сотрудников, их мотивации и закрепляет устойчивость компании на рынке.

Целью карьерного планирования является создание стратегии профессионального развития сотрудников в соответствии с их способностями, амбициями и потребностями. Современный подход к карьере выходит за рамки линейного продвижения вверх по "карьерной лестнице", охватывая и горизонтальные перемещения, участие в проектах, требующих новых компетенций, и межфункциональные ротации.

Для большинства отечественных предприятий складывается ситуация, при которой полностью отсутствует система деловой карьеры, нет регламентации и документального оформления данного процесса, специалисты по управлению персоналом занимаются данным вопросом косвенно. Эффективное управление деловой карьерой предполагает реализацию таких процедур со стороны руководства и специалистов по управлению персоналом, как: планирование деловой карьеры и продвижение персонала, система подготовки и обучения, постановка реальных карьерных целей сотрудников, а также реализовать компетентностный карьерный подход, который позволит увязать развитие компетенций профессионала и развитие его делового становления, как специалиста.

Стратегическое развитие организации предполагает осуществление планомерной и целенаправленной работы по планированию резервов руководящих кадров на различных уровнях управления.

Резерв руководящих кадров позволит создать систему эффективного бесперебойного управления, исключая возможность дублирования управленческих функций, а также позволит системно реализовать все функции современного менеджмента и управления персоналом [4].

Профессиональная организация работы по планированию и реализации карьеры работников организации включает в себя рад действий. На первоначальном этапе необходимо провести ознакомление сотрудников с имеющимися организационными

возможностями продвижения по карьерной лестнице, а также консультирование относительно индивидуальных траекторий карьерного развития. На протяжении деятельности работника в организации необходимо проводить регулярное информирование по вопросам открывающихся вакансий и возможности обучения и повышения своего профессионального роста, и развития. Важной составляющей карьерного планирования является профилактика карьерного кризиса сотрудника. Работник, который продолжительное время бесперспективно, с точки зрения карьеры, трудится в организации, может ощущать внутренний кризис, который способствует профессиональному выгоранию и существенной понижению результативности труда [3].

Процесс управления деловой карьерой в условиях цифровой экономики должен быть направлен на выполнение следующих функций:

1. Достижение эффективного и рационального использования человеческих ресурсов организации.
2. Идентификация специфики карьеры, проводимой с учетом уровня образования, профессионального опыта, уровня квалификации и качеств работника профессионального и личного характера.
3. Определение и мониторинг карьерного потенциала работников.
4. Осуществление деятельности по созданию кадрового резерва компании, соответствующего направлениям общей стратегии развития организации.
5. Обеспечение индивидуального подхода в построении карьеры сотрудников организации на стратегическом уровне.
6. Мониторинг и ликвидация проблемных зон в управлении карьерой.

Процесс управления карьерой в организации должен быть внешним и внутренним [6].

Руководство управлением карьерой внешней направленности осуществляется руководителями высшего звена и регулируется сотрудниками Департамента человеческих ресурсов организации.

Внешнее управление имеет основанием следующие мотивы:

• мотивация работника, основанная на повышении эффективности его труда;

• необходимость поиска новых идей и методов в управлении организацией, достижение которого возможно путем обеспечения карьерного роста новых работников;

• создание условий для командной работы.

Внутреннее управление карьерой формируется и достигается самим работником. Внутреннее управление может быть результативным посредством повышения квалификации, которая дает возможность расширения профессиональных компетенций сотрудника.

Работники при внутреннем управлении своей карьерой руководствуется следующими мотивами:

1. Стремлением к профессиональному и карьерному росту.
2. Желанием достижения стабильности.
3. Стремлением к росту уровня благосостояния.

Процесс карьерного планирования включает изучение профессиональных и личностных качеств сотрудника, таких как мотивация, коммуникативные способности, стрессоустойчивость, а также анализ его навыков и компетенций, необходимых для текущих и будущих задач. Индивидуальный потенциал и амбиции сотрудника позволяют определить возможные пути карьерного роста и соответствие его интересов потребностям компании. Эти параметры необходимы для оценки профессионального уровня, готовности к развитию и желания реализовать себя в той или иной профессиональной сфере.

Карьерное планирование в организации зависит от слаженной работы трех сторон: руководителя, менеджера по подбору персонала и самого сотрудника. Руководитель выполняет координационную функцию, контролируя процесс планирования и при необходимости внося изменения. Менеджер по подбору персонала анализирует текущие

вакансии, формирует портрет кандидата и определяет перспективы сотрудников на будущее. Сотрудник, в свою очередь, принимает активное участие в своем карьерном развитии: он оценивает свои сильные стороны и слабости, анализирует реальные перспективы роста в рамках компании, формирует карьерные цели и осуществляет шаги по их достижению.

Процесс карьерного планирования включает несколько взаимосвязанных этапов:

1. Анализ текущего положения и постановка карьерных целей. Сотрудник совместно с руководителем определяет свои профессиональные цели, оценивает текущие навыки и формирует представление о квалификационных требованиях для следующей должности.

2. Разработка индивидуального плана профессионального развития. Включает определение необходимых образовательных мероприятий (курсов, тренингов), участие в которых поможет сотруднику подготовиться к будущим профессиональным задачам и повысить квалификацию.

3. Реализация и выполнение плана развития. Сотрудник последовательно проходит обучение, участвует в проектах и расширяет свой профессиональный опыт, чтобы подготовиться к переходу на следующий карьерный этап.

4. Оценка достижений и корректировка плана. По мере выполнения поставленных целей проводится оценка достигнутых результатов и при необходимости вносятся изменения в план, учитывая внутренние и внешние изменения, такие как смена приоритетов компании или изменения на рынке труда [5].

На продвижение сотрудников могут влиять как внутренние, так и внешние факторы. Например, кадровая политика компании, изменения в численности персонала, реструктуризация отделов определяют доступность карьерных возможностей. Внешние экономические условия, такие как кризис или рост рынка, также могут изменять динамику карьерного роста. Если компания реализует стратегию сокращения штата или переориентируется на новые задачи, возможности карьерного продвижения для сотрудников могут стать более ограниченными.

С другой стороны, организационные цели влияют на спрос на конкретные компетенции и навыки. В зависимости от стратегических приоритетов компании, могут быть востребованы сотрудники с определенными знаниями и опытом, что позволяет им быстрее продвигаться по карьерной лестнице.

Понимание мотивации и психологических потребностей сотрудников – один из ключевых аспектов успешного карьерного планирования. Люди стремятся к карьерному росту не только ради материальных достижений, но и для самореализации, удовлетворения потребности в признании и принадлежности. Сотрудники, осознающие свои мотивы и цели, могут более осознанно выстраивать карьерный путь, находя работу, которая принесет им моральное удовлетворение. Компании, которые учитывают психологические потребности своих сотрудников, создают более продуктивную и позитивную рабочую атмосферу, что в долгосрочной перспективе повышает вовлеченность персонала и его лояльность.

Обучение специалиста отдела кадров по вопросам планирования деловой карьеры персонала позволит квалифицированно разработать систему делового продвижения персонала внутри организации. Прохождение курсов позволит освоить современные карьерные технологии, освоить для дальнейшего использования инновационные формы и методы управления карьерой персонала, а также способы внедрения инноваций в систему управления персоналом организации. Применение системы карьерного планирования персонала организации позволит организации значительно повысить свой профессиональный имидж во внешней среде. Организации, которые заботятся о своих работниках, не только с материальной, но и профессиональной стороны, формируют благоприятный имидж работодателя на рынке труда, что реализует стратегический подход в управлении человеческими ресурсами.

Системная карьера персонала требует использование эффективных организационных, социальных, психологических, социальных и психологических

технологий, поэтому специалистам по управлению персоналом необходимо иметь специальную подготовку по управлению данного процесса. Введение в деятельность по управлению персоналом карьерной системы имеет определенную инновационную составляющую, в связи с чем необходимо подготовить персонал организации к нововведениям даже в области карьерных преобразований.

Введение в должностную инструкцию специалиста по управлению персоналом подраздела по планированию деловой карьеры, позволит на официальных условиях проводить кадровые карьерные консультации, планировать карьерное продвижение работников, формировать свои предложения для руководства по принятию карьерных решений. Также данные карьерные полномочия позволят осуществлять корректировку карьерных планов, предупреждать карьерные кризисы, использовать методики профессиональной оценки, а также формировать необходимые карьерные карты компетенций работников для дальнейшего продвижения.

Разработка буклетов о процессе профессионального развития персонала организации является важным демонстрационным элементом всей карьерной системы в организации. Буклет о карьерном продвижении сотрудника является эффективным нематериальным стимулирующим фактором в работе с персоналом. В буклете наглядно необходимо отразить возможности роста сотрудника в карьерном плане в организации, наглядно показать какие перспективы предоставляет организация сотрудникам и какие дополнительные привилегии они могут получить. Важность наглядной демонстрации системы карьерного планирования в организации заключается в повышении лояльности персонала и формировании бренда работодателя на внутреннем рынке труда [1].

Для того чтобы управление деловой карьерой было эффективным, необходимо учитывать цели, потенциал и склонности сотрудников, сопоставляя их с возможностями компании, социально-экономическими условиями, целями. Также следует придерживаться определенных принципов управления и планирования карьеры персонала.

Во-первых, необходимо определять цели, пути их достижения сотрудником и организацией. Основным требованием к карьерной цели считают ее привлекательность для работника, актуальность, гибкость. При этом организация должна быть готова к тому, что цели компании и сотрудника иногда расходятся. Руководители не всегда могут обеспечивать персонал теми благами, о которых мечтают работники, так как нельзя поставить всех на желаемые позиции, увеличить оплату труда, изменить обстановку. Поэтому управляя карьерой одних, HR-специалисты организации не смогут полностью избежать недовольства со стороны других.

Во-вторых, весьма полезным при проектировании карьерных процессов является проведение опросов. Необходимо учитывать пожелания сотрудников, если это возможно. Например, провести опрос, кем работники видят себя в будущем, какую должность хотят занимать. Составить вопросы таким образом, чтобы получить представление о каждом сотруднике, его потребностях, целях. Персонал необходимо мотивировать профессионально расти и развиваться, чтобы занимать выгодные позиции в структуре организации. Несмотря на стремление руководителя изменить положение работника, результата может не быть. Связано это с неумением сотрудника управлять собой, отсутствием креативного мышления, ориентацией специалиста только на себя и свои цели, нежеланием работать в команде. Чтобы добиться результата, следует учитывать личностные факторы: профессионализм, психофизиологические и социальные особенности.

В-третьих, оценка стремления персонала помогает в управлении трудовой карьерой. Следует оценить стремления персонала: занимать должность, которая соответствует самооценке; иметь работу творческого плана; стать высококвалифицированным специалистом; работать в должности, которая помогает достичь независимости; иметь стабильную, хорошо оплачиваемую работу, дополнительные источники дохода; работать в комфортной среде. Разные этапы жизни человека изменяют мотивы карьерного роста. События, которые сказываются на продвижении по карьерной лестнице, нельзя

предусмотреть. Необходимо сводить стратегию развития работника к той, что пересекается с интересами организации.

Карьерное планирование является важной составляющей современного управления персоналом, так как способствует достижению как личных целей сотрудников, так и стратегических задач компании. Комплексный подход к развитию персонала и созданию условий для профессионального роста помогает удерживать талантливых специалистов, снижает текучесть кадров, способствует повышению производительности труда и созданию позитивного корпоративного климата. Организации, которые уделяют внимание развитию своих сотрудников, укрепляют свои позиции на рынке, обеспечивая эффективность и устойчивость своего бизнеса в долгосрочной перспективе.

**Список источников**

1. Джелялов Е.Ш. Совершенствование деловой карьеры персонала организации // В сборнике: Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. Сборник трудов международной научно-практической конференции. Симферополь, 2022. С. 190-192.
2. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
3. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.
4. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
5. Сиденко Д.С. Планирование деловой карьеры // Форум. 2024. № 2 (32). С. 248-250.
6. Туманов Э.В., Каспаров И.В., Булганина С.В., Прохорова М.П., Яшкова Н.В. Управление карьерой в условиях внедрения профессиональных стандартов и цифровизации экономики: экономические и правовые аспекты // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 11-1. С. 168-173.

**Сведения об авторе**

**Ашурлаева Умукусюм Абдулкеримовна,** магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Научный руководитель**

**Алиева Патимат Руслановна,** к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the author**

**Ashurlaeva Umukusyum Abdulkerimovna,** 3rd-year master's student, Department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**Scientific supervisor**

**Alieva Patimat Ruslanovna**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 33**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.49.54.006**

**Тюкавкин Николай Михайлович**
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева
**Стефанова Наталья Александровна**
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
**Королев Андрей Андреевич**
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва

## Неоколониальные механизмы в современной сырьевой экономике: анализ глобального никелевого рынка

**Аннотация.** Данное исследование представляет собой комплексный системный анализ перспектив развития глобальной никледобывающей промышленности в условиях структурной трансформации мировой экономики. В работе проведена детальная оценка влияния геоэкономических факторов на перераспределение ренты в цепочке создания стоимости никеля, с акцентом на усиление неоколониальных механизмов эксплуатации. Особое внимание уделено анализу стратегий стран полупериферии (Индонезия, Россия) в контексте нарастающей технологической дивергенции и ужесточения экологических стандартов. В рамках исследования выявлена и количественно оценена степень зависимости сырьевых экономик от политико-экономического влияния стран-метрополий. На основании полученных данных разработана многофакторная прогнозная модель, демонстрирующая три сценарные траектории развития отрасли с учетом текущих структурных ограничений и потенциальных точек роста. В заключительной части представлен системный прогноз, свидетельствующий о высокой вероятности консервации периферийного статуса сырьевых экономик в условиях усиления технологического протекционизма и фрагментации глобальных рынков.

Ключевые слова: никледобывающая промышленность, неоколониализм, цепочка создания стоимости, технологическая дивергенция, страны полупериферии, геоэкономика, ресурсный национализм, ESG-стандарты, рентная экстракция, структурная зависимость.

**Tyukavkin Nikolay Mikhailovich**
Samara National Research University named after academician S. P. Korolev
**Stefanova Natalia Alexandrovna**
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
**Korolev Andrey Andreevich**
Samara National Research University named after academician S. P. Korolev

## Neocolonial mechanisms in the modern commodity economy: an analysis of the global nickel market

**Annotation.** This study is a comprehensive systematic analysis of the prospects for the development of the global nickel mining industry in the context of the structural transformation of the global economy. The paper provides a detailed assessment of the impact of geo-economic factors on the redistribution of rents in the nickel value chain, with an emphasis on strengthening neocolonial exploitation mechanisms. Special attention is paid to the analysis of the strategies of the semi-peripheral countries (Indonesia, Russia) in the context of increasing technological divergence and stricter environmental standards. The study identified and quantified the degree of dependence of commodity-based economies on the political and economic influence of metropolitan countries. Based on the data obtained, a multifactorial forecasting model has been developed that demonstrates three scenario trajectories for the development of the industry, taking into account current structural constraints and potential growth points. In the final part, a systematic forecast is presented, indicating a high probability of preserving the peripheral status

of commodity economies in the face of increasing technological protectionism and fragmentation of global markets.

**Keywords:** nickel mining industry, neocolonialism, value chain, technological divergence, semi-peripheral countries, geo-economics, resource nationalism, ESG standards, rental extraction, structural dependence.

В контексте современной глобальной экономической парадигмы никель занимает позицию одного из ключевых стратегических полезных ископаемых, детерминирующих функционирование мировой промышленной инфраструктуры. Каузальность данной зависимости обусловлена уникальными физико-химическими свойствами данного элемента: металл является незаменимым компонентом для производства коррозионностойких покрытий и высокопрочных сплавов. В качестве легирующей добавки никель интенсифицирует эксплуатационные характеристики материалов, что находит свое воплощение, в частности, в создании конструкционных жаростойких и нержавеющих сталей, детерминирующих, в свою очередь, технологический суверенитет государства. [1] [2] [3]

Учитывая сказанное, страны, располагающие крупными запасами данного минерально-сырьевого ресурса, оказываются в принципиально двойственной ситуации, сочетающей как преимущества, так и внутренне присущие угрозы, поскольку сосредотачивают в своих руках значительную часть мирового ресурсного потенциала. Подобная концентрация источников сырья порождает феномен неоколониального давления со стороны технологически развитых держав, сталкивающихся с системной и структурной потребностью в импорте данного материала, что создает неравноправную взаимозависимость в международных отношениях. [4] [5] [6]

Как следствие, обладание колоссальными месторождениями никеля аккумулирует для стран-экспортеров не только экономические и политические дивиденды, но и нивелирует их долгосрочный суверенитет, провоцируя искусственно смоделированные рыночные диспропорции. Резиденты международного рынка, апеллируя к принципам либерализации, но де-факто стремясь к установлению тотальной торговой гегемонии, инициируют практику скупки природных ископаемых по демпинговым ценам. Данная геоэкономическая стратегия нацелена на дискредитацию и подрыв суверенной экономической политики ресурсодобывающих государств и последующую консолидацию контроля над критически важными сырьевыми цепочками поставок. Подобные действия в долгосрочной временной перспективе детерминирует закрепление периферийного статуса таких стран в системе мирохозяйственных связей, репродуцируя модель неоэксплуатации и консервируя сырьевую модель их экономик.

Целью данной работы является определение перспектив развития никеледобывающей промышленности в контексте новых экономическо-политических реалий. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующий перечень задач:

1. Провести анализ стран-лидеров по запасам никеля в мире и детерминировать их роль в глобальной неоколониальной системе.
2. Проанализировать действующие неоколониальные механизмы эксплуатации в сегменте добычи никеля, функционирующие на текущий день.
3. Составить прогнозную модель развития никелевой промышленности в новых экономических и политических реалиях.

Проводя системный анализ ведущих стран по запасам никеля в мире, можно заменить достаточно интересную динамику: данные государства всё реже относятся к периферийным сырьевым экономикам, обладающим характеристиками неоколоний, и всё чаще демонстрируют черты суверенных ресурсных держав. [7] [8]

Страны с крупнейшими запасами никеля в мире (по данным USGS на 2024 год)

Таблица 1. Стратификация ключевых игроков глобального никелевого рынка в миросистемной парадигме (данные за 2024 год)

| Место | Страна | Запасы, млн т | Статус в миросистемной иерархии | Комментарий |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Индонезия | 21,0 | Полупериферия (активная) | Демонстрирует амбивалентную позицию: будучи поставщиком сырья, она проводит протекционистский курс, нацеленный на реконфигурацию глобальных цепочек создания стоимости в свою пользу и трансформацию в ресурсную державу-суверен. |
| 2 | Австралия | 20,0 | Полупериферия (интегрированная) | Функционирует как стабильный анклав в системе "Глобального Севера". Ее ресурсный суверенитет де-юре сохраняется, но де-факто подчинен логике трансатлантической стратегии дерискирования, что делает ее надежным, но асимметричным партнером. |
| 3 | Бразилия | 16,0 | Полупериферия (латентная) | Обладает значительным ресурсным потенциалом, который, нивелируется структурными диспропорциями экономики и сохраняющейся внешней инвестиционно-технологической зависимостью. |
| 4 | Россия | 7,5 | Полупериферия (санкционированная) | В условиях санкционного режима вынуждена реализовывать ресурсы со значительным дисконтом (до 80%), что, создавая краткосрочные фискальные выгоды, в долгосрочной перспективе ведет к эрозии воспроизводственного потенциала отрасли и ставит страну в сложное положение из-за дорогостоящего импорта технологий. |
| 5 | Новая Каледония | 7,1 | Фактическая неоколония | Является заморским владением Франции, что легитимизирует прямой стратегический контроль метрополии над критическим сырьем и существенно ограничивает экономический и политический суверенитет территории. |
| 6 | Филиппины | 4,8 | Периферия с элементами неоколониализма | Характеризуется высокой степенью проникновения иностранного капитала в сырьевой сектор, а внутренняя регуляторная нестабильность консервирует ее периферийный статус и уязвимость к внешним шокам. |
| 7 | Китай | 2,8 | Метрополия / Центр | Трансформировал собственную ресурсную недостаточность в инструмент внешнеэкономической экспансии. Через масштабные инвестиции и долговое diplomacy устанавливает контроль над добывающими активами в странах глобальной |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | периферии, выстраивая собственные, зависимые от него, цепочки поставок. |
| 8 | Канада | 2,6 | Полуметрополия | Ее ресурсный комплекс интегрирован в экономику "Глобального Севера" по модели симбиотической взаимозависимости, а не подчинения, что позволяет извлекать ренту на паритетных началах. |
| 9 | США | 0,9 | Метрополия / Центр | Осуществляет гегемонию не через обладание сырьем, а через контроль над конечными сегментами цепочки стоимости — финансами, высокими технологиями переработки и потребительским рынком, что обеспечивает доминирование в прибыльных нишах. |
| 10 | Куба | 0,5 | Периферия | Репрезентует архаичную модель периферийной экономики, где добывающий сектор структурно изолирован от глобальных трендов и лишен возможностей для эндогенного технологического развития. |

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведенный миросистемный анализ позволяет констатировать, что современная геоэкономическая архитектура никелевого рынка претерпевает фундаментальную трансформацию. Традиционная дихотомия «метрополия-периферия» эволюционирует в сторону сложной многополярной модели, где статус актора определяется не столько объемом запасов, сколько способностью к стратегической мобилизации ресурсного суверенитета. [8]

Ключевым трендом является активная ревизия странами полупериферии (Индонезия, Россия) сложившегося неоколониального порядка. Их попытки реконфигурировать глобальные цепочки создания стоимости через протекционистские меры и наращивание перерабатывающих мощностей знаменуют переход от пассивной сырьевой зависимости к стратегии осознанного геоэкономического позиционирования. Однако данная трансформация сопряжена с существенными рисками, включая эрозию воспроизводственного потенциала в условиях санкционных режимов и структурных диспропорций.

В то же время, классические метрополии (США, Китай) адаптируются к новым реалиям, смещая фокус доминирования с прямой ресурсной эксплуатации на контроль над критическими инфраструктурами — финансовыми потоками, высокими переделами и конечными потребительскими рынками. Это формирует новую ось конкуренции, где борьба ведется за технологическую, а не сырьевую ренту.

Таким образом, никелевый рынок становится репрезентативной площадкой, где апробируются новые формы экономического государственного суверенитета и неоколониального контроля. Дальнейшая динамика будет определяться способностью стран полупериферии преодолеть структурные зависимости и эффективно интегрироваться в формирующуюся полиморфную архитектуру глобальных ресурсных потоков, где традиционная иерархия уступает место сложной сети конкурентных и кооперационных связей.

Проводя ретроспективный анализ ценовой динамики никеля в контексте структурных изменений глобальной экономики, следует отметить формирование устойчивого восходящего тренда с коэффициентом аппроксимации 0,1554 в периоде с 2018 года по 2025 год. Данная тенденция развивалась на фоне фундаментальных изменений в мирохозяйственных связях, где пандемический кризис выступил катализатором трансформации товарно-сырьевых рынков, а последующие геополитические напряжения усугубили волатильность, достигшую пиковых значений в 2022-2023 годах. Особенностью современной ценовой конъюнктуры можно считать переход к фазе относительной стабилизации в 2024 году, однако этот процесс носит противоречивый характер, поскольку нивелирование спекулятивной составляющей ценовых всплесков происходит одновременно с нарастанием структурных дисбалансов в цепочках поставок. (рисунок 1)

Ключевой проблемой остается воспроизводство неоколониальной модели распределения ренты в никелевом сегменте, где страны-экспортеры вынуждены осуществлять поставки сырья по демпинговым ценам, тогда как добавленная стоимость аккумулируется в юрисдикциях, контролирующих глубокую переработку и конечные потребительские рынки. Российская Федерация, функционирующая в условиях санкционного давления, демонстрирует характерный пример адаптации к новой ценовой парадигме, выражающейся в системных дисконтах и переориентации товарных потоков, что в среднесрочной перспективе создает риски для воспроизводственного потенциала отрасли.

Перспективы дальнейшей динамики определяются сложным взаимодействием нескольких фундаментальных факторов: технологической трансформацией аккумуляторного производства, эффективностью политики ресурсного национализма в странах-экспортерах, темпами декарбонизации мировой экономики и геоэкономической переконфигурацией цепочек создания стоимости. Накладываясь на циклическую природу сырьевых рынков, эти процессы создают предпосылки для новой ценовой

суперцикличности, где структурный дефицит предложения может столкнуться с растущим спросом со стороны зеленой энергетики, формируя принципиально новую архитектуру глобального никелевого рынка.

Рисунок 1. Изменение динамики фьючерсного контракта на никель с 1 января 2018 года по 6 октября 2025 года
Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Анализ долгосрочной ценовой динамики никеля в период с 2014 года по октябрь 2025 года позволяет идентифицировать устойчивый восходящий тренд с коэффициентом детерминации $R^2 = 0,3178$, что свидетельствует о статистически значимой положительной тенденции. Однако структурный анализ распределения экономической ренты выявляет существенные диспропорции в глобальной цепочке создания стоимости. Основные экономические выгоды аккумулируются в юрисдикциях, выполняющих функции неометрополий - финансовых и технологических центров, контролирующих высокие переделы и конечные потребительские рынки. (рисунок 2)

В контексте миросистемного подхода государства сырьевой периферии и полупериферии сталкиваются с системной проблемой маргинализации в процессах перераспределения доходов. Получаемая ими ограниченная сырьевая рента подвергается эрозии вследствие необходимости покрывать высокие затраты на импорт технологий и готовой продукции с высокой добавленной стоимостью. Это воспроизводит модель асимметричной интердепендентности, где технологическая зависимость перманентно консервирует периферийный статус таких экономик в глобальном разделении труда.

Следует особо отметить, что наблюдаемый ценовой тренд развивается на фоне фундаментальных изменений в структуре глобального спроса, детерминированных энергетическим переходом и развитием аккумуляторного производства. Данный структурный сдвиг создает дополнительные риски для стран-экспортеров сырья, поскольку возрастающая волатильность рынка сочетается с необходимостью адаптации к новым технологическим парадигмам и изменяющейся конфигурации глобальных цепочек поставок.

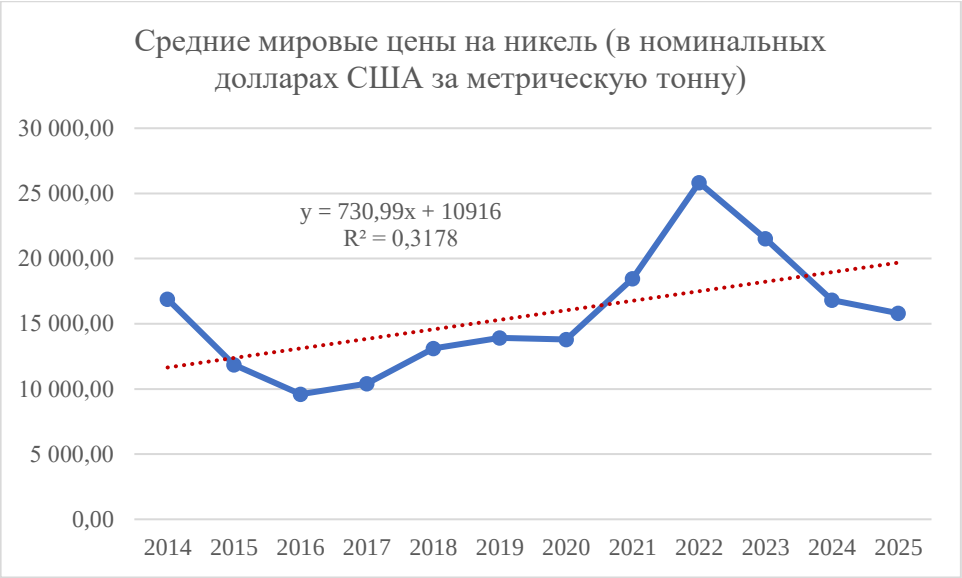



Рисунок 2. Изменение динамики среднегодовых мировых цен на никель с 2014 года по 2025 год (6 октября 2025 года) в номинальных долларах США за метрическую тонну
Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Что касается второго аналитического раздела, анализа неоколониальных механизмов эксплуатации в сегменте добычи никеля, можно констатировать, что ситуация является достаточно ориентационной. (рисунок 3)

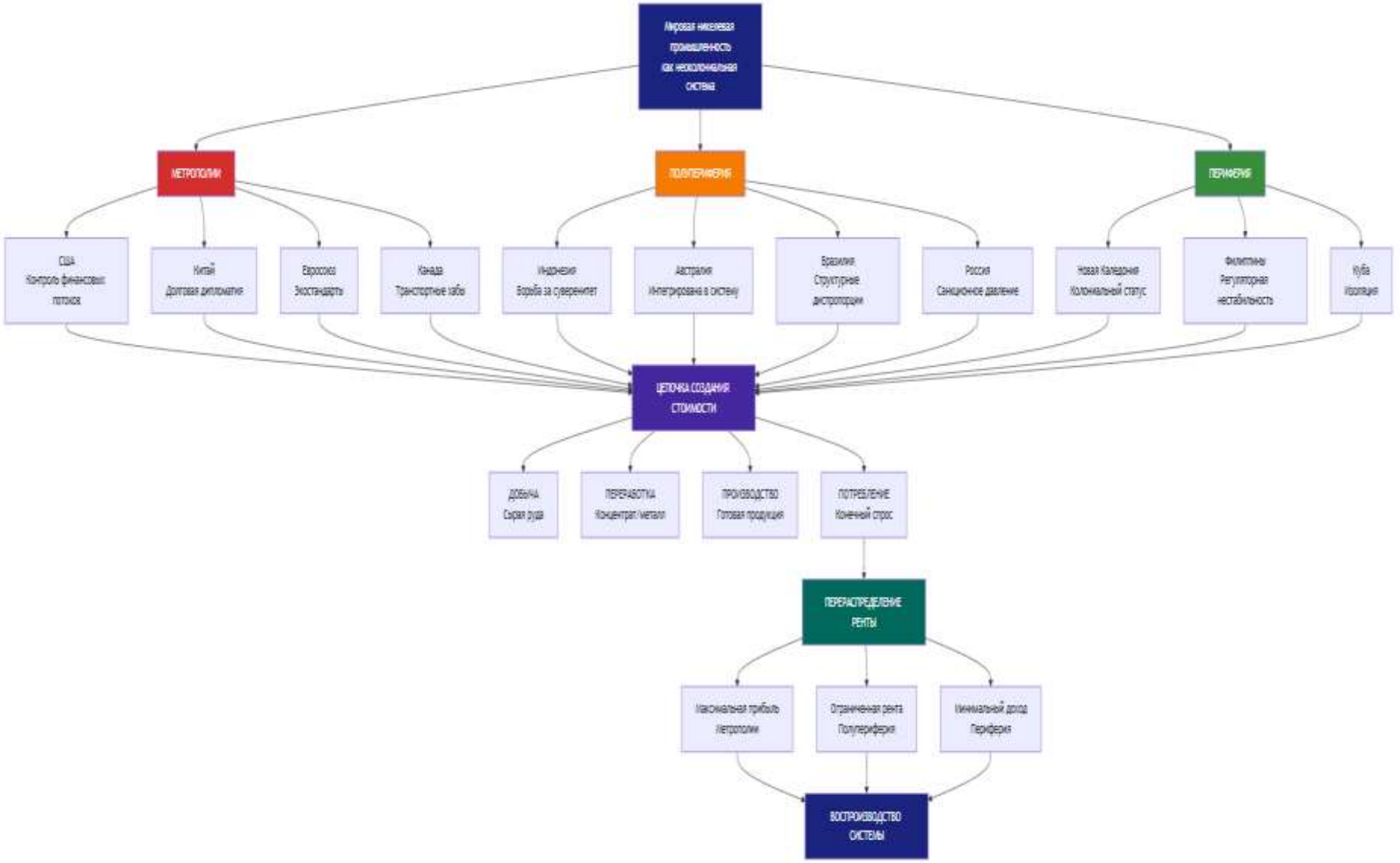



Рисунок 3. Неоколониальные механизмы эксплуатации в сегменте добычи никеля
Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

В контексте современной геоэкономической парадигмы глобальная никелевая промышленность представляет собой репрезентативную модель неоколониальной эксплуатации, функционирующую по принципу стратифицированной трехъярусной иерархии. На вершине данной системы располагаются страны-метрополии, осуществляющие гегемонию не через прямое территориальное доминирование, а посредством контроля над критическими инфраструктурами — финансовыми потоками, технологическими патентами, биржевыми механизмами ценообразования и конечными потребительскими рынками. Их доминирование обеспечивается монополией на высокие переделы и способностью устанавливать транснациональные регуляторные стандарты, такие как Европейский зеленый курс (European Green Deal), которые де-факто создают непреодолимые барьеры для стран, специализирующихся на сырьевом экспорте.

Страны полупериферии, к которым относятся государства с существенным ресурсным потенциалом, демонстрируют различные стратегии адаптации к данной асимметричной системе. Индонезия, например, проводит политику агрессивного ресурсного национализма, вводя эмбарго на экспорт никелевой руды с целью форсирования индустриализации и реконфигурации глобальных цепочек создания стоимости в свою пользу. Российская Федерация, находящаяся под действием санкционного режима, вынуждена осуществлять товарный экспорт со значительными ценовыми дисконтами, что в долгосрочной перспективе ведет к эрозии воспроизводственного потенциала отрасли. При этом их суверенитет в ресурсной сфере остается ограниченным в силу структурной зависимости от иностранных технологий, финансовых институтов и необходимости обслуживания внешней долговой нагрузки, что репродуцирует модель асимметричной интердепендентности.

В основании данной иерархии находятся периферийные экономики и территории с колониальным статусом, такие как Новая Каледония или Филиппины. Их функция в глобальном разделении труда сводится к абсорбции экологических экстерналий и предоставлению дешевого сырья при минимальном участии в перераспределении ренты. Данная система обладает свойствами самовоспроизводства через комплекс взаимосвязанных механизмов, включая долговое давление, технологический протекционизм, спекулятивные операции на товарных биржах и внедрение дискриминационных экологических стандартов. В результате формируется порочный круг, где попытки стран полупериферии усилить свой экономический суверенитет нивелируются системными ограничениями, консервируя их подчиненное положение и обеспечивая непрерывную аккумуляцию сверхприбылей в странах-метрополиях, что в конечном итоге легитимирует неоколониальный характер современных мирохозяйственных связей.

На основе вышесказанного можно составить прогнозную модель трансформации глобальной никелевой промышленности в условиях экономической и геоэкономической нестабильности. (таблица 2)

Таблица 2. Прогнозная модель трансформации глобальной никелевой промышленности в условиях экономической и геоэкономической нестабильности

| Детерминанта анализа | Консервативный сценарий (Вероятность: 50%) | Прогрессивный сценарий (Вероятность: 30%) | Регрессивный сценарий (Вероятность: 20%) |
|---|---|---|---|
| Структура мирохозяйственных связей | Триадная кластеризация рынка:<br>•Трансатлантический технократический альянс<br>•Азиатско-тихоокеанский производственный хаб<br>•Ресурсно-изолированный | Институционализация полицентричной системы с распределёнными центрами принятия решений | Фрагментация на автаркичные экономические пространства с преференциальными режимами |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | евразийский сегмент | | |
| Инновационная парадигма | Технологическая дивергенция перерабатывающих комплексов:<br>• Гидрометаллургические кластеры в ЮВА<br>• Биотехнологические решения в OECD<br>• Импортозамещающие технологии в санкционных юрисдикциях | Формирование глобальных НИОКР-сетей с трансграничным перемещением компетенций | Технологическая стратификация с консервацией сырьевой специализации периферии |
| Ценовая конъюнктура | Структурная волатильность в диапазоне $22,000-35,000/т на фоне дисбалансов спроса и предложения | Стабилизация ценового коридора на уровне $28,000-32,000/т через координацию рыночных механизмов | Цикличные ценовые шоки с экстремумами $18,000-45,000/т |
| Эко-регуляторный ландшафт | Инструментализация ESG-требований как средства нетарифного регулирования | Гармонизация экологических стандартов с дифференцированной шкалой внедрения | Селективный эко-протекционизм под прикрытием климатической повестки |
| Стратегическое позиционирование акторов | Метрополии: гегемония через контроль технологических стандартов<br>Полупериферия: редистрибуция ренты через вертикальную интеграцию<br>Периферия: консервация ресурсной зависимости | Эмерджентность новых центров влияния с пересмотром устоявшейся иерархии | Усиление неоколониальных практик через механизмы долговой зависимости |
| Архитектура цепочек стоимости | Регионализация логистических схем с ростом транзакционных издержек | Глобальная оптимизация поставок через развитие транснациональных коридоров | Дупликация производственных мощностей со снижением операционной эффективности |
| Инвестиционная парадигма | Селективная либерализация рынков с политизацией капиталопотоков | Многосторонние гарантии защиты инвестиций с механизмами арбитража | Локализация финансовых потоков с сокращением прямых иностранных инвестиций |
| Импликации для полупериферии | Индонезия: ограниченный успех в апгрейде технологической цепочки<br>Россия: институционализация статуса дисконтного поставщика | Диверсификация экономических моделей полупериферийных государств | Усиление конъюнктурной зависимости сырьевых экономик |

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

На основе предложенной прогнозной модели можно констатировать, что глобальная никелевая промышленность стоит на пороге фундаментальной трансформации своих базовых структурных оснований. Представленные сценарии демонстрируют системную бифуркацию возможных траекторий развития, где консервативный прогноз предполагает консервацию неоколониальной иерархии через технологический протекционизм и регионализацию рынков, тогда как прогрессивный вектор указывает на возможность формирования полицентричной архитектуры с диверсифицированными центрами принятия решений. Критическим элементом данной трансформации выступает перераспределение рентных потоков в цепочке создания стоимости, где традиционная модель ресурсной зависимости периферийных экономик может быть пересмотрена через механизмы технологической эмансипации и редистрибуции добавленной стоимости.

Центральным системным противоречием развития отрасли становится диалектическое напряжение между объективными тенденциями технологической конвергенции и нарастающими геоэкономическими дивергенциями. С одной стороны, инновационная парадигма предполагает глобализацию НИОКР-процессов и унификацию технических стандартов, с другой - политизация торгово-инвестиционных режимов стимулирует регионализацию производственных цепочек и фрагментацию рынков. Особую значимость приобретает экологический регуляторий, который эволюционирует из инструмента защиты окружающей среды в средство конкурентной борьбы и нетарифного регулирования, создавая новые барьеры для доступа на рынки и закрепляя технологическое доминирование метрополий.

В перспективе ключевым фактором отраслевой динамики станет способность полупериферийных экономик к формированию асимметричных ответов на вызовы структурной переконфигурации. Успех таких стран, как Индонезия и Россия, будет определяться их возможностями преодолеть ресурсное проклятие через стратегическую диверсификацию и создание собственных технологических компетенций, в то время как сохранение сырьевой специализации в условиях ужесточающейся конкуренции и экологического регулирования приведет к маргинализации их позиций в глобальной экономической иерархии и консервации неоколониальной модели распределения ренты.

Для визуализированния была построена диаграмма, сохраняющая содержательную репрезентативность исходной прогнозной модели, эксплицируя три фундаментальные траектории отраслевой трансформации. Центральная системная антиномия заключается в диалектическом противоречии между процессами регионализации (консервативный сценарий) и глобализационной интеграции (прогрессивный вариант), тогда как регрессивный сценарий объективирует предельную форму дезинтеграции мирохозяйственных взаимосвязей.

Особую методологическую значимость приобретает феномен технологической дивергенции перерабатывающих кластеров, генерирующий предпосылки для формирования асимметричных конкурентных преимуществ разноуровневых рыночных акторов. Зафиксированный ценовой диапазон ($18,000-45,000/т) репрезентирует глубину фундаментальной неопределенности отраслевой конъюнктуры, в то время как дифференциация регуляторных режимов свидетельствует о конкурентной борьбе за установление новых институциональных рамок глобального экономического взаимодействия.

Каталитическим элементом системной трансформации остается проблема стратегического позиционирования полупериферийных экономик, балансирующих между рисками консервации сырьевой зависимости и перспективами технологической эмансипации. Данная дихотомия детерминирует необходимость выработки асимметричных стратегических ответов на вызовы структурной переконфигурации глобального никелевого рынка.

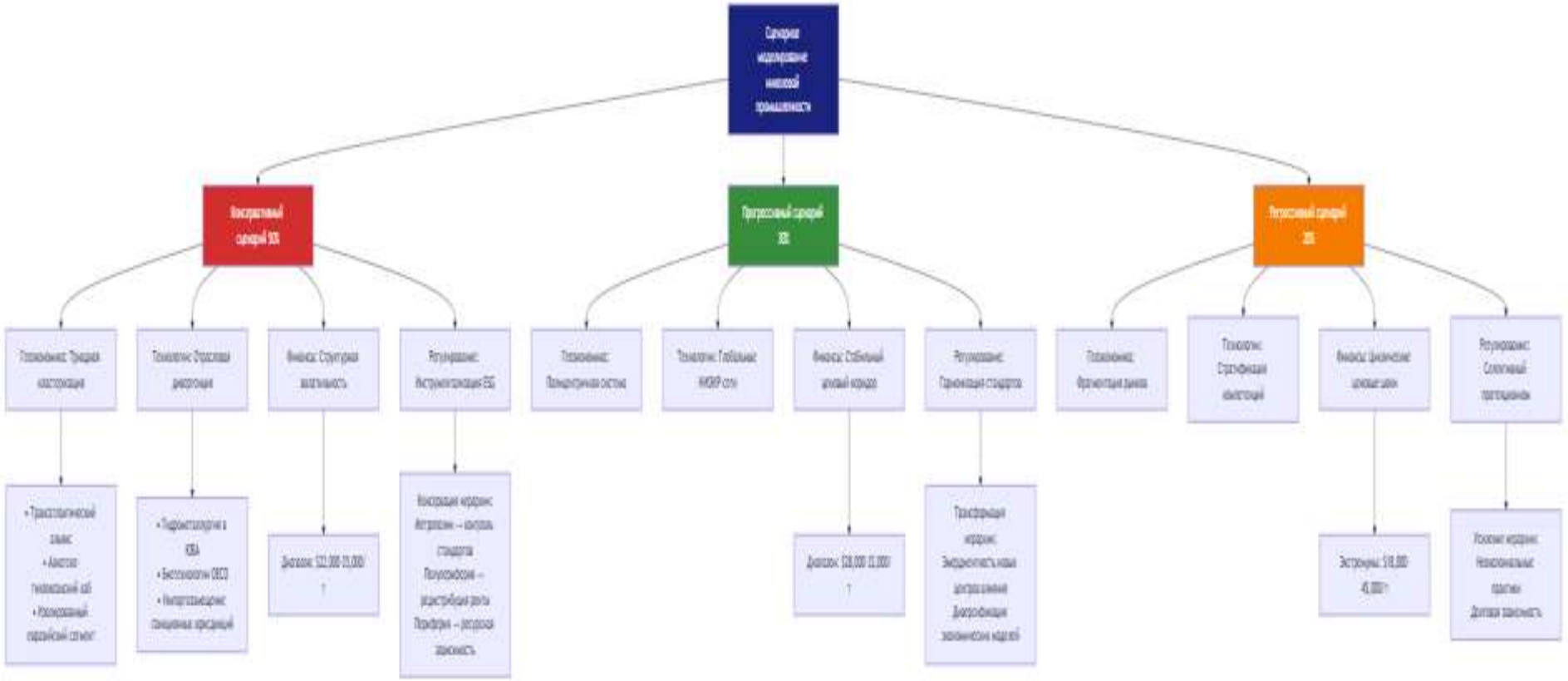


Рисунок 4. Структурно-функциональный анализ сценарных траекторий развития глобального никелевого комплекса
Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведенный анализ позволяет констатировать, что перспективы развития никеледобывающей промышленности в текущих геоэкономических условиях характеризуются значительной структурной неопределенностью. Доминирующим трендом становится усиление дифференциации траекторий развития для различных групп стран в зависимости от их положения в мирохозяйственной иерархии.

Для стран сырьевой периферии складывается преимущественно негативный сценарий, обусловленный действием нескольких системных факторов. Во-первых, наблюдается прогрессирующее усложнение технологических требований к добыче и переработке никелевого сырья, что создает непреодолимые барьеры для модернизации производственных комплексов периферийных экономик. Во-вторых, ужесточение экологических стандартов и распространение практик углеродного регулирования фактически легитимизируют новые формы протекционизма, исключающие страны периферии с премиальных сегментов рынка.

Особую озабоченность вызывает сохраняющаяся высокая вероятность консервации текущего статус-кво, при котором влияние метрополий на сырьевые экономики не только не уменьшается, но приобретает более изощренные формы. Инструменты неоколониального контроля эволюционируют от прямого экономического диктата к сложным механизмам технологической зависимости, долгового давления и нормативного регулирования. Это проявляется в росте дисконтов при реализации сырья, увеличении стоимости кредитного финансирования и ужесточении требований к экологической и социальной ответственности.

Вероятным представляется сценарий усиления сырьевой специализации периферийных экономик при одновременном снижении их доли в глобальной цепочке создания стоимости. Структурные дисбалансы будут усугубляться на фоне фрагментации мирового рынка и регионализации торговых потоков. В этих условиях страны периферии рискуют оказаться в роли поставщиков дешевого сырья для конкурирующих технологических центров без существенных перспектив собственного промышленного развития.

Таким образом, в отсутствие кардинального пересмотра текущей парадигмы международного разделения труда, сохраняется высокая вероятность усиления неоколониальной модели распределения ренты в глобальной никелевой промышленности, что объективно ведет к консервации периферийного статуса сырьевых экономик и ограничению их суверенного развития.

**Список источников**

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 06.10.2025).

2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/home (дата обращения: 06.10.2025).

3. Герасимов, В. В. Социально-экономические изменения в условиях политических кризисов и конфликтов / В. В. Герасимов, А. А. Королев, Е. О. Герасимова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2023. – № 4. – С. 35-44.

4. Гераськина, А. Р. Влияние антироссийских санкций на мировую экономику и современные международные экономические отношения / А. Р. Гераськина // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 221-236. – DOI 10.18334/eo.13.2.117900.

5. Городнова, Н. В. Влияние финансовых санкций на регулирование внешнеэкономической деятельности России / Н. В. Городнова, А. Ю. Домников // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 215-234. – DOI 10.18334/eo.12.2.114676.

6. Зимовец, А. В. Анализ и оценка сценариев социально-экономического развития России в условиях санкционной блокады и непредсказуемости глобальных трендов мировой экономики / А. В. Зимовец, Т. Д. Климачев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 181-202. – DOI 10.18334/eo.13.1.117207.

7. Кудряшов, А. А. Влияние геополитической обстановки на трансформацию неоколониальной системы / А. А. Кудряшов, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 735-750. – DOI 10.18334/eo.13.4.119283.

8. Стефанова, Н. А. Нестабильность экономики США как драйвер нового мирового финансового кризиса / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 3. – С. 52-57. – DOI 10.51608/23058641_2023_3_52.

**Сведения об авторах**

**Тюкавкин Николай Михайлович,** Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет),, г. Самара, Россия
**Стефанова Наталья Александровна**, доцент кафедры Цифровой экономики, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия
**Королев Андрей Андреевич**, магистр, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет), Самара, Россия

**Information about the authors**

**Tyukavkin Nikolay Mikhailovich**, Head of the Department of Innovation Economics, Doctor of Economics, Professor, Samara State Aerospace University, Samara
**Stefanova Natalya Aleksandrovna** , Associate Professor of the Department of Digital Economy, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education PSUTI, Samara, Russia
**Korolev Andrey Andreevich**, Master of Science, Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev (Samara University), Samara, Russia

**УДК 33**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.88.46.007**

**Тюкавкин Николай Михайлович**
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева
**Стефанова Наталья Александровна**
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
**Королев Андрей Андреевич**
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва

# Анализ и оценка состояния мировой лесной промышленности в контексте пандемии COVID-19 и обострения мировой геополитической обстановки

**Аннотация.** Настоящее исследование раскрывает структурные дисбалансы глобальной лесной отрасли через призму неоколониальной парадигмы распределения ресурсов. Анализ выявляет системную зависимость стран с сырьевой экономикой от асимметричных торговых отношений и технологической гегемонии метрополий. Эмпирические данные свидетельствуют о критическом уровне ценового демпинга при экспорте древесины, достигающем 50% для полупериферийных экономик и 80% для неоколониальных режимов. Особое внимание уделено стратегической трансформации Российской Федерации в сторону периферийного статуса, сопровождающейся ограничением доступа к передовым технологиям глубокой переработки и ключевым рынкам сбыта. В заключении представлена прогнозная модель развития мировой лесной промышленности в контексте новых экономических и политических реалий.

**Ключевые слова:** неоколониальная парадигма, структурные дисбалансы, асимметричная торговля, технологическая гегемония, ценовой демпинг, сырьевая специализация, полупериферийные экономики, глубокая переработка, протекционистские меры, альтернативные финансовые институты.

**Tyukavkin Nikolay Mikhailovich**
Samara National Research University named after academician S. P. Korolev
**Stefanova Natalia Alexandrovna**
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
**Korolev Andrey Andreevich**
Samara National Research University named after academician S. P. Korolev

# Analysis and assessment of the global forestry industry in the context of the COVID-19 pandemic and the worsening global geopolitical situation

**Annotation.** This study reveals the structural imbalances of the global forestry industry through the lens of the neocolonial resource allocation paradigm. The analysis reveals the systemic dependence of commodity-based economies on asymmetric trade relations and the technological hegemony of the metropolises. Empirical evidence indicates a critical level of price dumping in timber exports, reaching 50% for semi-peripheral economies and 80% for neocolonial regimes. Special attention is paid to the strategic transformation of the Russian Federation towards a peripheral status, accompanied by limited access to advanced deep processing technologies and key sales markets. In conclusion, a forecast model for the development of the global forestry industry is presented in the context of new economic and political realities.

**Keywords:** neocolonial paradigm, structural imbalances, asymmetric trade, technological hegemony, price dumping, commodity specialization, semi-peripheral economies, deep processing, protectionist measures, alternative financial institutions.

На конец 2025 года, несмотря на тотальную доминацию экстенсивно развивающейся глобальной инновационно-промышленной парадигмы, лесопромышленный комплекс продолжает демонстрировать удивительную резистентность и сохраняет свою фундаментальную значимость в архитектонике мировой экономической системы. Древесное сырье, подвергаемое многоуровневой трансформации, продолжает выступать в роли критически важного конструкта, фундирующего как сегмент строительных материалов с его уникальными физико-механическими свойствами, так и мультиплицируя свое применение в сфере производства товаров конечного потребления, тем самым перманентно регенерируя потребительский спрос.

Данная отрасль, будучи онтологически отнесенной к сырьевому сегменту глобального народного хозяйства, имманентно инкорпорирована в сложную систему международных неоколониальных отношений. Эта системная инкорпорация детерминирует ее высокую волатильность и прямую корреляционную зависимость от макроэкономических и геополитических флуктуаций. Следовательно, страны-обладатели наиболее значительных фитомассовых и, конкретнее, дендрологических ресурсов de facto оказываются в эпицентре стратегических интересов транснациональных корпораций, что формирует асимметричную модель взаимоотношений, где контроль над ресурсом конвертируется не только в экономический, но и в значительный политический капитал, переопределяя традиционные иерархии в глобальном разделении труда. [1] [2] [3]

Целью данной работы является определение перспектив развития лесной промышленности в контексте пандемии COVID-19 и обострения мировой геополитической обстановки.

Для достижения аутентичных суждений необходимо выполнить следующий перечень задач:

1. Провести всесторонний анализ состояния основных стран, обладающих наибольшими запасами древесины в мире, в глобальной неоколониальной системе.
2. Определить перспективы развития стоимости древесины на уровне будущих рынков.
3. Составить прогнозную модель развития мировой лесной отрасли.

Анализ неоколониальных механизмов в глобальной лесной отрасли в контексте становления биоэкономики представляет собой малоизученное направление в современной экономической науке. Существующие исследования, как правило, фокусируются на технологических аспектах "зеленого" перехода или международной торговой статистике, оставляя без внимания системное воспроизводство неоколониальных практик через институциональные ограничения и асимметричные ценовые режимы. В частности, не исследованным оставался парадокс, при котором климатическая повестка и декларируемая экологизация не преодолевают, а усугубляют структурные дисбалансы, трансформируя технологический прогресс в инструмент стратификации глобального пространства. Настоящее исследование впервые раскрывает конкретный механизм ценового прессинга, где дисконтные режимы закупки сырья (до 50% от рыночной стоимости) сочетаются с демпингом готовой продукции (до 80%) и последующей реализацией товаров глубокой переработки с многократной наценкой, что формирует замкнутый круг неоколониальной зависимости. Особую научную новизну представляет верификация пессимистичного сценария на примере Российской Федерации, где выявлена целенаправленная стратегия трансформации страны в периферийную экономику через системное ограничение доступа к технологиям, финансовым институтам и рынкам сбыта, что позволяет говорить о новой фазе неоколониализма в условиях биоэкономического транзита.

Проводя всесторонний анализ состояния стран, обладающих наибольшими запасами древесины в мире, в глобальной неоколониальной системе, можно заметить, что не существует универсального метода выявления стран лесодобывающей отрасли, которые являются частью глобальной неоколониальной системы. Все случаи уникальны, в связи с

этим необходимо выявлять ключевые детерминанты статуса страны, включая положение метрополий. Данные анализа представлены в таблице 1. [4] [5] [6]

Таблица 1. Оценка основных стран-экспортёров древесины в мире в глобальной неоколониальной системе

| Страна | Площадь лесов (км²) | Лесистость (%) | Статус в мировой системе | Ключевые детерминанты статуса |
|---|---|---|---|---|
| Россия | 8,153,116 | 49,8% | Полупериферия | Санкционный режим с 2022 года вынуждает к реализации ресурсов по демпинговым ценам, ограничивая экономический суверенитет и усиливая сырьевую зависимость. |
| Бразилия | 4,941,960 | 59,1% | Периферия (Неоколония) | Находится под внешним экономическим контролем через механизмы долговой зависимости и деятельность транснациональных корпораций, эксплуатирующих природный капитал. |
| Канада | 3,468,541 | 39,5% | Полупериферия | Пребывает в состоянии структурной зависимости от экономик стран метрополии, несмотря на высокий уровень развития, выполняя роль ресурсного дополнения. |
| США | 3,097,950 | 33,9% | Ядро (Метрополия) | Является гегемоном, устанавливающим правила неэквивалентного обмена. Контролирует глобальные финансовые потоки и цепочки добавленной стоимости, экспортируя сырье из периферии. |
| Китай | 2,237,373 | 23,8% | Ядро (Метрополия) | Активный участник неоколониальных практик, использующий инвестиции и торговые связи для обеспечения себя ресурсами и эксплуатации менее развитых экономик. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Австралия | 1,340,051 | 17,4% | Полупериферия | Экономика диверсифицирована, но сохраняется значительная зависимость от экспорта сырья на рынки стран ядра, что ограничивает полный суверенитет. |
| ДР Конго | 1,239,525 | 54,7% | Периферия (Неоколония) | Классическая неоколония: богатейшие ресурсы эксплуатируются внешними акторами на фоне внутренней нестабильности, слабой экономики и отсутствия реального суверенитета. |
| Индонезия | 909,221 | 48,0% | Полупериферия | Демонстрирует двойственную зависимость: как от стран коллективного Запада (ядро), так и от Китая, будучи интегрированной в их ресурсные и производственные цепочки. |
| Индия | 726,928 | 24,4% | Полупериферия с амбициями метрополии | Стремится к статусу метрополии, используя торговые связи для эксплуатации более слабых экономик, однако обладает недостаточным капиталом и влиянием для перехода в ядро. |
| Перу | 719,847 | 56,2% | Периферия (Неоколония) | Экономика характеризуется сырьевой ориентацией и высокой степенью внешнего контроля над ключевыми секторами, включая лесной. |
| Ангола | 654,973 | 52,5% | Периферия (Неоколония) | Модель экономики, типичная для неоколонии: монокультурный сырьевой экспорт, зависимость от мировых цен и внешних инвестиций. |
| Мексика | 654,365 | 33,7% | Периферия (Неоколония) | Интегрирована в экономику метрополии (США) по принципу асимметричной взаимозависимости, |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | выполняя роль поставщика ресурсов и дешевой рабочей силы. |
| Колумбия | 587,433 | 52,9% | Периферия (Неоколония) | Состояние экономики определяется экспортом сырья, что делает ее уязвимой к диктату мирового рынка и политике транснациональных корпораций. |
| Боливия | 504,164 | 46,5% | Периферия (Неоколония) | Обладает значительными природными ресурсами, но отсутствие доступа к морю и технологий закрепляет за ней статус сырьевого придатка. |
| Венесуэла | 461,268 | 52,3% | Периферия (Неоколония) | Режим санкций и внутренняя политическая нестабильность усугубляют неоколониальную модель, вынуждая реализовывать ресурсы по заниженным ценам. |

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Страны-обладатели максимальных лесных ареалов — Российская Федерация, Бразилия, Канада — онтологически детерминированы к доминированию, однако их позиционирование в системе международных отношений артикулирует иную реальность. Так, Россия, будучи объектом санкционного прессинга, редуцирована до статуса полупериферии, что имплицитно трансформирует ее природную ренту в инструмент выживания через демпинговый экспорт, тем самым репродуцируя модель сырьевой экономики. Бразилия и Демократическая Республика Конго, при их колоссальном биоресурсном потенциале, канонически репрезентуют периферийные экономики, чей суверенитет над национальными активами существенно эродирован вследствие долговой кабалы и эксплуататорских практик транснациональных корпораций, что является классическим маркером неоколониализма. [7] [8] [9]

Парадоксальным, но обоснованным в рамках данной парадигмы, выглядит статус стран-метрополий — США и Китая. Обладая сравнительно меньшими лесными ресурсами, они, тем не менее, осуществляют гегемонию через контроль над финансовыми потоками, технологическими цепочками добавленной стоимости и глобальными рынками сбыта, тем самым устанавливая режим неэквивалентного обмена и экстерриториально эксплуатируя сырьевые периферии.

Полупериферийные государства, такие как Австралия, Индонезия и отчасти Индия, демонстрируют структурную амбивалентность: с одной стороны, относительно диверсифицированная экономика, с другой — персистирующая зависимость от экспорта сырья и, как следствие, конъюнктуры рынков метрополий, что объективно лимитирует их экономический суверенитет и закрепляет комплементарную, подчиненную роль. [10] [11] [12]

В свою очередь Индия представляет собой один из наиболее сложных и показательных кейсов для классификации в дихотомии «ядро – полупериферия – периферия». Ее атрибуция к статусу полупериферии является наиболее соответствующей эмпирической действительности, однако с критически важными оговорками, артикулирующими ее уникальную и динамичную позицию.

Как государство полупериферийное, Индия демонстрирует выраженную амбивалентность и дуальность экономической стратегии. С одной стороны, она выступает как реципиент иностранных инвестиций и технологий из стран безусловного ядра (США, ЕС), а в некоторых секторах (например, низкоквалифицированный труд, сырьевой экспорт) может проявлять черты, сходные с периферийными экономиками. С другой стороны, и в этом заключается ее ключевое отличие от классической периферии, Индия сама активно развивает и экспортирует комплексные сервисы и продукты с высокой добавленной стоимостью (IT-сектор, фармацевтика, инжиниринг), а ее транснациональные корпорации (такие как Tata Group, Reliance Industries) осуществляют прямые инвестиции и приобретения активов как в странах периферии, так и в самых развитых экономиках мира, что является классическим признаком метрополии.

Таким образом, Индия не является ни «полуметрополией» (данный термин методологически размыт и не используется в строгой науке), ни классической периферией. Она — крупнейшая и наиболее агрессивная экономика полупериферии, которая активно использует инструменты, характерные для ядра (экспорт капитала, технологий, культурное влияние), для эксплуатации более слабых рынков, одновременно оставаясь в частичной зависимости от решений, принимаемых в Вашингтоне, Брюсселе и Пекине. Ее цель — не закрепиться в полупериферии, а совершить транзит в ядро глобальной экономической системы, однако на данном этапе для этого ей не хватает совокупной технологической, финансовой и военно-политической мощи.

Латиноамериканские и африканские государства (Перу, Ангола, Мексика, Колумбия, Боливия, Венесуэла), несмотря на высокие показатели лесистости, инкорпорированы в систему в качестве классической периферии. Их экономики характеризуются сырьевой ориентацией, высокой степенью внешнего контроля над стратегическими секторами и уязвимостью к глобальным макроэкономическим флуктуациям, что перманентно репродуцирует их подчиненное положение и зависимость от решений, принимаемых в финансовых центрах метрополий.

Таким образом, проведенный анализ убедительно демонстрирует, что в глобальной эконмической системе обладание значительными природными ресурсами преимущественно не конвертируется в экономический и политический суверенитет. Напротив, оно зачастую закрепляет периферийный статус страны, делая ее объектом неоколониальных практик со стороны более развитых экономик, контролирующих не столько сырье, сколько глобальные финансовые и товарные потоки.

Анализ ценовой динамики на пиломатериалы в глобальном товарном измерении репрезентует собой значительный эпистемологический интерес для деконструкции современных экономических мегатрендов. За временной интервал с января 2018 года по сентябрь 2025 года фиксируется номинальный ценовой рост на 16,29%, что коррелирует с циклическими флуктуациями сырьевой парадигмы лесопромышленного комплекса. Данная конъюнктурная траектория может быть интерпретирована в контексте теории длинных волн Кондратьева, где древесина перманентно регенерирует свой статус стратегически значимого возобновляемого актива. (рисунок 1)

Фундаментальные экономические циклы, наблюдаемые в период со второго квартала 2020 года по третий квартал 2022 года, демонстрировали выраженный спекулятивный характер, детерминированный структурным кризисом глобальных цепочек поставок на фоне пандемических ограничений и эскалации геополитической нестабильности, катализированной событиями февраля 2022 года.

В макроэкономическом измерении ситуация кажется относительно стабильной, однако стоит акцентировать внимание на том, что государства полупериферийного эшелона вынуждены реализовывать свои природные ресурсы с дисконтом, достигающим 50% от рыночной стоимости (например, Российской Федерации). В свою очередь, классические неоколониальные образования, подобные Демократической Республике Конго, осуществляют экспорт пиломатериалов по ценам на 80-90% ниже среднерыночных, что обусловлено институциональной деградацией государственности и наличием негосударственных вооруженных формирований, контролирующих доступ к природным активам.

С данными акторами коллаборируют ключевые центры неоколониальной системы — США, Европейский союз и Китай, формируя асимметричные сети экстерриториальной эксплуатации ресурсов. Рыночные цены на древесину де-факто действуют лишь для стран, сохраняющих экономический суверенитет и не интегрированных в неоколониальные схемы. Указанные государства (условно нейтральные) вынуждены приобретать необходимые ресурсы на международных рынках, где доминируют транснациональные корпорации метрополий, осуществляющие реэкспорт сырья, приобретенного у периферийных экономик по бросовым ценам.

Данная система трансфертного ценообразования и редистрибуции ренты позволяет странам ядра миросистемы поддерживать параметры экономической стабильности и воспроизводить гегемониальную архитектуру глобального разделения труда. Этот механизм перманентно регенерирует неоколониальную модель распределения добавленной стоимости, где основные рентные доходы аккумулируются в финансовых центрах метрополий, контролирующих терминальные звенья цепочек создания стоимости и каналы дистрибуции готовой продукции.

Рисунок 1. Изменение динамики главного мирового фьючерсного контракта на пиломатериалы с 1 января 2018 года по 11 сентября 2025 года

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

На основе всего сказанного возможно составить прогнозную модель развития мировой лесной отрасли (2025-2035 гг.). (таблица 2)

Таблица 2. Прогнозная модель развития мировой лесной отрасли (2025-2035 гг.)

| Аспект анализа | Пессимистичный сценарий | Оптимистичный сценарий | Базовый сценарий |
|---|---|---|---|
| Ценовая динамика | Обвал цен на 25-30% вследствие | Рост на 8-10% годовых благодаря | Стабилизация с ростом 2-3% на фоне |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | глобальной рецессии и сокращения спроса | зеленому переходу и декарбонизации | восстановления спроса |
| Страны-метрополии | Ужесточение неоколониальной эксплуатации (контроль над 85% цепочек стоимости) | Децентрализация цепочек стоимости благодаря технологической демократизации | Сохранение контроля над цепочками добавленной стоимости (США, ЕС, Китай) |
| Полупериферийные экономики | Усиление сырьевой зависимости (доля переработки падает до 15-20%) | Технологический суверенитет (рост переработки до 50-60% к 2035) | Постепенная диверсификация экспорта (рост переработки на 15-20% к 2030) |
| Неоколониальные экономики | Полная потеря контроля над ресурсами (обезлесение +70% к 2035) | Суверенизация через международные программы устойчивого управления | Маргинализация с ростом экологического ущерба (обезлесение +40% к 2035) |
| Технологический уклад | Заморозка инвестиций (отставание на 15-20 лет от инновационных трендов) | Прорыв в биоинженерии и замкнутых циклах (экономия сырья на 40-50%) | Роботизация заготовок (+25% к 2030), биотех переработки (+18%) |
| Экологические тренды | Коллапс экологического регулирования (сокращение сертифицированных лесов до 20-25%) | Устойчивое лесовосстановление (95% лесов сертифицировано по FSC/PEFC к 2035) | Рост сертификации FSC/PEFC (до 60% рынка к 2035) |
| Геополитическая архитектура | Распад глобальных цепочек поставок (регионализация и торговые войны) | Формирование климатических альянсов (транснациональное управление ресурсами) | Формирование новых альянсов (БРИКС+ против западных метрополий) |
| Социально-трудовая сфера | Рост безработицы в отрасли на 30-35% вследствие автоматизации и кризиса | Создание "зеленых" рабочих мест (рост занятости на 20-25% в переработке) | Стагнация занятости (±5%) с перераспределением в пользу высокотехнологичных сегментов |
| Климатические риски | Учащение катастроф (пожары, вредители) - потери до 40% коммерческих лесов | Внедрение климатически устойчивых пород (снижение потерь до 5-7%) | Умеренный рост рисков (потери 15-20% без адаптации) |
| Инвестиционная активность | Сокращение инвестиций на 40-50% вследствие | Бум "зеленых" инвестиций (рост на 200-300% к 2035) | Постепенный рост инвестиций в |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | политических рисков | | инновации (50-70% к 2035) |
| Регуляторное давление | Жесткие протекционистские меры (пошлины до 50-70% на экспорт сырья) | Гармонизация стандартов (международные квоты на устойчивое управление) | Поэтапное ужесточение экологических требований (углеродный налог до $50/тонну к 2030) |

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Представленная на рисунке 2 структурно-логическая модель визуализирует причинно-следственные связи между ключевыми факторами, определяющими траекторию развития лесопромышленного комплекса (ЛПК).

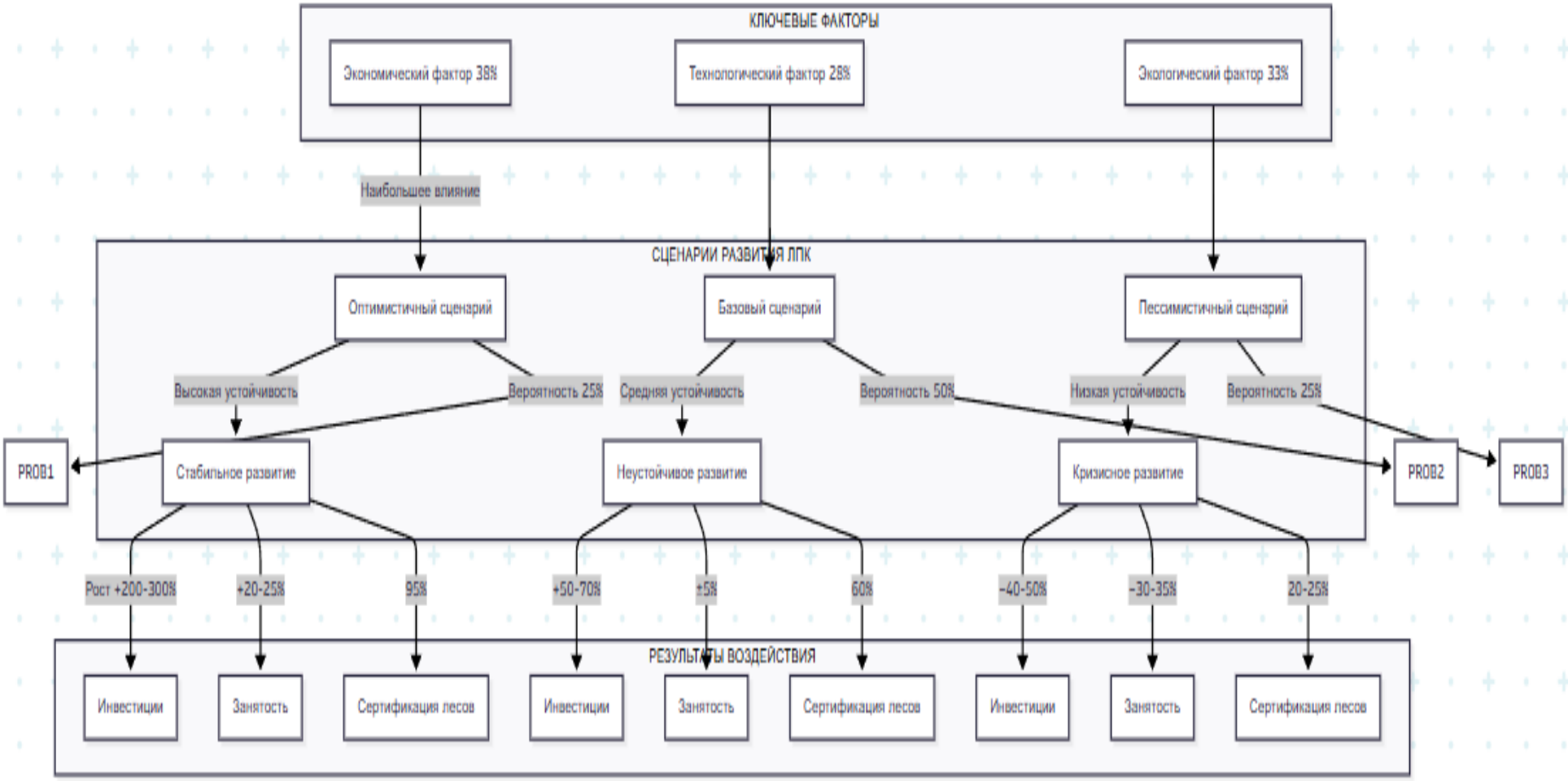



Рисунок 2. Структурно-логическая модель влияния ключевых факторов на реализацию сценариев развития лесопромышленного комплекса.

Проведенный политэкономический анализ позволяет констатировать наличие фундаментальных структурных противоречий в развитии глобального лесопромышленного комплекса, детерминированных асимметричным характером международного разделения труда. Катализируемое климатической повесткой усиление роли древесины как стратегического возобновляемого ресурса парадоксальным образом репродуцирует неоколониальные модели распределения добавленной стоимости, при которых страны-метрополии сохраняют контроль над высокотехнологичными переделами и финансовыми потоками, в то время как периферийные и полупериферийные экономики остаются заложниками сырьевой парадигмы развития.

Технологическая диффузия, теоретически способная нивелировать структурное неравенство, на практике сталкивается с институциональными барьерами и намеренным ограничением передачи передовых компетенций, что консервирует существующую иерархию мирохозяйственных связей. Одновременно наблюдается диалектическое противоречие между объективной необходимостью сохранения лесных экосистем и растущим спросом на низкоуглеродные материалы, создающее почву для новых форм экологического империализма под видом "зеленой" политики.

Геополитическая архитектура отрасли движется в направлении полицентричности с формированием конкурирующих блоков, однако это не отменяет системного доминирования традиционных центров силы, адаптирующих механизмы неэквивалентного обмена к новым реалиям. Социально-трудовая сфера претерпевает перманентную трансформацию, характеризующуюся поляризацией квалификационных требований и ростом структурной безработицы в регионах с экстенсивной моделью лесопользования.

Таким образом, несмотря на декларируемый переход к биоэкономике, отрасль воспроизводит унаследованные дисбалансы, где технологический прогресс и экологизация становятся не инструментами инклюзивного развития, а новыми факторами стратификации глобального пространства, требующими пересмотра самих основ международного экономического порядка.

На основании проведённого анализа можно утверждать, что глобальная лесная отрасль сохраняет структурную зависимость от неоколониальной модели распределения ресурсов, где страны-метрополии доминируют через асимметричные торговые отношения и технологическую гегемонию. Возрастающий спрос на древесину как возобновляемый ресурс, подогреваемый климатической повесткой, усугубляет сырьевую специализацию периферийных экономик. В результате они вынуждены принимать условия дисконта до 50% от рыночной стоимости продукции, в то время как неоколониальные режимы сталкиваются с демпингом до 80%, что подрывает их экономический суверенитет и усиливает ресурсное проклятие.

В контексте новых геоэкономических реалий пессимистичный сценарий приобретает особую актуальность, поскольку текущая траектория развития отрасли системно консервирует существующие дисбалансы. Наиболее существенную угрозу представляет целенаправленная трансформация России в периферийную экономику с признаками неоколониального статуса, что проявляется в системном ограничении доступа к технологиям глубокой переработки, финансовым институтам и рынкам сбыта готовой продукции. Данная стратегия метрополий не только фиксирует сырьевую специализацию, но и дестабилизирует национальную финансовую систему через принудительную ориентацию на демпинговый экспорт.

Таким образом, будущее лесной отрасли в глобальном масштабе определяется не объективными ресурсными или экономическими факторами, а способностью стран противостоять неоколониальным практикам через формирование суверенных технологических цепочек глубокой переработки, создание альтернативных финансовых и торговых институтов, реализацию протекционистских мер для защиты внутреннего рынка и развитие климатической дипломатии как инструмента давления на метрополии. Отсутствие скоординированных действий в этом направлении приведет к дальнейшей

поляризации отрасли, где технологические лидеры будут аккумулировать рентные доходы, а ресурсно-ориентированные экономики — нести экологические и социальные издержки без адекватной экономической компенсации, что в конечном итоге воспроизведет и усилит существующую архитектонику глобального неравенства.

В современной геоэкономической парадигмы наблюдается устойчивая траектория усиления неоколониальных механизмов в лесопромышленном секторе, где государства, обладающие значительными ресурсными запасами, включая Российскую Федерацию, систематически воспроизводят статус сырьевых придатков в системе международного разделения труда. Данная структурная диспропорция детерминирована комплексом взаимосвязанных факторов, включая технологическую асимметрию, институциональные ограничения и дискриминационные практики международного регулирования.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Раскрытие парадокса биоэкономики. Доказано, что декларируемый переход к «зелёной» экономике на практике не преодолевает, а воспроизводит и усиливает унаследованные неоколониальные дисбалансы. Технологическая модернизация и экологическая повестка выступают не как инструменты развития, а как новые факторы стратификации глобального пространства.

2. Выявление конкретного ценового механизма неоколониальной эксплуатации. В работе эмпирически выявлены и проанализированы дисконтные режимы, при которых периферийные экономики вынуждены принимать условия дисконта до 50% от рыночной стоимости продукции, в то время как метрополии, используя технологическую гегемонию, не только осуществляют демпинг готовой продукции до 80%, но и превращают сырье в товары с высокой добавленной стоимостью, реализуемые с многократной наценкой. Этот двусторонний ценовой пресс системно подрывает экономический суверенитет стран-поставщиков.

3. Детализация пессимистичного сценария для России как кейса неоколониальной трансформации. На примере российской лесной отрасли раскрыта целенаправленная стратегия по её трансформации в периферийную экономику через системное ограничение доступа к технологиям глубокой переработки, финансовым институтам и рынкам сбыта, что приводит к консервации «ресурсного проклятия» и закреплению сырьевой зависимости в условиях новой климатической повестки.

**Список источников**

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 14.09.2025).

2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/home (дата обращения: 24.07.2025).

3. Герасимов, В. В. Социально-экономические изменения в условиях политических кризисов и конфликтов / В. В. Герасимов, А. А. Королев, Е. О. Герасимова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2023. – № 4. – С. 35-44.

4. Гераськина, А. Р. Влияние антироссийских санкций на мировую экономику и современные международные экономические отношения / А. Р. Гераськина // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 221-236. – DOI 10.18334/eo.13.2.117900.

5. Городнова, Н. В. Влияние финансовых санкций на регулирование внешнеэкономической деятельности России / Н. В. Городнова, А. Ю. Домников // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 215-234. – DOI 10.18334/eo.12.2.114676.

6. Зимовец, А. В. Анализ и оценка сценариев социально-экономического развития России в условиях санкционной блокады и непредсказуемости глобальных трендов мировой экономики / А. В. Зимовец, Т. Д. Климачев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 181-202. – DOI 10.18334/eo.13.1.117207.

7. Костин, К. Б. Международный трансфер технологий в Российской Федерации и его перспективы в современных условиях санкционных ограничений / К. Б. Костин, П. Д.

Шимко, Сун Ци // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2169-2192. – DOI 10.18334/vinec.12.4.116523.

8. Кудряшов, А. А. Влияние геополитической обстановки на трансформацию неоколониальной системы / А. А. Кудряшов, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 735-750. – DOI 10.18334/eo.13.4.119283.

9. Стефанова, Н. А. Влияние иностранных санкций на фондовый рынок Российской Федерации / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 4. – С. 96-101. – DOI 10.51608/23058641_2023_4_96.

**Сведения об авторах**

**Тюкавкин Николай Михайлович,** д.э.н., проф., Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет), г. Самара, Россия

**Стефанова Наталья Александровна**, доцент кафедры Цифровой экономики, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия

**Королев Андрей Андреевич**, магистр, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет), Самара, Россия

**Information about the authors**

**Tyukavkin Nikolay Mikhailovich**, Head of the Department of Innovation Economics, Doctor of Economics, Professor, Samara State Aerospace University, Samara

**Stefanova Natalya Aleksandrovna** , Associate Professor of the Department of Digital Economy, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education PSUTI, Samara, Russia

**Korolev Andrey Andreevich**, Master of Science, Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev (Samara University), Samara, Russia

**УДК 331.1**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.70.71.008**

**Ибрагимова Камила Сайпулаховна**
Дагестанский государственный университет
**Аджиева Айгуль Байрамалиевна**
Дагестанский государственный университет

# Применение зарубежного опыта развития мотивации персонала организации

**Аннотация.** В современном менеджменте предприятия персонал является основной движущей силой его эффективного функционирования и развития. Залогом эффективного функционирования современных предприятий является действенная система мотивации персонала, применение методов, которые побуждают сотрудников работать производительно для обеспечения достижения личностных целей и целей предприятия. Анализ исследования зарубежного опыта развития мотивации персонала показывает, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и определенные недостатки. В статье обосновано, что зарубежная практика развития мотивации персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать максимальных результатов деятельности.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, стимулирование труда, развитие, организация, зарубежный опыт.

**Ibragimova Kamila Saipulakhovna**
Dagestan State University, Makhachkala
**Adzhieva Aigul Bairamalievna**
Dagestan State University

# Application of foreign experience in developing personnel motivation in an organization

**Abstract.** In modern enterprise management, personnel are the primary driving force behind its effective functioning and development. The key to the effective functioning of modern enterprises is an effective personnel motivation system and the use of methods that motivate employees to work productively to achieve their personal and corporate goals. An analysis of international experience in developing personnel motivation reveals that each existing model has both advantages and disadvantages. The article argues that international practices in developing personnel motivation are primarily aimed at developing an effective team that, through high motivation and professionalism, will achieve maximum performance.

**Keywords:** staff motivation, labor stimulation, development, organization, foreign experience.

Практически перед каждым предприятием важными задачами встают обеспечение повышения эффективности хозяйственной деятельности, усиление конкурентоспособности на рынке. В современном менеджменте предприятия персонал является основной движущей силой его эффективного функционирования и развития. Залогом эффективного функционирования современных предприятий является действенная система мотивации персонала, применение методов, которые побуждают сотрудников работать производительно для обеспечения достижения личностных целей и целей предприятия.

Исследование зарубежного опыта мотивации труда персонала является актуальным, так как, необычные зарубежные методы мотивации не только стимулируют существующих сотрудников, но и создают некий резонанс, «запускают» шквал позитивных слухов на рынке. Также это связано с тем, что любая мотивационная деятельность не может осуществляться без определенных установок и понимания условий, в которых она реализуется. Доходы, ее деятельность и то насколько профессионально сотрудники выполняют свои обязанности, это напрямую зависит от мотивации сотрудников.

Исследование системы мотивации персонала в странах Западной Европы выявило, что она отмечается большим разнообразием экономических инструментов, включая гибкую систему налогообложения, поощрение к созданию, освоению и выпуску новой продукции, повышение работниками квалификации и т.п. В большинстве европейских предприятий размер премиальных фондов зависит от прироста объема продаж новой продукции и ее доли в общем объеме производства. Наблюдается также тенденция к индивидуализации заработной платы на основании оценки конкретных заслуг работника. Механизм индивидуализации включает как дифференциацию условий его найма, так и оценку труда непосредственно в процессе трудовой деятельности. В большинстве развитых стран мотивационные модели персонала имеют свои особенности, которые ориентированы на условия собственного рынка, учитывают национальную специфику и особенности менталитета населения.

*Немецкая модель мотивации труда* сочетает в себе черты рыночной экономики и социального обеспечения и основывается на принципах справедливости. Тарифные ставки работников и должностные оклады служащих рассматриваются как минимально гарантированное вознаграждение. За рост производительности труда и индивидуальные достижения выплачиваются бонусы. Большинство предприятий Германии внедряет для наемных рабочих большие социальные программы, которые дополняют государственную систему социальной защиты. Взносы по пенсионному страхованию выплачиваются на паритетных началах работодателем и работником. Крупные фирмы кроме медицинского страхования предоставляют своему персоналу возможность пользоваться библиотеками, посещать разнообразные культурные программы, учиться на курсах по интересам, заниматься спортом [1].

Особенностью *французской модели мотивации* является добавление стратегического планирования в рыночный механизм. В методике оплаты труда наблюдаются два принципа: индексация заработной платы это в основном зависит от уровня цен и стоимости жизни, и ее индивидуализация. Принцип индивидуализации оплаты труда применяется в основном для мотивации персонала и производиться путем учета уровня квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений и конечно степени маневренности работника. Типами индивидуализации заработной платы могут быть участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий. На всех французских организациях применяется балльная оценка труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести категориям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, знание и соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность [4].

*Шведская модель мотивации* труда построена на принципах солидарной заработной платы: одинаковые выплаты за аналогичную работу на всех предприятиях одной отрасли и уменьшения разрыва между минимальной и максимальной зарплатой. Она целенаправленна на уменьшение имущественного неравенства и экономического расслоения общества путем распределение национального дохода в пользу менее зажиточных слоев населения. Вся эта политика ведет к формированию экономики, сокращению или ликвидации дефицитных организаций.

*Швейцарская модель мотивации* базируется на развитии корпоративной политики. Главная ценность для швейцарских компаний – это люди, организация создают условия,

чтобы работники идентифицировали себя с компанией и ее ценностями и целями. Примером данной модели мотивации может служить компания «Сингента» мировой лидер на рынке семян. Система мотивации персонала базируется на развитие сильной корпоративной культуры в организации. Ценности «Сингента»: открытие новых решений, поощрение креативности собственных сотрудников, достижение высочайшего качества работы, соблюдение финансовых обязательств, ответственный подход в работе к соблюдению безопасности и этических норм, раскрытие энергии и потенциала сотрудников, уважительное отношение к природе и окружающей среде и повышение качества жизни [5]. Среди ключевых элементов корпоративной культуры в компании руководство выделяет увлеченность общим делом и индивидуальные способности наших сотрудников. Компания ценит вклад каждого сотрудника, а также ориентируется на этические принципы, безопасность и уважительное отношение друг к другу и к окружающей среде.

*Польская модель мотивации* персонала предусматривает повышение эффективности производства с одновременным ограничением доходов населения и оказанием социальной помощи малообеспеченным слоям. Появление такой модели вызвано необходимостью преодоления кризисных явлений в экономике и готовностью населения страны идти на определенные жертвы ради будущих экономических и социальных достижений. Недостатком модели является «отток умов», вызванный желанием людей иметь определенные материальные блага сегодня, а не в будущем.

*Американская система мотивации* ориентирована на максимальное поощрение предпринимательской активности экономически активной части населения. Она основывается на стремлении граждан к личному благосостоянию и экономическому процветанию страны в целом. Основой для определения величины трудовой тарифной ставки является перечень профессий и четко определенный уровень квалификации работников, необходимых работодателю [6].

Материальное стимулирование по-американски базируется на участии сотрудников в прибыли компании по двум сценариям:

1. В стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс.

2. Работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы.

Американская модель старается максимально использовать потенциал одного работника: зарплата работников зависит от количества освоенных профессий и уровня квалификации, за каждую новую специальность начисляют баллы, чем больше баллов, тем выше заработная плата – это побуждает сотрудников компаний к профессиональному развитию [3].

Примером успешной мотивации труда персонала выступает американская компания Mcdonald’s. Рестораны данной сети работают по одной бизнес-модели, а простая и эффективная организация работы позволяет молодым и неопытным сотрудникам быстро найти свое место в коллективе.

Компания Apple также считает персонал своим главным ценным ресурсом. Работа в Apple включает ряд других преимуществ: программы, поддерживающие благотворительность и дополнительное образование, а также корпоративные скидки для сотрудников на продукты Apple.

Компания Toyota Motor разработала собственный кадровый состав производственных рабочих на отечественном заводе в Японии в условиях пожизненной занятости и кооперативных производственных отношений.

Основной характеристикой управления человеческими ресурсами Toyota является система оплаты труда, основанная на старшинстве. По мере роста заработной платы в зависимости от стажа работы, уровень квалификации производственных рабочих постепенно повышается в компании. Кадровый потенциал японского завода Toyota основан на развитии внутреннего рынка труда, что способствовало повышению квалификации производственных работников. Система оплаты труда, основанная на оценке работы, побуждает производственных работников повышать свой профессиональный уровень в сочетании с традиционной системой оплаты труда, основанной на трудовом стаже, которая обеспечивает их безопасность на рабочем месте. Большинство производственных рабочих выполняют многофункциональную работу, чтобы максимизировать свои показатели.

В компании Microsoft работает более 110 тыс. сотрудников по всему миру. Основными ценностями компании являются инновации, равные возможности, социальная ответственность, искусственный интеллект, защищенные информационные системы. Компания Microsoft предоставляет своим работникам множество услуг – от долгосрочного оплаченного отпуска до добровольного медицинского страхования и оплаты посещений фитнес-клуба.

В качестве еще одного примера можно привести американскую компанию Tesla, в которой применяется гибкий график работы инженерного и управленческого персонала. От сотрудников требуется работа на результат, что мотивирует их достигать результат раньше окончания рабочей смены, установленного рабочим графиком.

Не менее интересным является применение работников в управлении производством. Данный метод применяется в Германии. Его суть заключается в совместном участии работников на совещаниях с высшим руководством, существовании системы «рабочий-директор» и создании производственных советов, которые полностью состоят из рабочих. То есть происходит равноправное взаимодействие высшего руководства с производственным персоналом.

Во время отбора кандидатов на должность проводится тестирование, по которому оценивается их способность овладеть новой профессией или повысить квалификацию. Американские предприятия для мотивации своих работников используют сочетание сдельной и почасовой оплаты труда, премирования, доплаты за повышение квалификационного уровня, стаж работы и тому подобное. Около 61% компаний применяют денежные выплаты по системе Pay for-Performance (PFP). За ее использование вознаграждение работника зависит от индивидуальных и групповых результатов. В компаниях, применяющих PFP, производительность труда увеличивается от 5% до 49%, а доходы сотрудников – от 3% до 29%, т.е. сотрудники, чтобы получить высокий доход, работают более эффективно. Для обеспечения предприятия квалифицированными кадрами администрация предлагает работникам различные направления профессионального совершенствования на ряд лет. По той же причине корпорации и компании используют такую форму мотивации, как участие в акционерном капитале, дифференцированное вознаграждение с прибыли сотрудникам, которые проработали не менее года, и т.п. [2]

В целом американская модель считается достаточно эффективной и широко внедряется. Однако она часто нивелируется незаинтересованностью сотрудников работать на долгосрочные интересы компании.

*Японская модель мотивации* персонала основана на коллективизме и характеризуется желанием обеспечить идеологическую сплоченность организации. Считается, что организация – это «одно целое, как одна большая и дружная семья» и все ее сотрудники «члены семьи» должны упорно работать ради общего блага коллектива. В японских организациях действует набор услуг и материальных выплат социального характера, которые каждая фирма предоставляет своему персоналу. Все эти пособия и пенсии, медицинские

услуги, личное страхование, обеспечение в случае производственного травматизма, содействие в получении образования членами семей рабочих организаций и т.п. Зарплата работников компаний зависит от итоговых результатов их труда и стажа, оплата менеджеров от результатов работы предприятия (так называемые «плавающие оклады»). Важными составляющими мотивации труда в Японии является система пожизненного найма, неформальные межличностные отношения сотрудников, коллективизм в работе, ротация кадров, корпоративная философия, трудовая мораль. Все основные элементы действуют в комплексе, что дает максимально общую трудовую активность работников.

В отличие от Японии ядром корпоративной организации *китайского предпринимательства* является семейный бизнес. Китаец предпочитает быть хозяином собственного небольшого бизнеса, чем высокопоставленным служащим в крупной корпорации. Такой подход влияет на формирование системы мотивации труда, в которой главным стимулом становится нематериальное поощрение.

Размер основной зарплаты в китайских компаниях зависит от уровня образования, рабочего стажа работника или просто от договора с персоналом. За качественные результаты работы начисляются бонусы, сумма которых определяется прибылями предприятия за текущий год. За все перечисленное, а именно медицинская страховка, расходы на транспорт и телекоммуникации (телефон, мобильный телефон, Интернет), денежная помощь для покупки собственной квартиры, получение образования или повышение квалификации являются обычными помощью в передовых китайских организациях. Для сотрудников главное и то, что за доходы, полученные в виде компенсаций, не нужно платить налог. Говоря об особенностях построения бизнеса в Китае, А.Б. Оришев связывает это с особенностями китайского менталитета, в частности, с трудоголизмом. «Трудолюбие китайцев проявляется и в такой особенности построения рабочего дня, что они предпочитают закончить работу сразу, не откладывая на более позднее время, как принято в Европе».

Российские менеджеры ориентируются преимущественно на результативность труда. Потеря традиционных ценностных ориентиров в сфере труда, ее престижа приводит к тому, что все больше людей не видят реальных возможностей получения благ за счет честного труда и предпочитают другим путям обеспечения благосостояния, обычно неформальным и незаконным. Определенной базой для разработки собственных способов и инструментов мотивирования персонала на предприятиях нашей страны может стать зарубежный опыт.

Отметим также, что в мировой практике встречаются следующие инструменты нестандартной мотивации:

– бесплатные перелеты для сотрудника и его семьи к месту отдыха один раз в год;
– услуги салонов красоты (спа-салоны, ботоксные инъекции и др.);
– собственный детский сад (рядом с офисом);
– корпоративный доступ к Интернету из дома;
– обучение сотрудника за счет компании по престижным программам MBA и т.д. [3]

Таким образом, исследование зарубежного опыта мотивации персонала показывает, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и определенные недостатки. Зарубежная практика управления персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать высоких результатов деятельности. Это определяет целесообразность ее применения на отечественных предприятиях, учитывая в то же время многолетний отечественный опыт и особенности политической и экономической ситуации в стране. Ориентация на зарубежные

модели мотивации персонала должна также учитывать специфику деятельности и финансовые возможности предприятия.

**Список источников**

1. Димчевска К., Шумбор В.В. Сравнительный анализ особенностей кадрового менеджмента в Германии и Швейцарии // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем. Сборник статей по материалам XLII международной научно-практической конференции. 2020. С. 34-41.
2. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1 (21). С. 4.
3. Козина Е.В. Актуальные вопросы мотивации персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110-6. С. 61-65.
4. Козина Е.В. Актуальные вопросы мотивации персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110-6. С. 61-65.
5. Мирзоев Б.Р. Зарубежный опыт мотивации персонала к инновационному развитию предприятий // Вестник Филиала Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в городе Душанбе. 2025. Т. 2. № 1 (46). С. 164-178.
6. Официальный сайт «Сингента» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.syngenta.ru/ (дата обращения: 11.10.2025).
7. Тюрина К.А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Вектор экономики. 2020. № 4 (46). С. 88.

**Сведения об авторах**

**Ибрагимова Камила Сайпулаховна**, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия
**Аджиева Айгуль Байрамалиевна**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the authors**

**Ibragimova Kamila Saipulakhovna,** Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia
**Adzhieva Aigul Bairamalievna,** 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 331.08**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.33.92.009**

**Мусаева Айнулхаят Запировна**
Дагестанский государственный университет
**Мурадов Ислам Алипханович**
Дагестанский государственный университет

# Направления совершенствования кадровой политики организации

**Аннотация.** В современных условиях развития экономики существенной и актуальной проблемой является обеспечение конкурентоспособности персонала и эффективности социально-трудовых отношений. При этом кадровая политика является важной составной частью генеральной стратегии деятельности организации и его ее основным конкурентным преимуществом. Это связано с тем, что эффективная деятельность предприятия в условиях рыночной конкуренции зависит не только от качественных и количественных характеристик работников, но и результативности методов и механизмов управления ими. В данной работе авторы исследуют современное состояние формирования кадровой политики организации. На основе проведенного анализа предложены основные направления совершенствования кадровой политики организации.

**Ключевые слова:** кадровая политика, организация, совершенствование, направления.

**Musaeva Ainulkhayat Zapirovna**
Dagestan State University
**Muradov Islam Alipkhanovich**
Dagestan State University

# Directions of improvement of the personnel policy of the organization

**Abstract.** In today's economic climate, ensuring personnel competitiveness and effective social and labor relations is a significant and pressing issue. HR policy is a crucial component of an organization's overall strategy and its primary competitive advantage. This is because the effective operation of an enterprise in a competitive market depends not only on the qualitative and quantitative characteristics of its employees but also on the effectiveness of its management methods and mechanisms. In this paper, the authors examine the current state of organizational HR policy development. Based on the analysis, key areas for improving the organization's HR policy are proposed.

**Keywords:** personnel policy, organization, improvement, directions.

На данный момент практически все сферы человеческой деятельности находятся под прямым влиянием современных технологий, безусловно, позволяющих облегчить положение с точки зрения энергозатратности человеческих ресурсов, но и с другой стороны их влияние предполагает наличие у сотрудников определённого спектра компетенций и навыков, которые к тому же быстро устаревают и должны постоянно развиваться. В этой ситуации задействованы сразу две стороны – сам сотрудник и его работодатель.

Реализация кадровой политики основана на двух подходах – быстром и решительном, который приоритизирует исключительно вопросы интересов организации, или на подходе, ставящем вопросы трудового коллектива в качестве задач первостепенной важности. Основываясь на этом положении, можно сделать вывод о том, что социальный эффект от выбора того или иного подхода будет очень разниться, поэтому при

необходимости выбирать один из вариантов, нужно вдумчиво взвешивать социальные издержки обоих.

Кадровая работа является отправной точкой для реализации задач кадровой политики. Из этого следует, что подход к выбору кадровой политики во многом определяет работу организации в далёкой перспективе. Акцентируем внимание на том моменте, что выбор кадровой политики обусловлен множеством факторов, среди которых такие как: определение основной цели компании, тщательный отбор средств реализации, методов при подходе к решению основных задач организации, расстановки приоритетов и т.п. Своего рода базисом кадровой политики выступает система, включающая в себя правила, устоявшиеся традиции и выработанные принципы компании.

С учётом новых требований рынка, становится вопрос об острой необходимости развития независимости предприятий, которая включает в себя самофинансирование и самоокупаемость. Стоит отметить, что подобный метод находит своё применение лишь в случае грамотного подхода к руководству предприятием, посредством которого можно достичь социально-экономического процветания.

Доминирующей целью кадровой политики является обеспечение сбалансированного кадрового состава, насчитывающего как опытных, так и неопытных кадров, которые ориентированы на выполнение целей и задач организации, законодательных норм и соответствуют требованиям рынка труда.

Одной из наиболее приоритетных задач является создание высокомотивированного, трудоспособного и квалифицированного кадрового состава. В ситуации на рынке труда очень большую роль играет репутация компании, которая находится в прямой зависимости от её кадрового состава, поскольку привлечение клиентов осуществляется за счёт безукоризненного обслуживания, квалитативного сервиса и высокого качества выпускаемой продукции. Управление кадровым составом организации находится в зоне ответственности отдела кадров, который в совместной работе с главами отдельных подразделений набирают к ним новых сотрудников и регулируют общую работу трудового коллектива. Специалисты считают, что для плодотворного и безостановочного функционирования предприятия необходимо систематическое выполнение следующих мероприятий:

1) создание и применение алгоритмов отбора кадрового состава;

2) обеспечение качественного выполнения кадровых задач менеджерами организации;

3) эффективная эксплуатация способностей трудового состава;

4) качественный анализ эффективности, проводимой на предприятии кадровой политики;

5) совершенствование внутренней системы повышения квалификации и обучения;

6) улучшение качества внутриорганизационной коммуникации;

7) обеспечение кадрового состава достойными условиями труда;

8) обеспечение условий, при которых у сотрудников организации появится чувство удовлетворения от работы;

9) разработка и внедрение кадровой стратегии;

10) выявление причин текучести кадров;

11) прогнозирование этапов развития организации [3].

Основными показателями эффективности кадровой политики современных предприятий являются её гибкость, приспосабливаемость и нестационарность в условиях постоянно меняющейся внешней среды. На данном этапе исследования появляется необходимость поэтапно проследить создание кадровой политики с учётом отечественного и зарубежного опыта.

В своих трудах отечественные ученые в качестве этапов создания кадровой политики выделяет следующие:

1) разработка нормативной базы;

2) создание программ функционирования;

3) мониторинг деятельности сотрудников.

Учёные делают особый акцент на способе оценки эффективности создаваемой кадровой политики организации. Она указывает, что оценка проводится с помощью количественного и качественного подходов. Количественный подход основан на стоимостных и натуральных показателях, которые делятся на несколько видов, соответствующих основным типам кадровой политики, а качественный на методах экспертной оценки, которые представлены в образе индекса удовлетворенности работой, результатов проверок государственными органами в сфере соблюдения трудового законодательства, количества реализованных инициатив и проектов кадрового состава организации.

При принятии решения о найме, отборе и реализации соответствующей кадровой политики руководство может выбрать один из двух вариантов:

1. Проводить внутренний организационный процесс собственными силами и действовать в соответствии как с кадровой структурой, так и с прямым мнением линейного менеджера.

2. Привлекать профессиональные организации, деятельность которых связана в первую очередь с подбором персонала, или нанимать отдельных специалистов, занимающихся проблемой поиска и найма новых сотрудников.

Отличительной особенностью первого варианта является экономическая составляющая и возможность выстраивать качественные операции по подбору персонала в рамках общей системы управления организацией. Второй вариант обладает более высокой степенью объективности. Это следует считать более эффективным методом в процессе формирования руководящих должностей на предприятии или найма высококвалифицированных и специализированных работников. Сама деятельность по подбору персонала имеет детальную структуру, на которую влияют многие внутренние факторы организации. Это включает в себя набор и отбор персонала.

Отбор персонала представляет собой комплекс действий, с помощью которого проходит процесс выявления наиболее подходящих кандидатов на вакантные должности в компании. Целью отбора является обеспечение того, чтобы все должности в компании распределялись на основе разделения труда и системы сотрудничества внутри организации. В первую очередь, процесс отбора проходит исходя из психофизиологических и эксплуатационных качеств сотрудника, которые соответствуют требованиям организации, а также исходя из содержания выполняемой работы.

Суммируя эти факторы, можем сделать вывод, что сам процесс найма и отбора, а также зависимая интеграция нового персонала в работу осуществляются достаточно структурно. Здесь профессиональная мобильность и личные взгляды на карьеру не принимаются во внимание. Правда, в таких ситуациях невозможно качественно выполнить собственную миссию, применив ее к определенному механизму кадровой политики. Наиболее подходящий подход к модернизации такого процесса зависит от ситуации. При решении вопросов найма, подбора и отбора использование технологической матрицы в соответствии с ситуацией позволяет решать определенные проблемы, которые относятся к классу аналогичных проблем.

Такие технологии должны содержать как структурные (общеорганизационные), так и персонализированные (для конкретных работников) элементы. Руководству предприятия лучше всего будет не отталкиваться в своих действиях от аналогичного опыта подобных организаций, однако для ознакомления его применение вполне допустимо. Методы подбора, отбора и найма сотрудников следует тщательно подбирать самим руководителям организаций, учитывая специфику их деятельности, которая представляет собой целый набор факторов таких как: производственные процессы, корпоративная культура организации, характер взаимодействия с клиентами и т.д. Новые гибкие формы найма сотрудников могут стать решением подобной проблемы. Такие формы представлены в виде

аутсорсинга и аутстаффинга – рычагов управления кадровым составом, который впервые были применены за рубежом.

Следует отметить, что в настоящее время не существует единого или универсального подхода к формированию кадровой политики, рекомендуемого для всех предприятий. Каждое предприятие индивидуально и неповторимо, что предполагает разработку оригинальной кадровой политики, подходящей только для него. Это вызвано тем, что на кадровую политику влияет ситуация во внешней среде и на рынке: возможности конкурентов, характеристика производимой продукции, состояние экономики страны и региона и множество других причин.

Обязательным условием завоевания предприятием лидирующих позиций на современном высоко конкурентном рынке являются капитальные вложения в развитие персонала. Инвестиции, направляемые на привлечение высококвалифицированной рабочей силы, поддержание ее в рабочем состоянии, регулярное обучение, создание условий для полного выявления способностей и творческих возможностей каждого работника, считаются экономически целесообразными и окупаемыми. Прежний подход к персоналу предприятий, основанный на минимизации осуществления денежных затрат на него, показал свою полную несостоятельность с точки зрения экономической перспективы. На рынке труда предприятию не выгодно быть пассивным потребителем рабочей силы. Для эффективного

функционирования оно должно проводить активную кадровую политику, что требует, во-первых, целевого поиска и привлечения высококвалифицированной рабочей силы, во-вторых, дальнейшее развитие персонала в рамках предприятия (обучение, переобучение) и, в-третьих, ее стабилизацию.

Чтобы работники удовлетворяли высшим критериям, соответствовали постоянно меняющимся условиям, необходима постоянная подготовка и переподготовка кадров, что требует значительных средств. Но предприятия, которые считают подготовку роскошью, используют персонал для сиюминутных целей, упускают из виду, что вложения в подготовку – весьма прибыльная сфера приложения капитала и что этот вопрос нельзя считать второстепенным для развития производства.

Следующее направление кадровой политики состоит в том, чтобы хорошо образованным и неординарным по своим возможностям работникам предоставлялись максимально возможные полномочия, позволяющие полно использовать их таланты и способности. О делегировании ответственности подчиненным можно прочитать во всех учебниках по управлению, а вот осуществить на деле это удается лишь немногим. В современных условиях в немалой степени меняется и такое направление кадровой работы, как продвижение. При горизонтальные перемещения работников в границах организации становятся таким же важным способом развития персонала, чем вертикальные [1].

Еще одна черта современной кадровой политики состоит в том, что адаптацию более не рассматривают в виде кратковременного периода приспособления работника после его найма в штат предприятия. Необходимость постоянного развития и повышения квалификации персонала способствуют тому, что меры по адаптации работника начинаются на этапе его приема и обучения и продолжаются на всем протяжении процесса развития кадрового состава.

Принципиально важное значение имеет приспособление кадровой подсистемы к медленно или быстро меняющимся требованиям на рынке, поскольку способность к гибкости поведения становится ключевыми характеристиками деятельности, а основным фактором является персонал предприятия. В традиционной системе управления кадрами такое регулирование осуществлялось по принципу сигнала о несоответствии (например, о нехватке определенных категорий работников, или о недостаточной квалификации и т.д.), что предполагало устранение недостатка с помощью определенных мер. Как правило, более высокая

способность к осуществлению изменений напрямую связана с уровнем образования и

квалификации, желание переобучаться, творческим устремлением и инновационностью персонала.

Проект совершенствования кадровой политики предприятия рассматривается как система взаимосвязанных элементов внутренней среды (руководство, подчиненные, ресурсы, сроки, цели, методы), взаимодействующих между собой и с элементами внешней среды (государство, конкуренты, поставщики, потребители), осуществление которой на практике позволит повысить эффективность деятельности персонала на базе совершенствования кадровой политики.

Совершенствование кадровой политики должно положительно повлиять на производственную деятельность предприятия посредством изменения ряда следующих составляющих (рисунок 1).

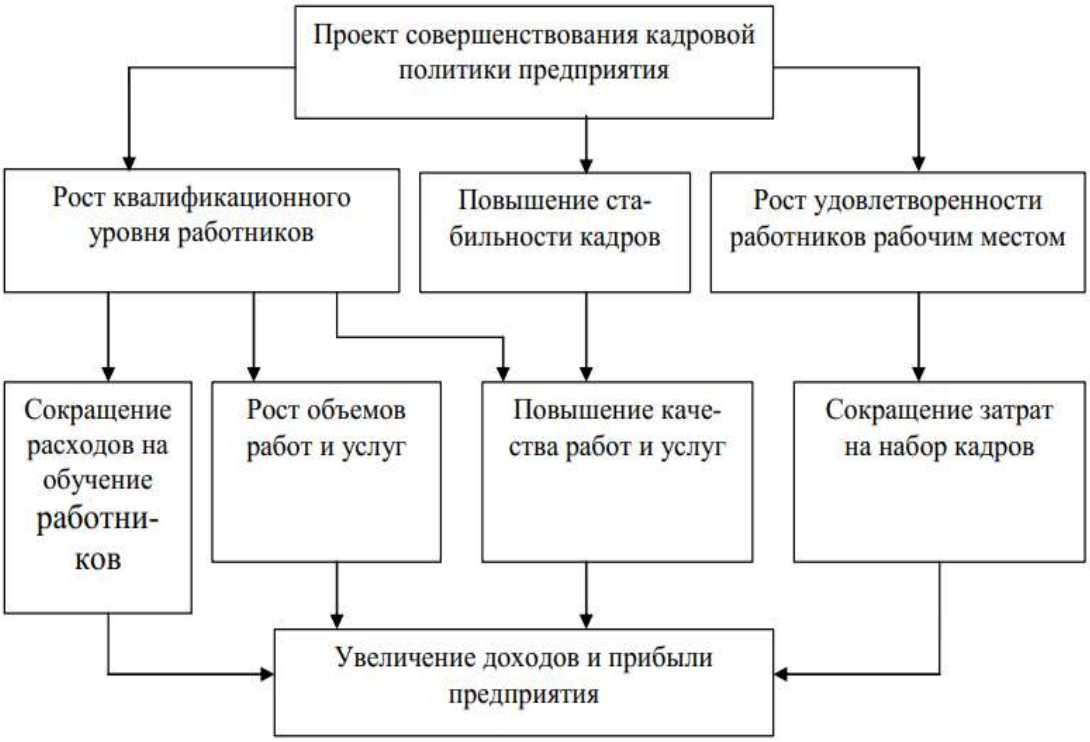



Рис. 1. Пример влияния проекта совершенствования кадровой политики на предприятии на результаты его деятельности [5]

Проект совершенствования кадровой политики предприятия с точки зрения системного подхода определяется следующими своими свойствами:

– сложность структуры. Каждый проект имеет в своей системе отдельную иерархию, в которой определяются отношения соподчинения и подчинения;

– взаимодействие элементов проекта между собой и с окружающей средой;

– динамичность процессов, которые зачастую имеют высокий уровень неопределенности;

– целостность проекта как системы. То есть в проекте участники имеют одну форму иерархии, а в организации совершенно иную;

– многофункциональность элементов проекта. Это когда проекта включает в себя все функции по управлению и исполнению своих целей и задач.

Проект совершенствования кадровой политики предприятия должен быть тесно увязан с разделами плана функционирования и развития предприятия. Чаще всего производится увязка с планами снабжения, производства, сбыта и др. При этом можно выделить два способа:

1. Проект совершенствования кадровой политики предприятия является продолжением других важных планов, которые в свою очередь являются основой разработки кадрового плана.

2. Проект совершенствования кадровой политики предприятия, в принципе, является равноправным проектом или планом наряду с другими, принимая завершенный вид в составе раздела общего плана организации [4].

Проект совершенствования кадровой политики предприятия на уровне предприятия должен дать четкие ответы на ряд следующих конкретных вопросов:

– Какое число работников, обладающих определенной квалификацией, будут необходимы, в какое время и в каком подразделении предприятия? (Планирование потребности в кадрах на перспективу).

– Какими способами можно привлечь необходимый персонал (сократив излишний) с учетом социальных аспектов? (Планирование привлечения или сокращения кадров).

– Какими методами можно максимально использовать способности работников? (Планирование результатов использования кадров).

– Как организовать систематическое и целенаправленное развитие кадров в изменяющихся условиях? (Планирование развития кадров).

– Какие затраты потребуются для запланированных кадровых мероприятий? (Планирование расходов на кадровую политику).

Совершенствование кадровой политики должно положительно повлиять на производственную деятельность предприятия.

Подводя итог, можно сделать вывод, что нынешняя социально-экономическая ситуация управления человеческими ресурсами в организации требует инновационного подхода. Такой подход должен быть сосредоточен н только на поддержании функционирования предприятия во время экономического кризиса, но и на наращивании человеческого капитала, который является важнейшим источником движущей силы развития предприятия.

В настоящее время условия для развития социально-экономических аспектов отечественных предприятий характеризуются реализацией показателей экономической нестабильности, с одной стороны, усилением конкуренции между предприятиями, с другой стороны, непрерывным поиском новых возможностей для развития бизнеса. В этой связи, как особенность системы управления человеческими ресурсами, можно отметить следующие проблемы:

• общий уровень стресса среди сотрудников организации возрастает, так как количество сотрудников уменьшается из-за выполнения процесса организационной оптимизации;

• снижение креативности сотрудников и общей готовности к саморазвитию, что отражает увеличение числа управленческих проблем, связанных с неопределенностью и желанием избежать рисков;

• страх потерять работу приводит к усилению внутриорганизационной конкуренции и межличностным конфликтам, что снижает эффективность командной работы. Такие проблемы оказывают негативное влияние как на социально-психологический аспект предприятия, так и на снижение инвестиционной привлекательности организации из-за качества выполнения работ, управленческой дисциплины и недостаточной подготовки персонала к организационному прогрессу. Для этого наиболее целесообразно решить проблему с помощью адаптированных средств организованной на должном уровне кадровой политики, направленной на развитие человеческих ресурсов [2].

Необходимо отметить тот факт, что, не смотря на всю сложность и многогранность понятия кадровой политики, в качестве её основания представлены принципы организации, в которой она проводится, что обуславливает её прямую зависимость от статуса, намерений руководства и корпоративной культуры.

**Список источников**

1. Аганов В.В. Методы совершенствования кадровой политики предприятия // В сборнике: Наука молодых - будущее России. сборник научных статей 7-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых в 5-ти томах. Курск, 2022. С. 15-17.
2. Бондарева Е.В., Бушуева Е.В., Гуськов Ю.В. Характеристика кадровой политики предприятия // Актуальные проблемы государственного, муниципального и корпоративного управления. 2020. С. 181-185.
3. Зайковский Б.Б., Корниенко М.В. Управление кадровой политикой в системе корпоративного управления // Управленческий учет. 2023. № 8. С. 271-279.
4. Натырова Б.А., Медетов Р.Н., Ашаева Н.Н. Кадровая политика как основополагающее направление в стратегическом управлении предприятием // Экономическая политика и финансовые ресурсы. 2022. Т. 1. № 2. С. 91-104.
5. Шилов В.О. Совершенствование кадровой политики предприятия // Синергия Наук. 2021. № 62. С. 208-223.

**Сведения об авторах**

**Мусаева Айнулхаят Запировна**, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия
**Мурадов Ислам Алипханович**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the authors**

**Musaeva Ainulkhayat Zapirovna,** Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia
**Muradov Islam Alipkhanovich**, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 331.108**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.26.17.010**

**Мусаева Айнулхаят Запировна**
Дагестанский государственный университет
**Мурадов Ислам Алипханович**
Дагестанский государственный университет

# Применение зарубежного опыта формирования эффективной кадровой политики

**Аннотация.** Успешное функционирование и развитие любой организации во все времена больше всего зависит от эффективной работы ее персонала. Современные менеджеры должны демонстрировать высокий интеллектуальный уровень, всестороннюю развитость, способность быстро адаптироваться к новым условиям. Для развития и поддержания подобного рода качеств у персонала необходимо формировать эффективную кадровую политику. Зарубежные предприятия имеют довольно успешный опыт развития кадров, изучив его, можно определить, какие методы возможно перенять для российской действительности, а какие способны существовать только в рамках зарубежного менеджмента. В статье раскрываются особенности кадровой политики организации по определенным критериям на примере разных стран. Выделены элементы эффективной кадровой политики. Авторы приходят к выводу о необходимости применения данных подходов к кадровой политике в современных российских организациях. Выделены основные направления совершенствования кадровой политики, с учетом особенностей культуры, традиций и ценностей.

**Ключевые слова:** кадровая политика, организация, формирование, зарубежный опыт.

**Musaeva Ainulkhayat Zapirovna**
Dagestan State University
**Muradov Islam Alipkhanovich**
Dagestan State University

# Application of foreign experience in the formation of effective personnel policies

**Abstract.** The successful functioning and development of any organization at all times depends crucially on the effective performance of its personnel. Modern managers must demonstrate a high level of intellectual development, comprehensive sophistication, and the ability to quickly adapt to new conditions. To develop and maintain these qualities in personnel, it is necessary to formulate an effective HR policy. Foreign companies have quite successful experience in HR development; by studying this, one can determine which methods can be adopted for the Russian environment and which are suitable only for international management. This article explores the specifics of an organization's HR policy based on specific criteria, using examples from different countries. The elements of an effective HR policy are highlighted. The authors conclude that these approaches to HR policy are essential for modern Russian organizations. Key areas for improving HR policy are outlined, taking into account cultural characteristics, traditions, and values.

**Keywords:** personnel policy, organization, formation, foreign experience.

Для успешного формирования кадровой политики современной организации необходимо анализировать не только имеющийся опыт в своей стране, но и исследовать зарубежные знания в данной области, чтобы взять из него лучшее и в дальнейшем избежать

ошибок. Актуальность данной темы заключается в том, что каждая организация должна сформировать коллектив, который эффективно будет работать на благо предприятия, поддерживать конкурентоспособность и обеспечивать высокое качество кадрового потенциала для стабилизации экономики, учитывая зарубежный опыт.

Существует два противоположных подхода к формированию кадровой политики организации: американский и японский. Рассмотрим ряд критериев, на которых основывается кадровая политика данных стран:

1. Основа организации. Американская система управления персоналом является самой эффективной, так как они используют стратегию и индивидуальный подход к каждой ситуации.

2. Отношение к работе. В Америке изначально убеждают персонал в том, что успех организации зависит, прежде всего, от факторов, лежащих на их производстве.

3. Конкуренция. Конкурентоспособность в Америке является важнейшим критерием для руководства, так как с помощью нее сотрудники смогут достичь лучших результатов в своей работе и в дальнейшем подняться по карьерной лестнице, а руководство в свою очередь поощряет персонал, создавая один из способов стимулирования.

4. Гарантия для работника. В Америке преимущественно низкая гарантия, то есть работодатель может уволить работника в любое время, без каких-либо оснований и даже без уведомления работника о причинах такого решения, чтобы уменьшить фонд зарплаты в связи с реорганизацией или изменением деятельности компании.

5. Принятие решений. Американская система придерживается управления «сверху-вниз», то есть рабочий персонал вырабатывает эффективные и результативные решения в различные периоды, а руководитель реализовывает их.

6. Делегирование власти. В Америке нередко применяется делегирование, так как американцы считают: если переложить часть ответственности за компанию на сотрудника, который, согласно его должности, не должен нести эту ответственность, повышается работоспособность работников.

7. Отношение с подчиненными. Американцы между собой не заостряют внимание на личные отношения, так как им важна компетентность, которыми должны обладать и начальник, и подчиненные.

8. Метод найма. Американские организации в основном используют традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, то есть основное внимание уделяется специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

9. Оплата труда. Система оплаты труда в Америке абсолютно зависит от результата работ. Также существует минимальная (регулируется законом) и средняя оплата труда (зависит от квалификации работника) [7].

Можно сделать вывод, что для американской модели управления персоналом присуще следующие положительные черты: внешность, пол, возраст, раса, сексуальная ориентация – все это не имеет никакого значения при приеме на работу в американскую компанию; руководитель единолично принимает какие-либо решения, что упрощает и ускоряет данный процесс; американской модели присуще большая конкуренция среди кадров, поэтому сотрудники ценят свое место, стараются соответствовать вновь созданным требованиям, постоянно повышать квалификацию; для большинства кадров свойственна ориентированность на материальный прогресс, успех, самовыражение, признание; эгоизм, присущий кадрам данной модели, позволяет сотруднику отвечать за качество производимой им работы, а не за качество работы предприятия в целом. Наряду с плюсами, американский подход к формированию кадровой политики имеет отрицательные стороны, а именно: не осуществляется обучение персонала (каждый сотрудник переквалифицируется за свой счет); отсутствие гарантий для работников (например, маленький срок декретного отпуска – в районе 2 месяца); высокая конкурентность, поэтому при любой ошибке или оплошности

сотрудника сразу же уволят; отсутствие сплоченности в связи с формальностью межличностных отношений между коллегами.

Американский и японский подход к управлению персоналом в корне отличаются друг от друга. Персонал предприятия является основным объект управления в Японии. Цель любого японского управляющего – повышение эффективности работы предприятия путем повышения производительности труда сотрудников [5]. Японский подход к организации кадровой политики, обладает следующими признаками:

1. Основу менеджмента персонала составляет отношение к людям. Уважение к человеку очень важно, так как неуважение отрицательно отражается на воспитании сотрудника и недопустимо при долгосрочных интересах компании.

2. Отношение к работе. Главное для каждого сотрудника – выполнение своих обязанностей, которые ведут к общей цели работы организации.

3. Конкуренция не присуще японской подели, наоборот групповая взаимопомощь преобладает между сотрудниками.

4. Гарантия для работника. Для данного подхода свойственен пожизненный найм на работу. Данный факт является гарантией занятости и стабильности сотрудников фирмы. Также молодые специалисты, без опыта работы, могут рассчитывать на престижное место в организации, которое они будут занимать и в будущем. Продвижение по карьерной лестнице производится «внутри» организации, то есть среди уже работающих сотрудников. Также осуществляется обучение кадров за счет компании.

5. Принятие решений. Данному подходу к формированию кадровой политики свойственно широкое участие работников в управлении (трудящиеся в высших органах управления, самоуправление на рабочем месте). Окончательное решение принимает руководитель организации, но прежде спросив мнение совещательного органа, состоящего из числа сотрудников.

6. Отношение с подчиненными. Как уже было выше сказано, ориентированность на соблюдение и уважение прав работников, создание духа «коллектива». Основным преимуществом является абсолютное понимание сотрудников разных подразделений и при необходимости решения задачи руководству предприятия не составит труда скоординировать деятельность сотрудников разных подразделений для эффективной работы и достижения цели [2]. Управление ориентировано, прежде всего, на качество.

7. Оплата труда. Система оплаты труда в Японии долгое время была тесно связана с выслугой лет в одной компании, т. е. стажем. В Японии считают, что с течением времени у работника проявляется еще больший интерес к работе и он начинает работать более эффективно. В настоящее время многие крупные компании отходят от принципа оплаты труда, в зависимости от стажа, считая его неэффективным и делают акцент именно на результатах труда [3].

Основные особенности кадровой политики японских предприятий реализуются в следующих направлениях:

1. Пожизненный найм, который распространяется, правда, на часть работников.

2. Система подготовки и повышения квалификации. Каждый год компании проводят набор работников из колледжей и университетов. Руководство японских компаний нисколько не смущает то, что большая часть молодежи, приходящая в компанию, не имеет свидетельства о присвоении квалификации, ведь профессиональная подготовка в компании - неотъемлемая часть кадровой политики. Обучение в фирме имеет ряд преимуществ: во-первых, работник приобретает именно ту квалификацию и те навыки, которые требуются фирме, и, во-вторых, за счет обучения в фирме у молодежи вырабатывается уважительное отношение к труду. Для обучения в Японии характерны: ориентация на долгосрочное развитие (программы развития карьеры), интенсивность, индивидуальный подход, развитая система наставничества. Повышение квалификации, приобретение новых знаний являются неотъемлемой частью трудовой жизни японца, при этом широко развито самообразование. Повышать квалификацию японцев никто не заставляет, они стремятся к этому сами, а

руководство стимулирует такую активность персонала выделением средств на покупку учебной и специальной литературы, на распространение печатных материалов, оплату групповой деятельности (целевые группы), ведь в условиях пожизненного найма человеческие ресурсы представляют важнейшую часть капитала компании [1].

3. Оплата труда и продвижение в зависимости от стажа работы в компании и уровня квалификации.

4. Коллективное принятие решений, коллективная ответственность, отсутствие различий по рангу и классу - все члены коллектива - одна большая семья.

Можно сделать вывод, что японскому подходу к формированию кадровой политики организации присуще следующие положительные черты: дух коллективизма пронизывает современное японское общество. Каждый человек, прежде всего, член какой-либо группы, а уже во вторую очередь личность, это отражается и в управлении персоналом; система пожизненного найма дает гарантию стабильности работникам; на японских предприятиях царит гласность и прозрачность взаимоотношений на всех уровнях; каждого сотрудника ценят и уважают; обучение сотрудников происходит на постоянной основе и за счет организации; управление ориентировано, прежде всего, на качество. Вместе с этим данный подход имеет ряд отрицательных черт, а именно: близкое общение руководящего состава с подчиненными могут пошатнуть авторитет руководителя и уважение к нему; в некоторых организациях талантливым молодым сотрудникам очень сложно подняться по карьерной лестнице, так как определенные должности могут занимать люди с определенным стажем и возрастом.

Интересна и поучительна французская система кадровой политики в области эффективности труда. Во Франции введена система «зачетных очков». Ежегодно в каждом министерстве независимые комиссии оценивают в баллах работу всех служащих по специальной таблице, утверждаемой высшим советом публичной службы. Таблица учитывает все: профессионализм, самостоятельное повышение квалификации (например, сам выучил английский язык), организованность, скорость в выполнении заданий, аккуратность. Есть там и такие пункты, насколько часто отвлекается на посторонние разговоры по служебному телефону, отсутствует на рабочем месте, как часто болеет (в том числе и по уходу за ребенком) [4].

Все это фиксируется в специальных анкетах, обрабатывается на ЭВМ и вывешивается на видном месте, причем любой служащий может обжаловать такую анкету как необъективную (например, подсчет времени, которое он проводит в курилке). Разбором таких жалоб занимается высший совет публичной службы и его представители в министерствах и ведомствах.

В банках Франции к уровню подготовки персонала предъявляют повышенные требования, вызванные наличием жесткой конкуренции. В качестве особенностей можно выделить следующие. Расходы на подготовку персонала превышают среднемировые показатели (до 12% против 5-6% в США). Основную координирующую роль выполняет Центральный банк Франции, разрабатывая методологии процессов финансово-кредитной системы и персонального менеджмента.

В Германии создаются специальные службы (примерно 1 управляющий на 140 работников) для управления кадровым потенциалом организации. Как правило, нет единой кадровой политики, отделы строят ее в зависимости от глобальных целей существования предприятия, ориентируясь на текущую ситуацию. Отличительной чертой немецкой кадровой политики является то, что вышестоящие должности занимают сотрудники своей же организации в порядке повышения, очень редко нанимаются люди со стороны, а также используется ротация сотрудников. Заработная плата включает в себя дополнительно средства на повышение квалификации сотрудников, на обеспечение исполнения социальных гарантий, а также непосредственно на саму заработную плату [6].

Кадровая политика Китая существенно отличается от всех остальных стран, базируясь, в первую очередь, на моральных ценностях. В течение последних 15 лет китайская кадровая политика основывается на следующих механизмах:

– замена старшего поколения молодыми кадрами;

– модернизация подходов к управлению;

– повышение уровня знаний и навыков кадров.

Кадровые агентства сотрудничают с высшими учебными заведениями путем создания интернет – платформ, на которых происходит обмен кадрами, осуществляются эффективные механизмы объединения информации о кадровом спросе.

Выделяют три принципа китайского менеджмента: гибкость, человек – основа функционирования организации и коллегии – семья. Внутри коллектива создаются дружественные отношения, человеческие ценности составляют фундамент трудовых отношений, решения принимаются быстро, оригинально, в зависимости от сложившейся ситуации.

Таким образом, рассмотрев кадровую политику отдельных зарубежных стран, можно сделать вывод, что каждая страна имеет свои традиции и ценности, которые обуславливают выбор той или иной стратегии развития компании во всех областях ее деятельности. Возможно, в рамках одной культуры какое-то решение будет казаться выгодным и правильным, в то время как другая страна никогда не выберет стратегию развития бизнеса, в основе которой будет лежать именно это решение, так как будет воспринимать его неправильным с точки зрения своих ценностей и взглядов.

В России кадровая политика характеризуется более жестким управлением, что является необходимой, но вынужденной мерой. Стратегическая перспектива российского менеджмента – движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению. Нужна система управления, которая бы обеспечила достижение стандартов производства мирового класса, высокий уровень конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Чтобы соответствовать данной системе, предприятию необходимо повышать качество своей работы и поддерживать оптимальные цены путем уменьшения затрат.

Отличительной чертой кадровой политики в современных условиях является технология и возможности удаленной работы сотрудников и решение организационных вопросов, связанных с данным аспектом. Зарубежный и российский опыт показывает свои преимущества и недостатки такого подхода. Положительной стороной, безусловно, является возможность не останавливать, а только перестраивать текущий режим работы организации и сохранять рабочие места. Тем не менее проблем, которые ложатся на плечи работодателя очень много: начиная от организации и оснащения рабочего места на дому и соответствующие затраты, измерения производительности труда и составления плана работы, регулярных коммуникаций и их форматов, защиты и обеспечения конфиденциальности данных до сохранения физического и психологического благополучия сотрудников. В таком режиме работы со стороны руководства должны использоваться другие управленческие механизмы и инструменты. Кадровая политика как раз в условиях подобного кризиса и покажет качественную и количественную стороны своей эффективности.

Таким образом, для успешного формирования кадровой политики современной организации в необходимо учитывать зарубежный опыт в исследовании данного вопроса. Следует анализировать положительные и отрицательные стороны обоих подходов, чтобы устранять ошибки и пробелы в отечественном подходе к формированию кадровой политики.

**Список источников**

1. Некоторые особенности кадровой политики за рубежом [Электронный ресурс]. - URL: https://www.begin.ru/articles/nekotoryie-osobennosti-kadrovojpolitiki-za-rubezhom.html (дата обращения: 10.10.2025).
2. Особенности японского менеджмента в системе управления персоналом. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ichiban.narod.ru/manager/Osobennosti.htm (дата обращения: 10.10.2025).
3. Прокопьев В.В. Формирование эффективной кадровой политики организации (на примере зарубежного опыта работы) // Современные научные исследования и инновации. 2022. № 1 (129). С. 157-160.
4. Прохоркина Я.П., Жаркова С.Л. Зарубежный опыт формирования и реализации кадровой политики // В сборнике: Сборник статей магистрантов ММА - 2020. Москва, 2020. С. 174-178.
5. Сухотина К.А. Секреты эффективной кадровой политики // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2018. №2. С. 18-26.
6. Татенко Г.И., Поворова Ю.С. Зарубежный опыт формирования кадровой политики в современных условиях // В сборнике: Управление в условиях экономического кризиса: стратегия противодействия угрозам и перспективы устойчивого развития. Материалы XVI Международной научно-практической конференции. Орёл, 2020. С. 344-349.
7. Управление персоналом организации: учеб. пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРАМ, 2019. С. 638.

**Сведения об авторах**

**Мусаева Айнулхаят Запировна**, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия
**Мурадов Ислам Алипханович,** магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the authors**

**Musaeva Ainulkhayat Zapirovna,** Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia
**Muradov Islam Alipkhanovich,** 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 331**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.75.82.011**

**Расулова Маликат Габибуллаховна**
Дагестанский государственный университет

## Зарубежный опыт управления организационной культурой

**Аннотация.** Организационная культура не появляется сама по себе. Как правило, это результат долгого и усердного труда, который нацелен на формирование в организации правильных и конструктивных правил, норм, ценностей, философии и т.п. В противном случае, если не уделять этому должного внимания, в коллективе могут укрепиться негативные для предприятия установки. В итоге это окажет отрицательный эффект на работу предприятия. Поэтому изучение организационной культуры является важным для выстраивания эффективной работы в любом предприятии, в чем выражается актуальность настоящей статьи. В статье рассмотрены сущностные черты организационной культуры зарубежных предприятий. Изучение опыта выстраивания организационной культуры зарубежных предприятий является важным для российских компаний. Полезные и интересные идеи должны быть рассмотрены, а лучшие и подходящие из них следует перенять с учетом российских реалий и опыта, так как простое насаждение чужих идей, как показывает практика, редко позволяет достичь положительного эффекта.

**Ключевые слова:** организационная культура, управление, зарубежный опыт, организация.

**Rasulova Malikat Gabibullahovna**
Dagestan State University

## International experience in managing organizational culture

**Abstract.** Organizational culture doesn't emerge on its own. It's typically the result of long and diligent effort aimed at establishing sound and constructive rules, norms, values, philosophies, and so on within the organization. Otherwise, if proper attention is not given to this, attitudes negative for the company may become entrenched within the team. Ultimately, this will have a negative impact on the company's performance. Therefore, studying organizational culture is essential for building effective work in any enterprise, hence the relevance of this article. This article examines the essential features of organizational culture in international companies. Studying the experience of building organizational culture in international companies is important for Russian companies. Useful and interesting ideas should be considered, and the best and most suitable ones should be adopted, taking into account Russian realities and experience, as simply implanting foreign ideas, as experience shows, rarely achieves a positive effect.

**Keywords:** organizational culture, management, foreign experience, organization.

Ведущей тенденцией многих российских предприятий является стремление сформировать организационную культура в соответствии с мировым опытом. Для этого необходимо дать оценку внутреннего состояния организационной культуры и соответствия её сегодняшним тенденциям развития мировой экономики, способности содействовать или препятствовать России интегрироваться в мировое сообщество.

Изучая специфику организационной культуры в России, можно выделить ряд основных проблем, которые наиболее часто встречаются во многих отечественных компаниях:

1. Преобладание авторитарной системы управления – заключается в наличии существенной дистанции между руководством и подчиненными. Это снижает вовлеченность в принятие решений подчиненных и концентрирует власть лишь в руках

руководителей. В результате такой системы прогрессирует взаимное недоверие, увеличиваются сроки принятия решений и развивается психологический барьер между работниками одной организации, что негативно сказывается на трудовой мотивации.

2. «Информационный вакуум» – результат недостаточной информированности сотрудников всех уровней о делах компании. Руководство не считает нужным обсуждать ежедневные проблемы и задачи со всеми подчиненными, а те, в свою очередь, не заинтересованы давать обратную связь, принимать на себя ответственность и не способствуют совершенствованию своей компании. Зачастую это связано с территориальной разбросанностью организации, где руководство и работники могут находиться на значительном удалении друг от друга и не иметь возможности беспрепятственной связи.

3. Слабо развитая культура труда и трудовая этика. Под этим подразумевается низкие показатели организованности, ответственности, дисциплины, экономичности и т.д., а также недостаточный уровень самоконтроля, случаи девиантного поведения в результате срывов и неумение держать эмоции под контролем. Это объясняется высоким процентом рабочих специальностей в компаниях сельскохозяйственной деятельности, предполагающих тяжелый физический труд и отсутствие высокой квалификации.

4. Преобладание личных отношений над профессиональными. Исторически сложилось, что личные интересы среди представителей нашей страны, в отличие от западных коллег, чаще становятся важнее корпоративных интересов. Это затрудняет принятие решений и негативно сказывается на эффективности компании в целом.

5. Чрезмерный контроль со стороны руководства и отсутствие делегирования. В связи с периодически всплывающей проблемой коррупции и прочих хищений, руководство компаний разрабатывает тотальный контроль над подчиненными. Такой метод препятствует децентрализации и делегированию полномочий, не допускает развитие лидерских качеств у сотрудников и значительно снижает чувство ответственности.

7. Проблема мотивации и стимулирования. В большинстве случаев руководство отечественных организаций придерживается мнения, что финансовое стимулирование является лучшим способом заинтересовать сотрудников. Но не стоит оставлять без внимания такие факторы мотивации, как причастность к общему делу, эмоциональную привязанность, работу в команде, возможность самореализации и саморазвития, а также возможность работников социализироваться и стать признанными в своей группе. Важно, что в России по-прежнему проблема заключается не столько в том, как развивать корпоративную культуру, сколько в том, что многие руководители до сих пор продолжают игнорировать феномен организационной культуры и ее влияние на эффективность организации.

Особенности российской организованной культуры, заключаются в следующем: склонность к коллективизму, нежелание брать на себя личную ответственность, возрастание конформизма, развитие неформальных отношений в организации, неспособность к самоорганизации, отсутствие исполнительской культуры и распространение вертикальных связей, авторитарная власть и отсутствие предприимчивости сотрудников.

Российская организационная культура разнообразна, она сочетает в себе образцы советской и западной культур, что неизбежно сказывается и на функционировании организаций. В России множество компаний перенимают передовой опыт зарубежных стран, чаще всего организации, работающие в области информационных технологий, но есть и те, которые сохраняют в себе черты коллективизма, авторитаризма и т.п. (небольшие предприятия, где работники не стремятся проявить инициативу и не заинтересованы в конечном результате). Поэтому российским менеджерам, необходимо принимать во внимание все перечисленные особенности организационной культуры. В противном случае преуспеть в сфере развития организационной культуры станет невозможным.

Организационная культура компаний различных стран, как и в России, развивались под влиянием политического и экономического развития и, конечно, национальной

культуры. Организационную культуру можно классифицировать на западную и восточную. В организационной культуре компаний западных стран превалирует подход к полной свободе личности. Организации восточных стран, в свою очередь, не акцентируют внимание на индивидуализации личности, отдавая предпочтение коллективизму и продвигая традиции, религию, патриотизм, уважение старших, философию, строгую иерархичность и т.п.

Несмотря на культурные особенности, в рамках конкретного предприятия на сегодняшний день организационная культура складывается во многом из стилей лидерства и управления.

К странам с наиболее развитой организационной культурой следует отнести США, Германию и Японию. Следует рассмотреть особенности организационной культуры предприятий каждой из них, чтобы провести сравнение с отечественными предприятиями.

В организационной культуре американских компаний преобладает демократичность относительно собственного мнения, идей и разработок. Наряду с этим менеджеры предприятий часто применяют авторитарный стиль управления, позволяя работникам реализовывать свои идеи. Среди руководителей ценятся такие качества, как высокий навык общения, активное участие в проектах и мероприятия, стремление к карьерному росту, инициативность.

Управленческая и организационная деятельность американских компаний основывается на механизмах индивидуальной ответственности, оценке собственных результатов, выработке чётких, количественно выраженных и краткосрочных целей.

Все успешные руководители отмечают, что организационная культура в компании является крайне важной, ведь она может оказывать непосредственное влияние не только на отношения внутри коллектива, но и на конечный результат, предлагаемый потребителям. При этом важную роль играют лидерские качества руководителя. Если он развивает систему организации работы над перспективными проектами, проповедует новаторство и бригадные формы деятельности, то предприятие, как правило, добивается успеха. Даже отсутствие каких-либо профессиональных навыков (например, низкий или средний уровень познаний в рентабельности и т.п.) может быть компенсировано харизмой и трудолюбием, что является положительным примером для всего коллектива [4].

На рисунке 1 представлены характерные особенности американской модели организационной культуры.

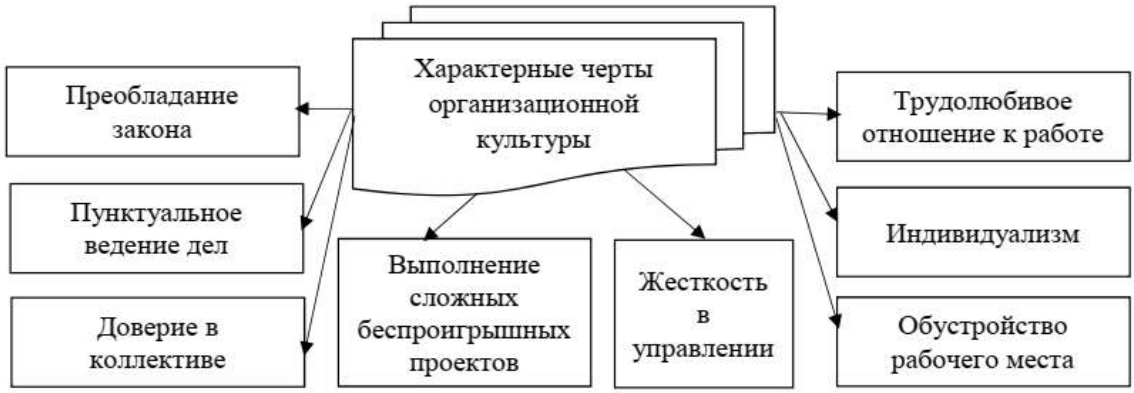



Рис. 1. Особенности американской модели организационной культуры [3]

Хорошим примером развитой организационной культуры является корпорация Apple, которая всегда стремится к инновациям. Для ее сотрудников инновации и новаторство – это основные идеи, заложенные в сознании всех работников компании. Другой особенностью ее организационной культуры является своеобразная политика секретности в отношении новых разработок. Предприятие прилагает большие технико-организационные усилия, направленные на засекречивание информации о новых идеях и устройствах. Организационная культура рассматриваемой организации подразумевает тот

факт, что работники сами заинтересованы в сохранении тайны этой информации, поскольку от этого зависит проект, а их работа – это плата за успех компании. Именно поэтому нет смысла создавать препятствия в проекте ради кратковременного удовлетворения низменных потребностей [6].

Специфической частью организационной культуры Apple является их отношение к мероприятиям, которые проводятся внутри организации. Так, к ним относится, в частности, анонс новых технических продуктов. Анонс продуктов Apple предполагает колоссальную рекламную кампанию, требующую совершения в лихорадочном темпе усилий сотрудников, которая вызывает большой ажиотаж среди потребителей в мире. После завершения работы по анонсу причастные к проекту, как говорят сами руководители, собираются вместе и обсуждают результат в неформальных условиях. Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники осуществляют трудовые обязанности ради идеи.

В Германии рабочая среда характеризуется высоким уровнем технологичности, инновационностью, высококвалифицированной рабочей силой и крупным капиталом. Немецкие предприятия достигли значительного успеха благодаря тяжёлой и эффективной работе, что является чертой национального характера.

Для немецких руководителей и управляющих важными и неотъемлемыми качествами являются: постоянная готовность к усердной работе, способность к эффективному руководству, стремление продвигаться по службе, высокий уровень аналитического мышления, широкие знания в бизнесе и т.п. Продолжая характеристику немецких менеджеров, стоит отметить, что для них дух конкуренции и успех важнее, чем хорошие личные отношения.

Для достижения целей менеджеры используют квалификацию, эрудицию и усердие. Карьерный путь большинства немецких топ-менеджеров примерно такой: после получения высшего образования они начинают работать специалистами в какой-либо конкретной сфере. Затем они демонстрируют свои способности к лидерству, проявляя силу убеждения и решая возникшие во время работы проблемы. Главным фактором для продвижения является то, насколько качественно менеджером решаются проблемы. Подобные качества имеют социокультурную основу, так как они специально культивируются во время обучения.

Немецкий менеджер, который заслужил свою должность и доказал свою компетентность, приобретает высокий авторитет и уважение со стороны остальных работников. При этом между ним и подчинёнными складываются демократичные отношения. Одним из способов принятия управленческих решений является проведение собраний, на которых нормальным являются открытые дискуссии по поводу вопросов, вынесенных на обсуждение. Любой в коллективе может принять участие в обсуждении, выказав своё мнение. Менеджером производится оценка приведённых аргументов, после чего он принимает конечное решение и определяет задачи.

Для работников является нормальным выполнять те задания руководства, с которыми они не согласны. Оценивать способности и решения менеджеров могут только вышестоящие менеджеры.

Организационной культуре немецких предприятий присущи следующие характеристики:

1. Наличие нескольких организационных уровней.

2. Наличие власти находится в прямой взаимосвязи с местом в организационной иерархии.

3. Централизованность в принятии решений.

4. Контроль за соблюдением правил [2].

При принятии решений или при ведении деловых переговоров немецкие работники опираются на логику и объективные факты, а не на интуицию, догадки или личные отношения.

Будучи честными и мотивированными, большое внимание уделяется выполнению

профессиональных задач. Для этого сотрудники сосредотачиваются на каком-либо одном специализированном ремесле или компетенции, становясь профессионалами в одном бизнесе, а не распределяя свои усилия по разным областям.

В немецкой организационной культуре присутствует особый режим межличностных взаимодействий, который не допускает потери профессиональных отношений. Сотрудники немецких компаний разграничивают работу и частную жизнь. Поэтому для налаживания личных отношений, особенно в бизнесе, им требуется много времени.

Немецкие работники стараются работать не только для достижений собственных целей, но и на благо всего общества страны. Принимая решения, относительно финансового благополучия компаний, обязательно учитываются интересы сотрудников.

Японская экономика занимает одно из ведущих мест в мире. Важнейшей причиной подобного успеха является использование специфического стиля управления и организационная культура в японских компаниях.

Особенности данного стиля управления вытекают из японской культуры, которая основывается на коллективных взаимоотношениях. Здесь благосостояние группы является более ценным, нежели благосостояния отдельного индивида. Система культурных ценностей японских работников основывается на самопожертвовании во благо общества.

Феноменом «японского чуда» является сочетание традиционных для страны ценностей с рыночной экономикой. Работники японских компаний добросовестно и ответственно выполняют обязательства перед предприятием, в которой они работают. Так, их рабочий день длится столько, сколько необходимо для процветания компании. Сотрудники делают это из собственных побуждений, в результате чего в Японии распространена сверхурочная и неоплачиваемая работа.

Одним из проявления верности работников компании является так называемый «пожизненный найм». Японские работники всю жизнь работают только в одной компании, но, внутри нее они постоянно развиваются и продвигаются по служебной лестнице. Благодаря чему взращиваются профессионалы, которые имеют навыки и знания в различных областях. В результате чего руководство получает возможность гибко распределять свои трудовые ресурсы.

Корпорация «Тойота» является лидером автомобильного мирового рынка. Смысл производственной системы «Тойота», прежде всего, в организационной культуре – в том, как люди мыслят и ведут себя, а это глубоко укоренено в философии и принципах компании. «Тойота» обладает уникальной философией. На первый взгляд, кажется, что данная компания чересчур осторожна, а в условиях современного мира нужно принимать спонтанные рискованные решения, дабы обогнать конкурента в инновационной гонке. Но именно такой подход отличает компанию и делает ее лидером рынка [5].

Подводя итог, как видно из анализа трудовых отношений в таких странах, как США, Германия и Япония, организационная культура во многом основана на управленческом стиле руководства. Несмотря на разный уровень индивидуализма и коллективизма в рабочей силе, всегда ценятся высокий профессионализм и лидерские качества менеджеров, а от работников требуется верность и преданность как самим управляющим, так и компании в целом.

Если сравнивать рассмотренные модели организационных культур в зарубежных странах с российской, то можно выделить следующие основные различия:

1) на западных предприятиях преобладает индивидуализм сотрудников, который выражается в их инициативности, желании добиваться личных целей, повышенном уровне и осознании личной ответственности. В России больше преобладают коллективные ценности, все успехи и неудачи проецируются на коллектив в целом без учёта собственного вклада в общее дело;

2) изменения в организационной культуре за рубежом инициируются руководством предприятия, но с учётом интересов и мнения всей команды. Только после обсуждения менеджеры принимают определенные решения. В России же решения принимаются по

авторитарной модели, и сотрудники могут только выполнять их;

3) российские предприятия перенимают многие элементы организационной культуры с запада и адаптируют их к своим реалиям, например, коллективные формы работы (в группах, с использованием методов мозгового штурма и т.д.) [1].

Поэтому актуальным является оценка влияния национальной культуры на организационное поведение и организационную культуру компаний, разработка подходов и методов повышения эффективности межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде.

**Список источников**

1. Адухова А.Х. Особенности организационной культуры в российских и зарубежных компаниях // Агентство слияния и поглощения. 2023. № 3 (18). С. 7-9.
2. Головнин В.Н., Баянова Д.С., Ченцова Е.А. Особенности организационной культуры российских и зарубежных предприятий // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 12. С. 4775-4786.
3. Лытнева Н.А., Полянин А.В., Коргина О.А. Срвнительные характеристики российского и зарубежного опыта развития организационной культуры компании // В сборнике: Интегрированные модели современных информационных систем в условиях цифровизации экономики России. Сборник научных трудов международного экономического форума. Под общей редакцией Н.А. Лытневой. Орел, 2021. С. 26-32.
4. Парфенова И.Ю., Парфенова З.А. Организационная культура. – Новосибирск: Изд-во «СибАГС», 2016. – 151 с.
5. Хайк М., Ильченко С.В. Российский и зарубежный опыт развития организационной культуры // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.С. Саяпиной, под научной редакцией Л.Н. Горбуновой. НОЧУ ВО «МЭИ», 2021. С. 912-919.
6. Ценности компании «Apple». Официальный сайт компании «Apple». [Электронный ресурс]. URL: https://www.apple.com/ru/accessibility/ (дата обращения: 15.10.2025).

**Сведения об авторах**

**Расулова Маликат Габибуллаховна**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Научный руководитель**

**Алиева Патимат Руслановна,** к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the author**

**Rasulova Malikat Gabibullahovna,** 3rd-year master's student, Department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**Scientific supervisor**

**Alieva Patimat Ruslanovna**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 339.944.2**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.17.29.012**

**Михонин Максим Валерьевич**
Дальневосточная палата медиаторов

## Управление Российско-Китайскими проектами: уточнение понятийного аппарата

**Аннотация.** Статья посвящена уточнению понятийного аппарата при управлении Российско-Китайскими проектами. Сейчас активно развивается взаимодействие между Россией и Китаем по реализации совместных проектов. Одним из факторов повышения результативности Российско-Китайских проектов является разработка стандартов проектного управления. Стандарты, содержащие единый понятийный аппарат способствуют эффективной коммуникации между участниками Российско-Китайских проектов. Несмотря на наличие исследований понятийного аппарата проектного управления и стандартизации, содержащегося в международных и национальных стандартах, законодательстве России и Китая о стандартизации существует необходимость уточнения понятийного аппарата для Российско-Китайских проектов, однако данный вопрос недостаточно исследован. Автором на основания документального анализа стандартов PMBoK, PRINCE2, ISO, IPMA, GB и ГОСТ, а также законов России и Китая о стандартизации с использованием логической операции определения понятия уточнены понятия проект, управление проектами, стандарт, стандартизация управления проектами, система стандартизации применительно к управлению Российско-Китайскими проектами. Исследование ограничено изучением перечисленных ключевых понятий, имеющих наиболее важное значение для участников совместных проектов. Результаты исследования могут использоваться государственными органами двух стран и участниками проектных команд при разработке стандартов управления Российско-Китайскими проектами. Дальнейшие исследования могут быть направлены на построение модели стандартизации управления Российско-Китайских проектов, уточнения других понятий проектного менеджмента и разработку стандарта, содержащего весь понятийный аппарат управления Российско-Китайскими проектами.

**Ключевые слова:** проект, управление проектами, Российско-Китайские проекты, стандарты управления проектами, понятийный аппарат управления проектами, стандартизация управления Российско-Китайскими проектами, система стандартизации управления Российско-Китайскими проектами.

**Mikhonin Maksim Valerievich**
Far Eastern Chamber of Mediators

## Management of Russian-Chinese projects: clarification of the apparatus

**Annotation.** The article is devoted to clarification of the conceptual apparatus in the management of Russian-Chinese projects. Cooperation between Russia and China in the implementation of joint projects is being actively developed. One of the factors to increase the efficiency of Russian-Chinese projects is the development of project management standards. Standards containing a common conceptual framework promote effective communication between participants in Russian-Chinese projects. Despite the existence of studies on conceptual design management and standardization contained in international and national standards, the legislation of Russia and China on standardization there is a need to clarify the conceptual apparatus for Russian-Chinese projects, but this question has not been studied enough. Author based on documentary analysis of standards RMBEC, RRINCE2, ISO, IPMA, GB and GOST, as well as

the laws of Russia and China on standardization using a logical operation definition of concept specify concepts of project management, standard, project management standardization, Standardization system for the management of Sino-Russian projects. The study is limited to the listed key concepts that are most important for participants in joint projects. The results of the study can be used by the state bodies of the two countries and participants of project teams in the development of standards for management of Russian-Chinese projects. Further research may be directed to building a model of standardization of management of Russian-Chinese projects, clarification of other concepts of project management and development of a standard containing the entire conceptual apparatus of management of Russian-Chinese projects.

**Keywords:** project management, Russian-Chinese projects, project management standards, conceptual project management apparatus, standardization of Russian-Chinese project management, system of standardization of Russian-Chinese project management

**Введение**

Всеобъемлющее партнёрство России и Китая обеспечивает привлечение инвестиций в совместные проекты. Условиями возврата инвестиций является результативность Российско-Китайских проектов. Основой повышения результативности проектов является применение лучших практик проектного управления, отражённых в стандартах проектного менеджмента. В стандартах PMBoK, PRINCE2, ISO, IPMA, GB, ГОСТ и др., изданных организациями по стандартизации управления проектами (далее организации по стандартизации), содержится понятий аппарат проектного управления. Проблема отсутствия единого понятийного аппарата при реализации Российско-Китайского проекта нарушает эффективную коммуникацию, приводит к недопониманию и конфликтам между членами команды, что в итоге снижает результативность совместных проектов. Поэтому, несмотря на научные исследования понятий проектного менеджмента и стандартов управления проектами в работах авторов Володина В. В., Дмитриева А. Г., Хабарова В. И.[8], Шапиро В.Д. [11], Ильиной О.Н., Поляковой М.А.[9] , Ципес Г.Л. [10], Rodney Turner, Anne Keegan[14] , Monique Aubry, Brian Hobbs[12], Bent Flyvbjerg[13] существует необходимость уточнения понятий проектного менеджмента для Российско-Китайских проектов, однако исследований этого вопроса недостаточно. В связи с чем, целью исследования является уточнение следующих понятий для Российско-Китайских проектов: проект, управление проектами, стандарт, стандартизация управления проектами, система стандартизации.

Таким образом, в статье проведён анализ международных и национальных стандартов управления проектами, сравнение понятийного аппарата и выявления общих черт понятий проект, управление проектами на основании чего уточнены эти понятия для Российско-Китайских проектов, также проведён анализ законов России и Китая о стандартизации, сравнение понятий стандарт, стандартизация управления проектами, система стандартизации с учётом чего будут уточнены эти понятия для Российско-Китайских проектов.

Исследование ограничено анализом перечисленных общих понятий, изложенных в международных и национальных стандартах управления проектами, включая стандарты России и Китая, законодательстве России и Китая и не затрагивает специализированные понятия, такие как управление рисками, заинтересованные стороны, жизненный цикл проекта и другие.

Область исследования соответствует пункту 16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» паспорта научной специальности «Менеджмент» (5.2.6.), группы научных специальностей: Экономика (5.2.).

**Методы**

Для интернет поиска стандартов управления проектами использована поисковая система Google. Поиск осуществлялся на русском, английском и китайском языках по

ключевым словам: официальный сайт PMI, PRINCE2, ISO, IPMA, SAC, закон о стандартизации Китая.

Для поиска нормативных актов России использовалась ИПС "Консультант плюс".

Исследование состоит из следующих четырёх этапов:

1. Первый этап. Поиск в Интернете информационных источников для документального анализа.

1.1. Поиск по ключевым словам официальных сайтов организаций по стандартизации PMI, PRINCE2, ISO, IPMA, SAC.

1.2. Поиск действующих стандартов, опубликованных на официальных сайтах организаций по стандартизации.

1.3. Поиск по ключевым словам закона о стандартизации Китая.

1.4. Поиск в ИПС "Консультант плюс" закона Российской Федерации о стандартизации и ГОСТов по проектному управлению.

2. Второй этап. Документальный анализ стандартов и законов о стандартизации, выявление сходства и различий понятий, содержащихся в информационных источниках.

3. Третий этап. На основании оценки понятий выявление их общих черт.

4. Четвёртый этап. С учётом выявленных общих черт понятий на основании логической операции определения понятия проведено уточнение формулировок понятий для Российско-Китайских проектов.

**Результаты**

В результате проведённого поиска и документального анализа стандартов управления проектами PMI, PRINCE2, ISO, IPMA, SAC, ГОСТ и законов России и Китая о стандартизации выявлены определения следующих понятий:

Понятие проект содержится в п.1.2 PMBoK [2], п.3.59 ISO/TR 21506:2018 [4], п. 3.20 ISO 21502:2020 [3], п.3.1 и 4.1 IPMA ICB [5], Глоссарии и терминах PRINCE2 [6], п. 3.12 ГОСТ Р 54869-2011 [1], п. 2.1.1 GB/T 23691-2009 [7].

Понятие управление проектом указано в п.1.2 PMBoK, 3.60-3.62 ISO/TR 21506:2018, 3.24 ISO 21502:2020, 4.1 IPMA ICB, п. 3.17 ГОСТ Р 54869-2011, п.2.1.4 GB/T 23691-2009.

Понятие стандарт содержится в статье 2 закона Китая о стандартизации и в пункте 5 статьи 2 закона Российской Федерации о стандартизации.

Понятие стандартизация указано в пункт 14 статьи 2 закона Российской Федерации о стандартизации.

Понятие национальная система стандартизации содержится в пункте 4 статьи 2 закона Российской Федерации о стандартизации.

В законе о стандартизации Китая не выявлены понятия стандартизация и система стандартизации, однако в статье 3 этого закона даётся описание задач стандартизации, что позволяет вывести понятие стандартизация.

**Обсуждения**

Анализ понятий, указанных в стандартах управления проектами и законодательстве, позволяет выделить характерные черты каждого из них и обобщённые характеристики этих понятий.

Сначала рассмотрим определения понятия проект, содержащиеся в стандартах управления проектами.

В определении, содержащемся в PMBoK перечислены следующие признаки: временный характер проекта (имеется определённое начало и окончание), достижение поставленной цели и уникальность продукта (отсутствие повторяющейся деятельности в отличии от операционного управления). Результатом проекта может быть продукт, услуга или иной результат.

Определение, данное в стандарте ISO/TR 21506:2018, совпадает с определением PMBoK в части создания временного предприятия, но вместо указания на создание уникального продукта, услуги или результата делается акцент на получение согласованных результатов, а в стандарте ISO 21502:2020 в отличии от PMBoK и ISO/TR 21506:2018 в

определении указывается не на временном предприятии, а на временном усилии для достижения определённой цели.

В определении, данном в стандарте IPMA ICB, кроме уникальности и временности проекта, содержащихся в определениях PMBoK и ISO, добавляется мультидисциплинарный характер усилия и делается акцент на определённых требованиях, ограничениях и создание ценности.

В определении PRINCE2®:2009 кроме временного характера проекта указан критерий поставки бизнес-продукта и необходимости экономического обоснования проекта.

В ГОСТ Р 54869-201 говорится не об временном предприятии, а о комплексе взаимосвязанных мероприятий.

В определении проекта в соответствии с национальным стандартом Китая GB/T 23691-2009 критериями проекта указаны только уникальность и временность проекта.

Таким образом, обобщив указанные дефиниции можно определить следующие характерные признаки понятия проект: создание временной организационной структуры, деятельность, носящая целенаправленный характер, направлен на получение запланированного уникального результата, реализуется в условиях ограниченности ресурсов.

С учётом этих характерных особенностей можно уточнить определение понятия проект применительно к Российско-Китайским проектам.

Российско-Китайским проектом является инициированное Россией и Китаем совместное временное, целенаправленное, организованное усилие по достижению уникальных согласованных результатов, осуществляемое с учётом межкультурных, правовых, экономических, технологических и иных особенностей России и Китая, в условиях ограниченности ресурсов.

Сейчас рассмотрим определение понятия управление проектом, содержащееся в стандартах управления проектами.

В PMBoK выделяются следующие черты понятия управление проектом: применение инструментов проектного менеджмента (знания, методы и т.д.), ориентация на процессы проекта и получение результата проекта, использование различных проектных подходов.

В стандарте ISO/TR 21506:2018 кроме направленности деятельности на достижение результата делается акцент на скоординированности действий, контроле, применении принципов, политик, процедур и организационной структуре, также на скоординированную деятельность по руководству и контролю указывает стандарт ISO 21502:2020.

В определении IPMA ICB в дополнение к перечисленному выше есть ссылка на профессиональную деятельность и использование ресурсов при управлении проектом.

PRINCE2®:2009 в определении перечисляет все аспекты и целевые показатели проекта, а также мотивацию участников.

В ГОСТ Р 54869-2011 кроме перечисления видов деятельности участников проекта (планирование, контроль и т.д) сделан акцент на ресурсах проекта.

Национальный стандарт Китая GB/T 23691-2009 также как и ГОСТ перечисляет виды деятельности участников проекта направленные на достижение целей проекта.

С учётом указанных определений перечислим следующие обобщённые характеристики понятия управление проектом: направленность деятельности участников проекта на достижение согласованной цели проекта, эта деятельность включает координацию, руководство и контроль за деятельностью проектной команды, применение при управлении проектами проектных методологий, управление трудовыми, финансовыми, материально-техническими ресурсами.

На основании сказанного сделаем уточнение понятия управления проектами для Российско-Китайских проектов.

Управлением Российско-Китайскими проектами является скоординированная деятельность с применением проектных методологий по координации, планированию,

организации и контролю достижения согласованных целей Российско-Китайских проектов в рамках установленных сроков, бюджета и качества.

Теперь рассмотрим определение понятия стандарт, указанное в законах России и Китая о стандартизации.

Из определения Закона РФ о стандартизации следует, что существенными признаками национального стандарта являются следующие: стандарт есть документ, в котором в отношении объекта стандартизации определены правила, общие характеристики и принципы; стандарт разрабатывается специальными лицами; до принятия стандарта проводится экспертиза; применение стандарта носит всеобщий характер.

В определении Закона Китая о стандартизации делается акцент на то, что это технические требования, которые необходимо унифицировать в определённых областях (сельское хозяйство, промышленность и т.д.).

На основании указанных определений понятия стандарт, Российско-Китайский проект и управление Российско-Китайскими проектами уточним определение понятия стандарт управления Российско-Китайскими проектами.

Стандартом управления Российско-Китайскими проектами является нормативно-методический документ, разработанный участниками работ по стандартизации, устанавливающий единые требования к управлению Российско-Китайскими проектами и направленный на достижение уникальных согласованных результатов Российско-Китайского проекта.

Участниками работ по стандартизации управления Российско-Китайскими проектами для целей данного определения являются субъекты, которые участвуют в процессе разработки, ведения, утверждения, изменения, отмены, опубликования и применения стандартов управления Российско-Китайскими проектами. К ним относятся государственные органы, некоммерческие объединения профессиональных участников управления проектами, Российско-Китайские отраслевые объединения, научные организации, коммерческие организации, реализующие Российско-Китайские проекты.

Далее рассмотрим определение понятия стандартизация, отражённое в законах о стандартизации России и Китая.

Закон РФ о стандартизации подразумевает под стандартизацией деятельность (разработка, утверждение и т.д. стандартов) направленная на достижение упорядоченности объектов стандартизации.

Закон Китая о стандартизации перечисляет задачи стандартизации (формулировка стандартов и т.д.) не давая законодательного определения понятия.

На основании определений понятий стандартизация, стандарт управления Российско-Китайскими проектами, Российско-Китайский проект, управление Российско-Китайским проектом уточним понятие стандартизация управления Российско-Китайскими проектами.

Стандартизацией управления Российско-Китайскими проектами является деятельность участников работ по стандартизации, направленная на разработку (ведение), утверждение, изменение (актуализацию), отмену, опубликование и применение стандартов управления Российско-Китайскими проектами.

И наконец, исследуем понятие система стандартизации управления проектами.

Закон РФ о стандартизации определяет национальную систему стандартизации в качестве механизма согласованных действий участников работ по стандартизации, направленную на создание и применение стандартов (разработка, утверждение и т.д.) с использованием ресурсов.

В Законе Китая о стандартизации понятие системы стандартизации отсутствует.

Используя понятие Российско-Китайский проект, управление Российско-Китайским проектом, стандарт управления Российско-Китайским проектом, стандартизация управления Российско-Китайскими проектами уточним понятие система стандартизации управления Российско-Китайскими проектами.

Система стандартизации управления Российско-Китайскими проектами является механизмом согласованного взаимодействия участников работ по стандартизации управления Российско-Китайскими проектами на основании принципов стандартизации и в рамках нормативно-правового регулирования с целью разработки (ведения), утверждения, изменения (актуализации), отмены, опубликования и применения стандартов управления Российско-Китайскими проектами с использованием информационных, научно-методических, финансовых и иных ресурсов.

С учётом выше изложенного предлагается разработать стандарт, содержащий понятийный аппарат управления проектами, что позволит с одной стороны, улучшить коммуникацию между участниками проектной команды и снизить языковые барьеры, с другой стороны, повысить управляемость проектом за счёт увеличения скорости согласования документации и снижения транзакционных издержек.

**Выводы**

В исследовании на основании анализа национальных и международных стандартов управления проектами, законодательства России и Китая выявлены общие черты понятий проект, управление проектами, стандарт, стандартизация управления проектами, стандартизация, система стандартизации, на основании которых уточнены эти понятия для Российско-Китайских проектов, которые могут быть включены в стандарты управления Российско-Китайскими проектами.

Разработка стандарта, содержащего понятийный аппарат управления Российско-Китайскими проектами, позволит с одной стороны, улучшить коммуникацию между участниками проектной команды и снизить языковые барьеры, с другой стороны, повысить управляемость проектом за счёт увеличения скорости согласования документации и снижения транзакционных издержек.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на построение модели стандартизации управления Российско-Китайских проектов, уточнения других понятий проектного менеджмента и разработку стандарта, содержащего весь понятийный аппарат управления Российско-Китайскими проектами.

Автор выражает благодарность д.э.н., профессору, заслуженному работнику Высшей школы РФ, Латкину А. П. за ценные советы при планировании и проведении исследования, а также д.т.н., профессору Уваровой В.А. за методологическую помощь в написании статьи.

**Список источников**

1. ГОСТ Р 56715.5-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС "КонсультантПлюс".
2. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. – Published (Edition 1, 2020). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iso.org.
3. ISO/TR 21506:2018. Project, programme and portfolio management — Vocabulary. – Published (Edition 1, 2018). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iso.org.
4. IPMA Individual Competence Baseline (ICB4). – International Project Management Association (IPMA). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ipma.world.
5. PRINCE2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.prince2.com.
6. 国家市场监督管理总局 国家标准化管理委员会. 国家标准全文公开系统 [Государственное управление по рыночному регулированию КНР, Управление по стандартизации КНР. Система публикации национальных стандартов]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://openstd.samr.gov.cn.
7. Володин В. В., Дмитриев А. Г., Хабаров В. И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7,

№ 2. – С. 1–16. – URL: http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf. – DOI: 10.15862/96EVN215.

8. Ильина О. Н., Полякова М. А. Сравнительный анализ стандартов в области управления проектами // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 12. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-standartov-v-oblasti-upravleniya-proektami.

9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. – Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2021. – 374 p.

10. Ципес Г. Л. О стандартизации управления проектами, программами и портфелями проектов // Стандарты и качество. – 2014. – № 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.stquality.ru/files/2014/2014_6_054.pdf.

11. Шапиро В. Д. Эволюция понятийного аппарата управления проектами // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4.

12. Aubry M., Hobbs B. A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance // Project Management Journal. – 2011. – Vol. 42, No. 1. – [Electronic resource]. – URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1002/pmj.20213.

13. Flyvbjerg B. Over Budget, Over Time, Over and Over Again: The Major IT Projects // Harvard Business Review. – 2011. – [Electronic resource]. – URL: https://hbr.org/2011/05/over-budget-over-time-over-and-over.

14. Turner R., Keegan A. Mechanisms of Governance in the Project-Based Organization: Roles of the Broker and Steward // European Management Journal. – 2001. – Vol. 19, No. 3. – [Electronic resource]. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237300000713.

**Сведения об авторе**

**Михонин Максим Валерьевич,** юрист, медиатор, Ассоциация "Дальневосточная палата медиаторов", г. Хабаровск, Россия

**Information about the author**

**Mikhonin Maksim Valerievich,** Lawyer, mediator, Far Eastern Chamber of Mediators, Khabarovsk, Russia

**УДК 004.8:658.14**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.83.59.013**

**Быстров Андрей Андреевич**
Кубанский государственный технологический университет
**Бородавка Никита Александрович**
Кубанский государственный технологический университет
**Безбородова Елена Анатольевна**
Кубанский государственный технологический университет

# Применение цифровых двойников в процессе обоснования инвестиционных решений для инновационных проектов

**Аннотация.** В условиях ускоряющейся цифровой трансформации экономической среды повышение обоснованности инвестиционных решений становится ключевым фактором эффективности инновационной деятельности. Технология цифровых двойников открывает новые возможности для моделирования жизненного цикла проектов, анализа рисков и прогнозирования финансово-экономических показателей. В данной статье рассматриваются принципы применения цифровых двойников в процессе оценки и выбора инвестиционных проектов. Особое внимание уделено экономическим преимуществам внедрения цифровых двойников: сокращению издержек на этапах проектирования и планирования, оптимизации распределения ресурсов и снижению вероятности инвестиционных ошибок.

Результаты работы формируют методологические основы для разработки адаптивных инструментов поддержки инвестиционных решений в инновационной сфере, а также подчёркивают стратегическую значимость цифровых двойников для формирования устойчивых конкурентных преимуществ на уровне компаний и отраслей.

**Ключевые слова:** цифровой двойник, инвестиционные решения, инновационные проекты, моделирование, цифровая трансформация, управление рисками, эффективность инвестиций, сценарный анализ.

**Bystrov Andrey Andreevich,**
Kuban State Technological University
**Borodavka Nikita Alexandrovich**
Kuban State Technological University
**Bezborodova Elena Anatolievna**
Kuban State Technological University

# The Use of Digital Twins in the Justification of Investment Decisions for Innovative Projects

**Abstract.** In the context of the accelerating digital transformation of the economic environment, enhancing the validity of investment decisions becomes a key factor in ensuring the efficiency of innovative activities. The digital twin technology opens up new opportunities for modeling project life cycles, risk analysis, and forecasting financial and economic indicators. This paper examines the principles of applying digital twins in the process of evaluating and selecting investment projects. Particular attention is given to the economic advantages of implementing digital twins, including cost reduction at the stages of design and planning, optimization of resource allocation, and decreasing the likelihood of investment errors.

The results of the study form a methodological foundation for developing adaptive tools to support investment decisions in the field of innovation and emphasize the strategic importance

of digital twins for building sustainable competitive advantages at both the company and industry levels.

**Keywords:** digital twin, investment decisions, innovative projects, modeling, digital transformation, risk management, investment efficiency, scenario analysis.

**Введение.** В современных условиях ускоряющейся цифровой трансформации особое значение приобретает поиск инструментов, способных повысить качество и обоснованность инвестиционных решений, особенно в сфере инновационных проектов, где уровень неопределённости традиционно высок. Одной из наиболее перспективных технологий в этом направлении выступает концепция **цифрового двойника (далее DT, Digital Twin)** – динамической цифровой модели, отражающей состояние, поведение и развитие реального объекта или системы в режиме реального времени. Применение цифровых двойников в инвестиционной деятельности позволяет компаниям проводить глубокое моделирование сценариев развития проекта, анализировать возможные риски и оценивать эффективность вложений до момента фактического начала реализации. Благодаря этому технология становится не просто инструментом цифровизации, а элементом стратегического управления, обеспечивающим баланс между инновационностью и устойчивостью инвестиционной политики.

С экономической точки зрения, по оценке «*Hexagon Research»*, средний уровень экономии затрат при внедрении цифровых двойников достигает **19 %**, а ожидаемая отдача на инвестиции (ROI) проявляется уже в течение первых трёх лет эксплуатации системы. Подобные тенденции отражены и в отчёте.

Методологическая основа работы сформирована с учётом междисциплинарного характера темы, находящейся на пересечении инвестиционного анализа, инновационного менеджмента и цифровых технологий. Исследование носит аналитико-обзорный характер и направлено на выявление подходов к применению цифровых двойников при обосновании инвестиционных решений [1].

Работа выполнялась поэтапно. На первом этапе был проведён **систематический обзор научных публикаций** за период **2020–2025 гг.** Целью обзора стало определение степени разработанности темы, основных направлений исследований и существующих пробелов в теории и практике применения цифровых двойников в инвестиционной сфере. Для поиска использовались международные базы данных *Scopus, Web of Science, SpringerLink* и отечественные источники, включая *РИНЦ* и *базу ВАК РФ*. Отбор публикаций осуществлялся по критериям новизны, релевантности тематике и наличия аналитического или эмпирического материала.

На втором этапе проведён **качественный анализ практических кейсов,** описывающих внедрение цифровых двойников в промышленные, энергетические, строительные и инновационные компании. При этом рассматривались источники, содержащие данные о влиянии технологий на процессы оценки эффективности инвестиций, управления рисками и стратегического планирования. Использовались открытые корпоративные отчёты, аналитические обзоры (*McKinsey Digital, PwC Insights, Deloitte Tech Trends 2024*), а также публикации в профильных научных журналах.

Для систематизации собранного материала применялись методы **контент-анализа** и **сравнительного анализа,** что позволило выявить повторяющиеся закономерности и тенденции в практическом применении цифровых двойников [1].

Далее рассмотрим роль цифровых двойников в процессе обоснования инвестиционных решений, современные подходы к управлению инвестиционными проектами всё чаще опираются на использование технологий цифрового моделирования, среди которых **цифровые двойники** занимают ключевое место. Под цифровым двойником понимается виртуальная динамическая модель объекта или процесса, отражающая его состояние в реальном времени на основе данных, поступающих из различных источников. Такая технология позволяет не только наблюдать за текущим функционированием

системы, но и прогнозировать результаты будущих решений, что делает её особенно ценной в сфере инвестиционного анализа [2].

Традиционные методы обоснования инвестиций – основанные на статических моделях и ретроспективных данных – зачастую не обеспечивают необходимой точности при оценке инновационных проектов, характеризующихся высокой степенью неопределённости.

Одним из ключевых преимуществ цифровых двойников является возможность **сценарного моделирования инвестиционных решений**. Используя виртуальные модели активов и процессов, инвестор может верифицировать альтернативные сценарии развития проекта. По данным *Zhou et al.* за 2024 год, применение DT в инфраструктурных и промышленных инвестициях позволяет выявлять оптимальные точки капитальных вложений и снижать риск на 15-25 %.

Кроме того, цифровые двойники способствуют **повышению прозрачности и качества управленческих решений**. Благодаря возможности постоянного обновления модели в соответствии с фактическими данными, участники проекта получают достоверную картину текущего состояния активов. Это особенно важно для инновационных проектов, где неопределённость параметров на ранних стадиях велика, а корректировка решений в режиме реального времени позволяет минимизировать потери [3].

Однако широкое внедрение цифровых двойников в инвестиционную практику сопряжено с рядом вызовов. Прежде всего – это **высокая стоимость разработки и интеграции цифровых платформ**, а также потребность в стандартизации данных [4].

Таким образом цифровые двойники формируют новую парадигму в обосновании инвестиционных решений, обеспечивая переход от статического анализа к **динамическому прогнозированию**. Их применение позволяет объединить технические, экономические и организационные аспекты проектного управления, повысив точность расчётов и устойчивость инвестиционных стратегий. В долгосрочной перспективе DT способны стать неотъемлемым элементом цифровой инфраструктуры инновационного развития, создавая основу для формирования более адаптивных и устойчивых моделей инвестирования.

С точки зрения операционной эффективности, цифровые двойники способны автоматически интегрировать данные из разнородных источников, проводить анализ состояния активов и генерировать рекомендации по распределению ресурсов. Например, подобная технологии наблюдается в строительной отрасли, где цифровые двойники позволяют прогнозировать риски изменения графика работ и оптимизировать использование материалов и техники [5].

С экономической точки зрения, внедрение цифровых двойников повышает эффективность инвестиций за счёт:

– сокращения непроизводительных затрат и потерь;

– увеличения точности прогнозов доходности и риска;

– ускорения вывода инновационных продуктов на рынок и повышения качества управленческих решений.

Для успешного внедрения DT требуется комплексный подход, включающий технические, организационные и методологические меры. На рисунке ниже представлены основные аспекты внедрения цифровых двойников в инвестиционные процессы [2].

**Таблица 1**

Аспекты внедрения цифровых двойников в инвестиционные процессы

| **Аспект внедрения** | **Вызовы** | **Перспективы** |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Техническая интеграция | Сложности согласования данных из разнородных | Объединение данных проекта в единую платформу, автоматическое |

| | | |
|---|---|---|
| | источников, необходимость стандартизации форматов. | обновление состояния активов, интеграция с аналитикой и системами прогнозирования. |
| Этапность внедрения | Высокая стоимость начальной разработки, необходимость пилотирования. | Пилотные сценарии с ограниченным набором проектов, последующая поэтапная масштабируемая интеграция. |
| Контроль качества и безопасность | Риск некорректных прогнозов при неполных данных, конфиденциальность корпоративной информации. | Валидация моделей на исторических данных, контроль доступа, шифрование, аудит процессов. |
| Метрики и оценка эффективности | Отсутствие единой системы KPI для оценки экономического эффекта. | Набор показателей: точность прогнозов, сокращение времени принятия решений, соблюдение бюджета и сроков, ROI инвестиций. |

Анализ современных кейсов подтверждает, что при соблюдении этих практик цифровые двойники становятся **мощным инструментом повышения операционной и экономической эффективности инвестиционных процессов**. Однако ключевым остаётся баланс: технологии должны дополнять экспертное принятие решений, а не полностью его заменять, что позволяет минимизировать риски и увеличить устойчивость проектов [5].

Несмотря на очевидные преимущества цифровых двойников в управлении инвестиционными проектами, их внедрение сопряжено с рядом существенных рисков и ограничений, которые необходимо учитывать при планировании и реализации проектов [4].

Одной из ключевых проблем является достоверность и полнота данных, используемых для построения цифрового двойника. Точность прогнозов напрямую зависит от качества исходных данных: неполные, устаревшие или некорректные сведения могут привести к ошибочным сценариям и неправильным инвестиционным решениям [3].

Технические и вычислительные ограничения также являются значимым фактором. Развертывание и поддержка цифровых двойников требуют мощной инфраструктуры для обработки больших потоков данных, синхронизации с реальными процессами и выполнения аналитических расчётов в режиме реального времени. Особенно, учитывая то, что затраты на серверное оборудование, энергопотребление и обслуживание систем могут составлять значительную долю бюджета проекта, особенно в средних и малых компаниях. При высокой нагрузке возможны задержки в обновлении модели, что снижает оперативность управленческих решений [3].

Наконец, существует риск чрезмерной зависимости от цифровых моделей, что может привести к снижению роли человеческой экспертизы и способности команды принимать решения в условиях непредвиденных обстоятельств. Поэтому внедрение цифровых двойников должно сопровождаться формированием стратегий резервного управления, обучением сотрудников и сохранением ключевых компетенций внутри организации.

В совокупности перечисленные ограничения требуют комплексного подхода:

– технические меры – контроль качества данных, обеспечение надёжности инфраструктуры, защиту информации;

– организационные меры – обучение персонала, создание процедур мониторинга и аудита, управление изменениями;

– методологические меры – регулярная проверка моделей, тестирование сценариев, внедрение гибких процессов обновления данных.

Игнорирование этих аспектов может нивелировать потенциальные выгоды от цифровых двойников: привести к ошибочным инвестиционным решениям, перерасходу бюджета и потере доверия со стороны инвесторов и сотрудников. Сбалансированное сочетание технологий и человеческого контроля позволяет максимально использовать возможности DT при минимизации связанных с ними рисков [3].

В России несколько нефтегазовых компаний активно внедряют технологии цифровых двойников для оптимизации процессов.

Компания «Газпром нефть» разработала цифровую модель своего производства в Салавате, охватывающую территорию площадью 1381 гектар. Эта модель позволяет проводить анализ и оптимизацию производственных процессов в реальном времени.

«Волгограднефтепроект» создал цифровой двойник газоперерабатывающего комплекса, что позволяет эффективно управлять проектированием и эксплуатацией объектов. Моделирование помогает повысить точность планирования и снизить риски в процессе строительства и эксплуатации.

Компания «Мессояханефтегаз» внедрила цифровые двойники для управления сложными производственными процессами на Восточно-Мессояхском месторождении. С помощью цифровых инструментов смоделированы все скважины, трубопроводные системы и углеводородный поток, что способствует повышению эффективности добычи и транспортировки нефти и газа.

**Заключение.** Анализ роли цифровых двойников в обосновании инвестиционных решений для инновационных проектов показывает, что их влияние имеет **двойственный характер**. С одной стороны, внедрение цифровых двойников открывает новые возможности для повышения точности, скорости и надёжности принятия решений. Виртуальные модели позволяют прогнозировать результаты различных сценариев, выявлять потенциальные риски и оптимизировать распределение ресурсов ещё на этапе планирования. Практические кейсы демонстрируют сокращение времени принятия решений, уменьшение отклонений от бюджета и сроков реализации проектов, а также повышение устойчивости инновационных инвестиций. Это позволяет компаниям более эффективно использовать экспертные ресурсы и концентрировать усилия на стратегических и креативных задачах.

В связи с этим ключевой практической рекомендацией является формирование **сбалансированной среды внедрения цифровых двойников**, где технологии дополняют, но не заменяют экспертный анализ. Необходим контроль качества данных, регулярная верификация моделей, а также участие специалистов на всех стадиях оценки результатов. Такой подход обеспечивает сохранение критического мышления, экспертного опыта и способности организации адаптироваться к неожиданным изменениям внешней среды.

Перспективы дальнейших исследований включают разработку методов интеграции цифровых двойников с инструментами прогнозной аналитики и искусственного интеллекта, создание гибридных моделей, где симуляции дополняются экспертными оценками, а также выработку стандартов верификации и измерения экономической эффективности внедрения DT. При осознанном и системном подходе цифровые двойники способны стать основой для формирования устойчивых конкурентных преимуществ и повышения эффективности инвестиционных процессов в инновационной экономике.

**Список источников**

1. Фарамазян, Л. Г. Влияние цифровизации на трансформацию институтов в рамках институциональной экономики / Л. Г. Фарамазян, Е. О. Белова // Актуальные аспекты институциональной экономики: эволюция взглядов и геополитические вызовы :

Материалы III международной научно-практической конференции, Краснодар, 05 декабря 2019 года. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2019. – С. 409-413. – EDN OYZACA.

2. Быстров А. А., Бородавка Н. А., Мирошниченко М. Б. Планирование и прогнозирование в условиях кадрового голода / А. А. Быстров, Н. А. Бородавка, М. Б. Мирошниченко // Интеграция науки – 2024: материалы V Международной научно-практической конференции, Краснодар, 10 декабря 2024 г. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. – С. 171-176. – EDN KHLOY.

3. Использование нейросетей для оптимизации стратегического управления / А. А. Быстров, М. Б. Мирошниченко // Молодёжная наука. Сборник лучших научных работ молодых учёных. – 2025. – С. 130-138. – EDN YCRTJQ.

4. Влияние факторов риска на эффективность деятельности нефтедобывающих предприятий / Е. О. Белова, П. В. Влиско, Е. В. Чекменева, В. О. Копьев // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11(136). – С. 922-928. – DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.186. – EDN MURECA.

5. Повышение эффективности деятельности нефтесервисной компании на основе внедрения инновационных технологий / Е. О. Белова, Р. В. Сидоров, А. Е. Колесник, Ю. Д. Даниелян // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 50(3). – С. 67-77. – EDN USCYUV.

**Сведения об авторах**

**Быстров Андрей Андреевич**, студент, Кубанский государственный технологический университет, г. Краснодар, Россия

**Бородавка Никита Александрович**, студент, Кубанский государственный технологический университет, г. Краснодар, Россия

**Безбородова Елена Анатольевна**, канд. эконом. наук, доцент кафедры государственного и корпоративного и корпоративного управления, Кубанский государственный технологический университет, г. Краснодар, Россия

**Information about the authors**

**Bystrov Andrey Andreevich**, Student, Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia

**Borodavka Nikita Alexandrovich**, Student, Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia

**Bezborodova Elena Anatolyevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Public and Corporate Governance, Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia

**УДК 331**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.37.78.014**

**Багомедов Магомед Алиевич**
Дагестанский государственный университет
**Хасаева Асият Юсупгаджиевна**
Дагестанский государственный университет

# Синтез зарубежных моделей организационной культуры: потенциал для российской деловой среды

**Аннотация.** В условиях глобализации и интенсивного межкультурного взаимодействия вопросы эффективного управления организацией все чаще требуют выхода за рамки сугубо национальных моделей. Уникальные управленческие подходы, сформированные в разных странах, представляют собой богатый источник идей и практик, заслуживающий внимательного изучения. В статье проводится сравнительный анализ зарубежных моделей организационной культуры для выявления практик, применимых в российской деловой среде. Автор рассматривает японский, китайский, европейский и американский подходы к управлению, определяя, какие их элементы могут быть продуктивно адаптированы, а какие в силу культурных различий являются неприемлемыми для России.

**Ключевые слова:** организационная культура, модели управления, сравнительный анализ, российский менеджмент, зарубежный опыт, адаптация практик, эффективность управления, корпоративная социальная ответственность, управление персоналом, организационное поведение.

**Bagomedov Magomed Alievich**
Dagestan State University
**Khasaeva Asiyat Yusupgadzhievna**
Dagestan State University

# Synthesis of Foreign Models of Organizational Culture: Potential for the Russian Business Environment

**Abstract.** In the context of globalization and intense intercultural interaction, issues of effective organizational management increasingly require going beyond purely national models. Unique management approaches developed in different countries represent a rich source of ideas and practices worthy of careful study. This article provides a comparative analysis of foreign models of organizational culture to identify practices applicable to the Russian business environment. The author examines Japanese, Chinese, European, and American approaches to management, determining which elements can be productively adapted and which are unacceptable for Russia due to cultural differences.

**Keywords:** organizational culture, management models, comparative analysis, Russian management, international experience, adaptation of practices, management effectiveness, corporate social responsibility, human resource management, organizational behavior.

Российская деловая среда обладает выраженной спецификой и внутренними противоречиями, в связи с чем особенно актуальным становится осмысленный диалог с этим международным опытом. Анализ зарубежных моделей организационной культуры — от японской приверженности «кайдзен» до европейского акцента на балансе работы и личной жизни — позволяет выявить принципы и механизмы, которые, будучи творчески адаптированы, способны инициировать позитивную трансформацию управленческих

практик в России. Обращение к этому опыту направлено не на простое описание, а на поиск конкретных ориентиров для развития отечественной организационной культуры.

Основой организационного поведения в Японии выступает принцип групповой гармонии, который находит свое практическое воплощение в системе коллективного принятия решений – поскольку данная особенность напрямую связана с историческим развитием японского общества, где общинные формы жизни всегда преобладали над индивидуальными. Конечно, в последние годы японская корпоративная культура переживает значительные изменения под влиянием глобализации, демографических сдвигов, и все же, несмотря на эти тенденции, традиционные ценности продолжают оказывать существенное влияние на деловую практику.

Японские компании характеризуются строгой иерархической структурой, где особое значение придается возрасту и стажу работы. Система пожизненного найма - *сэнъё*, - хотя и претерпевает изменения в последние десятилетия, все еще продолжает оказывать значительное влияние на корпоративную культуру. Эта практика, сформировавшаяся в послевоенный период, способствовала установлению отношений взаимной лояльности между работником и компанией – то есть сотрудники, поступая на работу, рассчитывают остаться в ней до выхода на пенсию, а работодатели, в свою очередь, инвестируют в их долгосрочное развитие. Процесс принятия решений отличается особой тщательностью и длительностью, поскольку практики *нэмаваси* (предварительных консультаций) и *ринги* (системы документооборота) – обеспечивают достижение консенсуса между всеми участниками. Такой подход, требующий значительного времени, способствует более качественной реализации принятых решений – имея в виду, что все заинтересованные стороны чувствуют свою причастность к процессу.

Система оплаты труда традиционно основывается на старшинстве, хотя в последнее время все больше компаний внедряют элементы оплаты, основанной на производительности; при этом бонусы, выплачиваемые два раза в год, составляют значительную часть дохода сотрудников и зависят от результатов деятельности компании в целом – что укрепляет коллективную ответственность и ориентацию на общий успех.

Корпоративная коммуникация отличается сильной опорой на невербальные сигналы, устоявшаяся концепция *харагэй* – искусство невысказанной коммуникации – предполагает, что опытные менеджеры должны уметь понимать мысли и намерения собеседника без прямого вербального выражения. Говоря о коммуникации важно отметить и строго регламентированное отношение к старшим по возрасту и положению – иерархические отношения пронизывают все уровни организационной структуры, определяя особенности коммуникации и принятия решений. Младшие сотрудники обязаны проявлять подчеркнутое уважение к старшим коллегам, используя специальные формы вежливости в речи и поведении, что находит отражение в практике обязательных приветствий при встрече, особом порядке обращения к руководителям и традиции уступки лучших мест старшим по статусу. Безусловно, возраст продолжает оставаться важным фактором при продвижении по карьерной лестнице, а опыт ценится выше молодой инициативности, – что, с одной стороны, способствует сохранению традиционных ценностей, но, с другой стороны, может ограничивать проявление индивидуальной инициативы и быстроту адаптации к изменениям.

Особого внимания заслуживает японский подход к качеству и непрерывному совершенствованию, поскольку система *кайдзен*, предполагающая постоянные небольшие улучшения на всех уровнях организации, стала визитной карточкой японского менеджмента. Каждый сотрудник участвует в процессе улучшения рабочих процессов, что способствует развитию культуры ответственности и инноваций.

Обратимся теперь к феномену трудоголизма в японской рабочей культуре, который демонстрирует уникальное отношение сотрудников к работе, проявляющееся в систематических неоплачиваемых переработках, редком использовании полного отпуска и нежелании брать больничные. Ни для кого не секрет, что многие японские работники

используют менее половины положенного отпуска, испытывая чувство вины перед коллективом за свое отсутствие – поскольку данная практика уходит корнями в глубоко укорененное чувство групповой ответственности. Сотрудник считает, что его отсутствие создаст дополнительную нагрузку на коллег и нарушит рабочий процесс отдела, а после официального окончания рабочего дня многие остаются на рабочих местах, демонстрируя свою преданность компании, даже если эти дополнительные часы не оплачиваются. Такое поведение поддерживается системой неформальных ожиданий и корпоративных традиций, где ценятся видимая вовлеченность и готовность жертвовать личным временем ради общего дела.

Анализ китайской организационной культуры раскрывает глубокую связь между традиционными ценностями и современными бизнес-практиками. Основой китайского делового мировоззрения является концепция *гуаньси* – система взаимных обязательств и отношений, формирующая социальные сети доверия, которая уходит корнями в конфуцианские традиции, где межличностные связи рассматриваются как фундамент социального порядка. На практике это проявляется в том, что установление прочных личных отношений предшествует любым формальным договоренностям. Иерархическая структура китайских организаций отражает традиционное уважение к старшинству и положению, поскольку конфуцианский принцип *сяо* – почитание старших – находит свое отражение в корпоративной культуре, где возраст и опыт ценятся выше молодости и инновационности. Руководители в китайских компаниях ожидают беспрекословного подчинения, а их решения редко подвергаются сомнению – что обеспечивает быстроту исполнения решений, но может ограничивать инициативу сотрудников нижнего звена.

Важнейшим аспектом является концепция «лицá», поскольку сохранение лица представляет собой сложный социальный механизм, регулирующий поведение в коллективе. Вот что пишут Сизова Ю.С., Ульянова П.Д.: «Поведение на публике должно быть консервативным, необходимо быть пунктуальным, уметь отказывать, не сказав «нет»[6]. Публичная критика, прямое указание на ошибки могут привести к ситуациям, серьезно подрывающим авторитет человека, поэтому в китайских организациях развита система непрямой коммуникации, где критические замечания выражаются намеками, а отказы формулируются максимально дипломатично.

Переговорный процесс характеризуется особой тщательностью и неторопливостью, ведь китайские предприниматели рассматривают переговоры не как инструмент заключения конкретной сделки, а как процесс построения долгосрочных отношений. На начальных этапах значительное время уделяется установлению личного контакта – совместным обедам, неформальному общению, обмену подарками, а торопливость воспринимается как признак неуважения и может серьезно навредить будущему сотрудничеству.

Система принятия решений часто носит централизованный характер, что отражает традиционное понимание власти в китайской культуре, – ключевые решения принимаются узким кругом высшего руководства, иногда единолично основателем компании. Отношение к контрактам отличается от западного подхода, поскольку письменный договор часто рассматривается как начало переговорного процесса, а не как фиксация окончательных условий, – что связано с тем, что отношения доверия ценятся выше формальных обязательств, а гибкость считается важным конкурентным преимуществом.

Таким образом, современная китайская деловая культура представляет собой сложный синтез традиционных ценностей и требований глобальной экономики. Молодое поколение менеджеров, получившее образование на Западе, привносит элементы западного менеджмента, адаптируя их к местным реалиям, – однако в глубинных регионах и семейном бизнесе традиционные подходы сохраняют свою актуальность.

Что касается африканской организационной культуры, то ее анализ выявляет уникальные черты, сформированные под влиянием традиционного уклада жизни и колониального наследия. Центральное место в деловой культуре занимает принцип

общинности, пронизывающий все уровни социального взаимодействия, который находит выражение в философской концепции Ubuntu, распространенной в Южной Африке: «Я есть потому, что мы есть». Как пишут Усачева В. В. и Харитонова Е. В., «индивид имеет собственную ценность, но заключается она не в его неповторимости, а в своеобразии его социальной роли и позиции, в его незаменимости в общинном коллективе, где человек всегда является чьим-то потомком и предком». [8] Эта философская концепция определяет подход к ведению бизнеса, где коллективные интересы преобладают над индивидуальными. Особенностью является исключительное значение личных отношений и доверия в бизнес-процессах, поскольку установление прочных межличностных связей рассматривается как обязательная предпосылка для начала любого делового сотрудничества. Этот процесс требует значительного времени для неформального общения, но отсутствие подобных практик делает успешное заключение сделки маловероятным. Важнейшим элементом выступает уважение к возрастной и социальной иерархии, где пожилые люди воспринимаются как хранители мудрости, а их мнение имеет особый вес. Процесс принятия решений характеризуется стремлением к достижению консенсуса с учетом интересов всех заинтересованных сторон, что, с одной стороны, обеспечивает прочность договоренностей, а с другой — значительно увеличивает время на их достижение.

Примечательной особенностью является широко распространенное восприятие наемного труда как временной и социально неодобряемой практики. Данная установка формирует особое отношение к трудовой деятельности, где работа по найму рассматривается как вынужденная переходная стадия перед открытием собственного дела.

Африканская организационная культура демонстрирует уникальный синтез коллективистских ценностей, иерархичности и ориентации на построение доверительных отношений. Философия Ubuntu, уважение к старшим и консенсусный подход к принятию решений создают особую деловую среду, где социальные связи превалируют над формальными процедурами.

Обратимся теперь к анализу корпоративной культуры Индии, которая выявляет ее глубокую связь с национальным социальным устройством, историческими традициями и современными экономическими реалиями. Национальный фонд корпоративной культуры невозможно понять без учета кастовой системы, которая продолжает неформально влиять на трудовые отношения. Как отмечается в материалах, принадлежность к определенной касте до сих пор может определять профессиональный путь человека, и хотя официально кастовая дискриминация запрещена, этот исторический социальный институт продолжает оказывать скрытое влияние на процессы найма и карьерного роста. Иерархичность является фундаментальной характеристикой индийской корпоративной культуры, проявляясь в строгом соблюдении субординации и особом отношении к руководителям, что уходит корнями как в традиционную кастовую систему, так и в патерналистские модели управления.

В сфере кадровой политики сохраняется уникальный подход к трудоустройству родственников. Даже дальние родственники до четвертого-пятого колена могут быть приняты на работу, преимущественно на рядовые позиции, что рассматривается как проявление заботы о семье и социальной ответственности.

Характерной чертой является участие в деловых встречах не только действующих руководителей, но и ушедших основателей компаний и старших родственников. Как отмечает эксперт Ольга Баша, «Нередко их мнение может оказаться решающим на встречах, поскольку к ним обращаются за советом и экспертизой … Подобное уважительное отношение способствует установлению доверительных отношений и может сыграть важную роль в успехе переговоров». [2]

Особое восприятие времени представляет собой одну из наиболее заметных особенностей, а именно феномен «индийского растяжимого времени», который проявляется в гибком отношении к срокам и расписаниям. При этом компании, ориентированные на

международные стандарты, демонстрируют более строгое отношение к временным рамкам, что подчеркивает двойственность современной индийской корпоративной культуры.

Система мотивации персонала имеет выраженную культурную специфику. В отличие от западных моделей управления, в Индии отсутствует сложная система монетизированных поощрений и KPI. Как поясняет Баша, «для индийца непонятна концепция изменения мира и самовыражения с точки зрения достижения сверхрезультата». В условиях жёсткой иерархии инициативность практически не проявляется, за исключением выпускников зарубежных вузов, занимающих топ-менеджерские позиции.

Эффективной стратегией удержания персонала выступает поэтапное расширение корпоративных льгот. Однако льготы в Индии очень далеки от льгот в России: самое большое, на что может рассчитывать большинство индийцев – это бесплатный проезд (чаще всего на автобусе, реже – автомобиле среднего класса) и бесплатный перекус.

Межличностные отношения играют ключевую роль в корпоративной жизни, поскольку способность подружиться с коллективом часто оказывается важнее профессиональных качеств, что отражает традиционное восприятие рабочего коллектива как большой семьи. Подход к организации рабочего времени остаётся традиционным, преобладает шестидневная рабочая неделя, но в мультинациональных компаниях уже формируется практика создания комфортных и гибких условий, нацеленных на обеспечение баланса между профессиональной и личной жизнью.

Что касается европейской корпоративной культуры, то она представляет собой уникальный и многогранный феномен, сформированный под влиянием глубоких исторических традиций, развитых законодательных систем и общеевропейских ценностей. Говоря общими словами, ее сила заключается не в стремлении к унификации, а в способности интегрировать национальное разнообразие в единую систему эффективных управленческих практик. Как справедливо отмечают Колисниченко П. и соавторы, несмотря на существование заметных различий между севером и югом континента, можно выявить устойчивые общие черты, которые в совокупности формируют узнаваемый европейский стиль ведения бизнеса. [9]

Фундаментом этой системы выступает безусловный приоритет права и нормативного соответствия, поскольку европейские компании функционируют в условиях одного из самых развитых и строгих в мире правовых полей, охватывающего трудовое законодательство, экологические стандарты, защиту персональных данных и корпоративную прозрачность. Следует отметить, что соблюдение нормативных требований является здесь не вынужденной мерой, а осознанной стратегией, направленной на минимизацию репутационных и юридических рисков, – то есть построение долгосрочного доверия со стороны всех заинтересованных сторон и формирование стабильной деловой атмосферы. Таким образом, такой подход напрямую способствует формированию культуры качества, где компании закономерно гордятся высокими стандартами.

В контексте системы ценностей центральное место занимает концепция баланса между работой и личной жизнью, которая находит не декларативное, а практическое воплощение, зачастую поддерживаемое на законодательном уровне. Ярким примером служит французское «право на отключение», обязывающее компании со штатом свыше 50 человек устанавливать часы, в которые сотрудники не должны отправлять и получать рабочие электронные письма, – что свидетельствует о глубоком уважении к приватности и времени сотрудника. Скандинавская модель, в свою очередь, делает акцент на гендерном равенстве и поддержке семьи, поскольку в Финляндии, занимающей третье место в мире по этому показателю, государственная политика предусматривает предоставление отцам девятинедельного отпуска по уходу за ребенком с сохранением 70% заработной платы, что отражает интеграцию семейных ценностей в корпоративную практику. Уникальный опыт Нидерландов, где продолжительность рабочей недели была сокращена многими работодателями до 32 часов (4 рабочих дня в неделю), – доказывает, что сокращенное рабочее время при грамотной организации процессов не только не вредит, но и способствует

высокой производительности труда, а законодательство здесь гарантирует работникам право на сокращение рабочего дня с сохранением полного пакета социальных гарантий, что поощряет культуру эффективности, а не присутствия.

Важнейшей отличительной чертой является модель принятия решений, основанная на сотрудничестве и достижении договоренностей, – поскольку во многих корпоративных средах ЕС процесс выработки ключевых решений носит более коллективный и открытый характер по сравнению с авторитарными моделями. Большое значение придается командному вкладу, а поиск общего решения рассматривается не как слабость, а как инструмент повышения качества решения и обеспечения его последующей поддержки всеми участниками процесса. При этом организационная структура европейских компаний сохраняет элементы иерархии, особенно в странах Южной Европы, где формальность коммуникации и уважение к должностным полномочиям остаются значимыми социальными маркерами. Однако подобная стратификация основана на рационально выстроенных организационных процедурах, а не на произвольном проявлении властных амбиций.

Глубокая приверженность корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию представляет собой еще один системообразующий элемент, ведь для европейских компаний корпоративная социальная ответственность является не эпизодической благотворительностью, а важнейшим компонентом стратегии. Она включает в себя комплекс мер – от внедрения экологически чистых технологий и снижения углеродного следа до активного участия в проектах социального обеспечения местных сообществ, – что отражает устойчивую связь между бизнесом и обществом, где успех компании измеряется не только финансовыми показателями, но и ее вкладом в социальное благополучие и сохранение окружающей среды.

Можно сделать вывод, что европейская корпоративная культура демонстрирует ярко выраженную ориентацию на инновации и инвестиции в исследования и разработки, поскольку, концентрируя значительное число мировых технологических и производственных лидеров, ЕС формирует комплексную институциональную среду для научно-технического развития, используя как инструменты целевого финансирования, так и межгосударственные программы сотрудничества. Этот акцент на инновациях как на ключевом драйвере конкурентоспособности тесно связан с другим важным аспектом – вниманием к непрерывному обучению и развитию персонала, что отражает высокую ценность, придаваемую образованию и человеческому капиталу в европейских обществах. Неотъемлемым свойством европейского бизнеса является межкультурное взаимодействие и разнообразие, – имея в виду, что многокультурная среда представляет собой повседневную реальность для европейских корпораций, где работа с коллегами и партнерами из разных стран требует понимания культурных особенностей. Можно говорить о том, что это разнообразие воспринимается как стратегическое преимущество, которое позволяет повысить креативность команд, улучшить понимание различных рынков и привлечь лучшие таланты со всего континента.

Таким образом, европейская модель являет собой сбалансированную и устойчивую структуру, в которой строгость юридических норм находится в синергии с социальной направленностью, а почтение к историческому наследию сочетается с открытостью новым идеям, – что создает прочную основу для долгосрочного развития бизнеса в условиях глобальной конкуренции.

Американская организационная культура представляет собой сложившуюся систему управления, основанную на четких принципах результативности и эффективности. Ее формирование обусловлено историческими особенностями развития американского бизнеса и национальными ценностями, что создает уникальную управленческую модель, оказывающую значительное влияние на глобальные корпоративные практики.

Основополагающим принципом американской модели является продвижение по карьерной лестнице на основе личных достижений и профессиональных качеств. Успех

сотрудника напрямую зависит от его компетенций и способности демонстрировать конкретные результаты. Эта система создает динамичную конкурентную среду, которая постоянно побуждает сотрудников к профессиональному самосовершенствованию и доказыванию своей ценности для организации.

В отличие от коллективистских подходов, характерных для азиатских стран, американская культура делает особый акцент на индивидуализме и личной ответственности. Данная философия поощряет самостоятельность и инициативность, предоставляя сотрудникам значительную свободу в принятии решений в пределах своей сферы ответственности. С организационной точки зрения, такой подход способствует раскрытию потенциала каждого работника через систему делегирования полномочий.

Профессиональное развитие рассматривается как неотъемлемая составляющая карьерного роста. Согласно данным Society for Human Resource Management, более 75% крупных американских компаний создали корпоративные университеты или академии, где учебные программы напрямую связаны со стратегическими целями организации. [10]

Отличительной особенностью является сочетание различных форматов обучения. Помимо традиционных тренингов, активно используются программы наставничества, ротация должностей и работа в межфункциональных проектных группах. Значительная часть обучения происходит через практическое применение знаний - сотрудникам доверяют руководство новыми проектами, что позволяет приобретать опыт через непосредственное участие в реальной работе.

Стиль коммуникации в американских компаниях характеризуется прямотой и открытостью. Критическая обратная связь предоставляется непосредственно, что рассматривается как проявление уважения к коллеге и стремление к быстрому решению проблем.

Традиционно американские компании демонстрировали высокую степень формализации процессов, где регламенты и должностные инструкции обеспечивали стабильность операционной деятельности. Однако в последние десятилетия наблюдается переход к более гибким организационным структурам. [3] Современные корпорации активно внедряют адаптивные подходы к управлению, что позволяет увеличить скорость реагирования на изменения рынка.

Система вознаграждения строится на принципах прозрачности и тесной связи с результативностью работы. Помимо конкурентоспособной базовой заработной платы, широко используются бонусные программы, опционы на акции и системы участия в прибыли.

В последние годы наблюдается переход от исключительно финансовых стимулов к комплексным пакетам льгот, включающим медицинское страхование, гибкий график работы и возможности удаленной занятости. Ведущие компании, такие как Salesforce и Microsoft, внедряют программы коучинга и психологической поддержки, признавая важность баланса между профессиональной и личной жизнью для поддержания долгосрочной эффективности персонала.

Современной тенденцией стала индивидуализация подходов к мотивации, когда сотрудники могут самостоятельно формировать свои пакеты льгот из утвержденного организацией набора опций, что отражает общее движение в сторону персонализации управления человеческими ресурсами.

Перед тем, как переходить непосредственно к сравнению зарубежных моделей и определиться в вопросе перенимания тех или иных особенностей, необходимо обратиться к анализу российской организационной культуры. Ее формирование происходит в условиях постоянной экономической и геополитической нестабильности, что актуализирует проблему повышения эффективности управленческой деятельности и поиска адекватной национальной модели менеджмента. [4] Как отмечают исследователи, российская система менеджмента уникальна и существенным образом отличается от европейских, азиатских и американских аналогов, обладая собственной спецификой, обусловленной комплексом

исторических, социальных и экономических обстоятельств/ Ключевой проблемой, пронизывающей все уровни управленческой практики, является доминирование государства и сопутствующая ей гипертрофированная бюрократия. Чрезмерно активное участие государственных чиновников всех уровней в формировании управленческих команд крупнейших предпринимательских структур закономерно приводит к проекции низкой эффективности государственного управления на уровень хозяйствующих субъектов. Так, сложившуюся экономическую систему можно охарактеризовать как государственный капитализм, где успех компании обусловлен не рыночными преимуществами, а возможностью извлекать сверхдоходы благодаря своему исключительному положению на рынке, которое обеспечивается близостью к административному ресурсу, что в совокупности формирует такую деловую культуру, где ключевую роль играет не профессионализм, а благосклонность властных структур и умение ее заручиться.

Неразрывно с государственным влиянием связана другая фундаментальная черта, а именно – авторитарность управления и тотальная отстраненность персонала от процессов стратегического целеполагания. В российской модели сохраняется выраженная дистанция между рядовыми сотрудниками и процессом принятия решений, что объясняется сохранением авторитарных традиций, высокой степенью бюрократизации и чрезмерно жесткой иерархической структурой, унаследованной от советской эпохи. Очевидно, что такая система не создает благоприятной среды для раскрытия творческого и креативного потенциала сотрудников, приводя к их глубинной демотивации, пассивности и убежденности в том, что собственная инициатива не только не приветствуется, но и может быть наказуема, поскольку нарушает сложившийся иерархический порядок. Эта проблема усугубляется культурой непрофессионализма и непотизма, когда кадровые назначения на ключевые посты зачастую происходят не по деловым качествам и компетенциям, а по принципу личной лояльности и принадлежности к ближнему кругу, – что в конечном счете подрывает основы меритократии и блокирует вертикальную мобильность для талантливых специалистов.

Что касается еще одного системного вызова, то им является укорененная склонность к экстенсивному развитию и пренебрежению операционной эффективностью. Российский бизнес, сформированный в контексте изначального ресурсного изобилия, сохраняет, таким образом, унаследованную привычку к экстенсивному развитию, когда во главу угла ставится наращивание объемов, а не оптимизация внутренних процессов. Это порождает устойчивую культуру пренебрежения как к потерям ресурсов, так и к уровню издержек. Безусловно, эта черта напрямую противоречит современным глобальным трендам, делающим ставку на оптимизацию, бережливое производство и инновации как главные источники конкурентного преимущества. К тому же, указанные дисфункции усугубляются под воздействием общемировых процессов, таких как цифровизация, доминирование финансового сектора экономики и снижение ценности классического труда. В российском контексте данные глобальные тенденции преломляются специфическим образом: цифровизация нередко сводится к поверхностной имитации, лишь закрепляя существующее технологическое отставание, в то время как усиление финансового сектора и углубляющееся неравенство, в отличие от западной практики, не находят адекватного противовеса в виде развитых программ корпоративной социальной ответственности. Совокупное воздействие этих процессов закономерно усугубляет социальную напряженность в обществе и способствует глубокой демотивации работников.

Таким образом, текущее состояние организационной культуры России характеризуется комплексом взаимосвязанных проблем, куда входят жесткая иерархия, централизация власти, низкий уровень доверия и вовлеченности сотрудников, пренебрежение эффективностью и доминирование неформальных связей над профессиональными компетенциями. Именно этот диагностированный портрет и является отправной точкой для осмысленного диалога с зарубежными управленческими моделями и

определения тех элементов, которые могли бы быть продуктивно ассимилированы после необходимой адаптации к национальной деловой среде.

Имея четкое понимание системных проблем российской организационной культуры, можно перейти к сравнительному анализу с зарубежными моделями. Разумеется, этот анализ не должен сводиться к простому заимствованию рецептов - его цель заключается в том, чтобы выявить те принципы и практики, которые, будучи творчески переосмыслены, могли бы стать катализатором позитивных изменений, и, напротив, указать на то, что в силу глубинных культурных различий является неприменимым.
Можно обратиться к японской модели, где сразу же бросается в глаза ее кажущаяся близость к российской через призму коллективизма - однако при ближайшем рассмотрении становится ясно, что это принципиально разные феномены. Российский коллективизм часто носит характер «выживания», сплачивая людей перед лицом внешней угрозы или некомпетентного руководства, тогда как японский коллективизм представляет собой «созидательную» силу, направленную на достижение общих целей через кооперацию и постоянное совершенствование. Именно поэтому философия «кайдзен», предполагающая вовлечение каждого сотрудника в процесс непрерывных улучшений, могла бы стать мощным инструментом преодоления российской пассивности и отчужденности от результатов труда. Внедрение подобных практик требует не столько финансовых вложений, сколько фундаментального пересмотра отношения к сотруднику как к простому исполнителю и признания его потенциала как источника инноваций. В то же время такие элементы, как пожизненный найм или длительные процедуры коллективного согласования решений, в условиях динамичной и нестабильной российской бизнес-среды вряд ли приживутся, поскольку они идут вразрез с растущей трудовой мобильностью и требуют высочайшего уровня доверия и процессной дисциплины, которые пока находятся в дефиците.
Гораздо более органичной для российской специфики выглядит китайская модель с ее акцентом на гуаньси – то есть систему неформальных связей и взаимных обязательств. Значимость личных отношений и неформальных сетей в России сопоставима с китайской практикой, однако в нашем случае это зачастую приводит к коррупции и кумовству, а не к построению эффективных деловых сетей. Перенимать здесь следует не саму практику, а ее культурное оформление, в частности, осознанное управление концепцией «сохранения лица». Российским менеджерам крайне не хватает искусства непрямой коммуникации и деликатности в критике, что зачастую приводит к публичным унижениям и демотивации персонала. Умение выражать критические замечания тактично, максимально дипломатично формулировать отказы и избегать ситуаций, подрывающих авторитет коллеги или подчиненного, – это именно тот навык, который мог бы смягчить авторитарный климат во многих российских коллективах. При этом от китайской сверхцентрализации власти и относительного отношения к формальным контрактам следует отказаться, поскольку эти черты лишь усугубляют и без того острые проблемы российской управленческой культуры, связанные с подавлением инициативы и правовым нигилизмом.

Обращает на себя внимание африканская организационная культура, в частности, философия Ubuntu с ее акцентом на общинность и коллективную идентичность («Я есть потому, что мы есть»). Этот глубокий коллективизм, в котором ценность индивида заключается в его социальной роли, теоретически близок некоторым общинным чертам российского менталитета. Однако на практике прямое заимствование здесь проблематично. Консенсусный подход к принятию решений, характерный для многих африканских стран, требует высочайшего уровня доверия и терпения, что плохо сочетается с диагностируемой в России авторитарностью и бюрократической ригидностью. Более того, широко распространенное в Африке восприятие наемного труда как временной и социально неодобряемой практики вступает в прямое противоречие с необходимостью формирования в России стабильного, лояльного и профессионального кадрового ядра компаний. Таким

образом, африканский опыт служит скорее напоминанием о важности сообщества, но не предлагает готовых инструментов для решения российских управленческих проблем.

Отдельного внимания заслуживает американская модель, основанная на принципах меритократии, индивидуализма и прямой коммуникации. Ее сильнейшей стороной, которую стоило бы адаптировать, является система продвижения и вознаграждения, жестко привязанная к личным достижениям и конкретным результатам. Внедрение таких прозрачных и объективных меритократических процедур стало бы мощным противоядием против российской практики непотизма и назначений по принципу личной лояльности. Прямой и открытый стиль коммуникации, при котором критика направлена на решение проблемы, а не на личность, также крайне необходим для разрушения культуры страха и пассивности. Однако ключевой риск заключается в переносе крайнего индивидуализма, который может привести к эрозии и без того хрупкого корпоративного духа и чувства коллективной ответственности. Поэтому американский акцент на личных достижениях должен быть сбалансирован европейскими и отчасти японскими практиками, укрепляющими командную работу и долгосрочную ориентацию.

В Европейском опыте мы находим наиболее проработанные ответы на те вызовы, которые только начинают осознаваться в России, – а именно на необходимость баланса между работой и личной жизнью и надежную защиту прав сотрудников. Французское «право на отключение», законодательно ограничивающее рабочие коммуникации за пределами рабочего дня, представляет собой мощный инструмент профилактики выгорания, особенно актуальный в эпоху тотальной цифровизации. Скандинавская модель, с ее глубокой интеграцией семейных ценностей в корпоративную практику, включая длинные отпуска по уходу за ребенком для обоих родителей, наглядно демонстрирует, как стратегические инвестиции в человеческий капитал и социальное благополучие становятся долгосрочным конкурентным преимуществом. Опыт Нидерландов, в свою очередь, эмпирически доказывает, что сокращенная рабочая неделя может сочетаться с высочайшей производительностью, – что опровергает устойчивый российский миф о том, что длительное присутствие на рабочем месте тождественно эффективности. Эти подходы, безусловно, требуют для своей реализации построения зрелых институтов и развития культуры социального диалога, но именно они задают стратегический вектор развития, в котором ценность человеческого ресурса является не декларацией, а реальным управленческим приоритетом. Внедрение подобных практик позволило бы создать систему организационной предсказуемости и стабильности, внутри которой только и возможна подлинная креативность и ответственная инициатива.

Синтезируя проведенный анализ, можно утверждать, что России не подходит ни одна из рассмотренных зарубежных моделей в чистом виде. Путь вперед лежит через формирование гибридной, адаптивной модели, ядром которой должен стать европейский каркас правовых и социальных гарантий, обеспечивающий базовое доверие и защищенность сотрудника. На этот каркас должна быть наложена японская философия постоянного совершенствования и качества, способная трансформировать российскую смекалку из инструмента для «тушения пожаров» в систему эволюционного развития. К этому необходимо добавить американский принцип меритократии и прозрачной системы вознаграждения по результатам, чтобы создать мощные стимулы для личной эффективности, и при этом избежать крайнего индивидуализма, сохранив здоровую коллективную основу. При этом необходимо управляемое использование сильных сторон национального характера: патернализм следует трансформировать в осознанную корпоративную социальную ответственность, а склонность к неформальным связям – направить в русло построения внутренних сообществ практики и развития системы наставничества. От моделей, основанных на тотальной иерархии, подавлении инициативы и пренебрежении формальными правилами, необходимо решительно отказаться.

**Список источников**

1. Васяев, А. П. Корпоративная культура американской компании Google / А. П. Васяев // Экономика. наука. инноватика: Материалы II международной научно-практической конференции, приуроченной 100-летию ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», Донецк, 19 марта 2021 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 93-96. – EDN BJSUJE.
2. Грива Е. Витиевато и многослойно: что нужно знать о корпоративной культуре Индии. Разбираемся в нюансах коммуникации с восточными партнерами / Е. Грива, А. Уколов, О. Баша // РБК Life. – URL: https://www.rbc.ru/life/news/671927d19a7947131996703d
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн [Пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2013.
4. Маковецкий Михаил Юрьевич, Рудаков Дмитрий Витальевич Особенности становления российского менеджмента // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. №1 (36). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stanovleniya-rossiyskogo-menedzhmenta
5. Паленко Ангелина Андреевна Корпоративная культура Японии: современные подходы к изучению // Известия Восточного института. 2022. №2 (54). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-yaponii-sovremennye-podhody-k-izucheniyu
6. Сизова Ю. С., П. Д. Ульянова Взаимодействие европейской и азиатской культур ведение бизнеса в условиях глобализации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №5 (123). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-evropeyskoy-i-aziatskoy-kultur-vedeniya-biznesa-v-usloviyah-globalizatsii
7. Стуков С. П., Елагина В. Б. Система «кайдзен»: основы, преимущества и возможности введения в российских компаниях // Вестник магистратуры. 2018. №1-3 (76). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kaydzen-osnovy-preimuschestva-i-vozmozhnosti-vvedeniya-v-rossiyskih-kompaniyah
8. Усачева В. В. Деловая культура Африки: традиции, общинность и влияние колониализма / В. В. Усачева, Е. В. Харитонова // Legal Insight. – URL: https://www.inafran.ru/node/3483
9. Kolisnichenko P. The Main Features of Corporate Culture in the EU Countries / P. Kolisnichenko, G. Koneczny, M. Górska, T. Górski // 4th International Conference on Corporation Management: [сборник трудов]. – 2024. – С. [б.с.]. – ISBN 978-9916-9927-4-6. – DOI: 10.36690/ICCM-2024.
10. Society for Human Resource Management (SHRM). SHRM Releases 2022 Employee Benefits Survey: [электронный ресурс] / Society for Human Resource Management (SHRM). – 2022. – 12 июня. – URL: https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2022-employee-benefits-survey

**Сведения об авторах**

**Багомедов Магомед Алиевич,** к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия
**Хасаева Асият Юсупгаджиевна,** магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the authors**

**Bagomedov Magomed Alievich**, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia
**Khasaeva Asiyat Yusupgadzhievna,** 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 331**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.81.73.015**

**Багомедов Магомед Алиевич**
Дагестанский государственный университет
**Хасаева Асият Юсупгаджиевна**
Дагестанский государственный университет

**Mission as DNA: Why Company Values Should Work, Not Just Be Written**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу разрыва между декларируемыми ценностями компании и ее реальными операционными практиками. На основе сравнительного анализа кейсов из различных отраслей и исторических периодов (катастрофа «Титаника», скандалы Volkswagen и Wells Fargo, успешные стратегии Johnson & Johnson, Toyota и Patagonia) выявляются системные паттерны. Исследование показывает, что устойчивость организации определяется не провозглашением миссии, а ее функциональной ролью в принятии управленческих решений. Ключевой вывод: компании, где миссия служит операционным фильтром, демонстрируют большую устойчивость к кризисам по сравнению с теми, где миссия используется как маркетинговый фасад.

**Ключевые слова:** организационная культура, миссия компании, ценности компании, этика компании, управленческие решения, корпоративная социальная ответственность.

**Bagomedov Magomed Alievich**
Dagestan State University
**Khasaeva Asiyat Yusupgadzhievna**
Dagestan State University

**Mission as DNA: Why Company Values Should Work, Not Just Be Written**

**Abstract.** This article analyzes the gap between a company's stated values and its actual operational practices. Systemic patterns are identified through a comparative analysis of case studies from various industries and historical periods (the Titanic disaster, the Volkswagen and Wells Fargo scandals, and the successful strategies of Johnson & Johnson, Toyota, and Patagonia). The study demonstrates that organizational resilience is determined not by the mission statement itself, but by its functional role in management decision-making.

**Keywords:** companies where the mission serves as an operational filter demonstrate greater crisis resilience compared to those where the mission is used as a marketing façade. Keywords: organizational culture, company mission, company values, company ethics, management decisions, corporate social responsibility.

Современный корпоративный ландшафт демонстрирует парадокс: при повсеместном принятии концепции миссии многие организации оказываются неспособны воплотить её в своей операционной деятельности. Этот разрыв между декларацией и практикой особенно ярко проявляется в критических ситуациях, когда компании вынуждены делать выбор между следованием заявленным принципам и достижением сиюминутных выгод. На примерах различных организаций можно наблюдать два принципиально разных подхода к интеграции миссии.

Одни компании демонстрируют модель «миссии-фасада», где тщательно разработанные формулировки ценностей остаются лишь частью внешнего позиционирования. Яркой иллюстрацией служит случай Volkswagen, где громкие заявления об экологическом лидерстве сочетались с разработкой сложного программного обеспечения для обмана регуляторов. Аналогичным образом Wells Fargo формально провозглашала

клиентоцентричность, одновременно создавая систему мотивации, которая поощряла открытие неавторизованных счетов.

На другом полюсе находятся организации с «миссией-ДНК», где ценности становятся реальным ориентиром для принятия решений. Johnson & Johnson во время кризиса с «Тайленолом» предпочла масштабный отзыв продукции и временные финансовые потери возможному ущербу для репутации. Patagonia последовательно выстраивает бизнес-модель, в которой экологические принципы превалируют над логикой максимизации прибыли, что проявляется как в стратегических решениях, так и в повседневной операционной деятельности.

Это принципиальное различие проявляется не столько в формулировках, сколько в механизмах принятия решений и организационных практиках. Культура компаний с «миссией-ДНК» характеризуется наличием закрепленных процедур, позволяющих ценностям влиять на операционные процессы даже в ущерб краткосрочной эффективности. Именно эта способность превращать принципы в практические действия определяет устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Важно подчеркнуть, что данный анализ фокусируется не на моральной оценке действий руководства, а на функциональной роли провозглашаемых принципов в системе принятия решений. Миссия рассматривается как управленческий инструмент, эффективность которого определяется не красотой формулировок, а его способностью влиять на операционные выборы в условиях дефицита ресурсов, времени и давления. Такой подход позволяет выявить системные паттерны, проявляющиеся как в современных корпоративных скандалах, так и в исторических катастрофах, где публичный нарратив подменял собой адекватную оценку рисков.

Кризис, связанный с мошенническими счетами в Wells Fargo, представляет собой классический пример системного нарушения этических норм, вызванного дефектами организационной культуры. Формально компания провозглашала клиентоцентричность своей основной миссией, что было зафиксировано в корпоративных документах и публичных заявлениях как «Putting people and communities first» - «Ставим людей и сообщества на первое место» [12]. Однако реальная практика управления демонстрировала фундаментальный разрыв между этой декларацией и внутренними операционными процессами. Культура компании оказалась полностью подчинена агрессивной погоне за количественными показателями, что привело к институционализации неэтичного поведения.

Фундаментальной причиной скандала стала реализация программы «Going for Gr-Eight», которая устанавливала жесткие нормативы по продаже восьми различных финансовых продуктов в расчете на одного клиента. Данная инициатива, исходившая от высшего руководства банка, создала систему, в которой невозможность выполнения постоянно растущих планов вела к увольнению сотрудников. Как показали последующие расследования, такое давление привело к массовому созданию миллионов неавторизованных счетов, кредитных и дебетовых карт без ведома и согласия клиентов. Сотрудники фронт-офиса, действовавшие под прямой угрозой потери работы, коллективно приняли неэтичное поведение как функциональный элемент рабочего процесса, необходимый для выживания в корпоративной системе.

Особенностью организационной культуры Wells Fargo стало системное подавление механизмов обратной связи и игнорирование внутренних сигналов о проблемах. Многочисленные свидетельства персонала характеризовали внутреннюю рабочую среду как высокострессовую и травмирующую: сотрудники сообщали о необходимости достигать до 20 продаж в день, фиксировались случаи панических атак, физических реакций вплоть до рвоты и использования дезинфицирующего средства для рук как средства борьбы со стрессом. При этом обращение к внутренним каналам этики не только часто игнорировалось, но и, согласно документальным свидетельствам, приводило к репрессалиям в форме увольнений. Более того, при увольнении сотрудники, сообщавшие о

нарушениях, часто получали дискредитирующие документы U5, что значительно затрудняло их дальнейшее трудоустройство в финансовом секторе из-за отсутствия стандартной процедуры апелляции [5].

Парадокс ситуации заключался в полном расхождении между декларируемыми ценностями и реальной практикой. Руководство банка первоначально пыталось локализовать проблему, представляя ее как результат действий отдельных «недобросовестных исполнителей». Однако последующие расследования, включая материалы регуляторов и судебные разбирательства, доказали системный характер нарушений, порожденных самой культурой страха и давления. Глубинный анализ показал, что проблема коренилась не в отдельных «плохих яблоках», а в токсичности самой системы стимулирования, которая деконструировала этическую структуру организации.

Значение этого кейса заключается в демонстрации того, как организационная культура, основанная на приоритете количественных показателей над этическими принципами, способна полностью вытеснить заявленную миссию. Ориентация на агрессивные KPI превратила их из инструмента управления в механизм принуждения к неэтичному поведению. В условиях, где количественные метрики стали самоцелью, они неизбежно исказили качественные аспекты деятельности, связанные с доверием клиентов и долгосрочными отношениями. Культура, в которой отсутствовал баланс между рыночной эффективностью и человеческими ценностями, создала среду, где этика стала экономически нецелесообразной, а мошенничество — рациональным выбором для индивидуального выживания. Это привело не только к колоссальным репутационным потерям и многомиллиардным штрафам, но и к структурному кризису, поставившему под сомнение саму возможность существования бизнес-модели, основанной на подобном культурном фундаменте.

Рассмотрим теперь скандал «Дизельгейт» в компании Volkswagen. Публичная позиция Volkswagen в предшествующие скандалу годы формировалась вокруг миссии экологического лидерства. В 2011 году компания запустила глобальную рекламную кампанию «Think Blue», посвященную «самым чистым в истории дизельным двигателям». В контексте публичных заявлений, относящихся примерно к 2013 году, бывший руководитель компании (Мартин Винтеркорн) часто подчеркивал стратегическую цель: предоставлять потребителям передовые технологические решения, которые гармонично сочетают высокую производительность с минимальным экологическим воздействием. Он утверждал, что его компания стремится стать лидером, устанавливая новые стандарты в области устойчивой мобильности и экологичности. Эти заявления создавали образ компании, чья миссия заключалась в гармонизации технологического прогресса и экологической ответственности.

Парадоксальным образом именно технологическое превосходство стало инструментом девальвации этой миссии. Расследование 2015 года показало, что с 2009 года инженеры Volkswagen разрабатывали сложное программное обеспечение, способное распознавать условия лабораторных испытаний по различным параметрам, включая положение рулевого колеса, скорость движения и атмосферное давление [6]. При обнаружении тестового режима активировались все системы очистки выхлопа, тогда в реальных дорожных условиях эффективность очистки снижалась на 95%. Техническая сложность этой системы, требовавшая координации работы десятков инженеров, исключает версию о случайном нарушении.

Особенно показательной стала реакция компании на первые обвинения. В 2014 году, получив предварительные данные Международного совета по чистому транспорту о расхождениях в показателях выбросов, Volkswagen инициировал серию собственных проверок. Все тесты проводились в контролируемых условиях, где программное обеспечение автомобилей работало в экологическом режиме. Руководство компании выпустило официальное заявление, утверждавшее: «Наши автомобили соответствуют всем нормам выбросов. Предположения о манипуляциях технически невозможны». Такая

позиция сохранялась вплоть до сентября 2015 года, когда Агентство по охране окружающей среды США представило неопровержимые доказательства работы «защитного устройства» в реальных дорожных условиях.

Масштаб последствий — штрафы в 30 миллиардов евро, отзыв 11 миллионов автомобилей и многолетний репутационный ущерб — демонстрирует фундаментальную проблему организационной культуры. Главной причиной скандала стало системное вытеснение декларируемой миссии экологического лидерства в пользу сиюминутных рыночных интересов.

Многократные отрицания обвинений и проведение проверок исключительно в контролируемых условиях демонстрируют глубину этого организационного кризиса. Компания предпочла защищать созданный фасад, а не проводить реальные внутренние реформы. В результате, когда обман был документально подтвержден, Volkswagen не только понес колоссальные финансовые потери, но и полностью дискредитировал свои принципы. Так, провозглашенные принципы устойчивого развития и технологической ответственности, столь ярко отраженные в кампании «Think Blue» и публичных заявлениях руководства, оказались тактическим инструментом для завоевания потребительского доверия. Миссия экологического лидерства использовалась как маркетинговый фасад, в то время как реальные операционные процессы были направлены на достижение рыночного превосходства через системный обман.

Этот кейс иллюстрирует, как технологическая изощренность может не служить реализации миссии, а становиться инструментом её имитации, создавая разрыв между публичными обязательствами и внутренними практиками, который в конечном итоге приводит к институциональному кризису.

Проблема разрыва между декларацией и реальной практикой не является изобретением современности. Её истоки можно проследить на примере катастрофы «Титаника» в 1912 году. Хотя в ту эпоху не существовало сформулированных концепций корпоративной миссии, этот случай наглядно демонстрирует работу «прото-фасада». Речь идет не о сознательном маркетинговом обмане, а о ситуации, когда публичный образ технологического совершенства — легенда о «непотопляемости» — стал настолько доминирующим, что подменил собой объективную оценку рисков. Анализ решений руководства судоходной компании White Star Line показывает, как сложившийся имидж начал определять операционные процедуры, вытесняя базовые требования безопасности. Таким образом, «Титаник» остается не просто исторической трагедией, а универсальным примером того, как созданный образ может возобладать над сущностью, что в конечном итоге приводит к катастрофическим последствиям.

Катастрофа лайнера «Титаник» представляет собой поучительный пример того, как созданный медийный образ может подменить собой подлинные приоритеты в управлении организацией. Анализ документов и свидетельств позволяет выявить системное противоречие между декларируемыми характеристиками судна как «непотопляемого» и реальными управленческими решениями, которые последовательно подрывали эту претензию на исключительную безопасность.

Согласно материалам британской следственной комиссии 1912 года, судно было оснащено 20 спасательными шлюпками общей вместимостью 1178 человек при полной пассажировместимости 3300 человек [2]. Это соответствовало устаревшим нормам Британского торгового флота 1894 года, которые требовали наличие шлюпок вместимостью 962 человека для судов водоизмещением более 10000 тонн. Примечательно, что конструкторы изначально предусмотрели места для установки дополнительных 48 шлюпок, но руководство компании White Star Line отвергло это предложение, сославшись на соображения экономии пространства и сохранения эстетического вида палуб. Данное решение демонстрирует приоритет коммерческих и эстетических соображений над базовыми требованиями безопасности.

Анализ судовой документации показывает систематическое игнорирование операционных рисков. Радисты «Титаника» приняли **несколько** ледовых предупреждений 14 апреля 1912 года, включая сообщения, прямо указывающие на ледовое поле по курсу. Критическое предупреждение от парохода «Месаба», переданное в 21:40, содержало информацию о «трех крупных айсбергах» в непосредственной близости от позиции «Титаника». Несмотря на это, старший помощник капитана Герберт Питман в своих показаниях комиссии признал, что эти сообщения не привели к изменению режима навигации.

Решение о поддержании скорости 22,5 узлов в зоне известной ледовой опасности было документально зафиксировано в судовом журнале. Капитан Эдвард Смит в своем последнем докладе владельцам компании от 10 апреля 1912 года подчеркивал необходимость «демонстрации ходовых качеств судна». Согласно протоколам допросов, второй офицер Чарльз Лайтоллер подтвердил, что снижение скорости в ледовых полях не было стандартной практикой компании, поскольку это могло привести к нарушению графика трансатлантических рейсов. Эти свидетельства указывают на то, что поддержание репутационного нарратива о надежности и скорости имело приоритет над мерами предосторожности.

Организационная культура компании проявлялась и в распределении ресурсов безопасности. Из 44 проведенных учений по шлюпочной тревоге только 4 включали тренировку по заполнению шлюпок. Команда не прошла адекватной подготовки по экстренной эвакуации, что свидетельствует о системном пренебрежении реальными рисками в пользу поддержания репутационного имиджа.

Эти документально подтвержденные факты демонстрируют, как организационная культура, ориентированная на создание имиджа технологического совершенства, привела к системному подавлению механизмов управления рисками. Формальное соблюдение устаревших нормативов и игнорирование оперативных предупреждений стали следствием глубинных установок, ставивших коммерческие и репутационные аспекты выше безопасности. Случай «Титаника» иллюстрирует классический паттерн «миссии-фасада», где публично провозглашаемые качества систематически опровергаются операционными решениями, что в конечном итоге приводит к катастрофическим последствиям.

Рассмотренные случаи системного разрыва между декларируемой миссией и реальной практикой позволяют перейти к анализу организаций, где ценности стали действенным операционным механизмом. Кризис с «Тайленолом» 1982 года представляет собой эталонный пример организационной культуры, в которой миссия сохраняет приоритет даже при отсутствии прямой вины компании. В отличие от рассмотренных ранее кейсов, где нарушения были системными и внутренними, угроза для Johnson & Johnson имела внешний характер — неизвестный преступник осуществлял подмену таблеток в уже готовой продукции, находящейся на полках аптек. Компания могла ограничиться локальным отзывом в штате Иллинойс и сотрудничеством с правоохранительными органами, переложив ответственность на третьих лиц. Однако организационная культура, основанная на «Кредо» 1943 года — документе, где здоровье пациентов объявлялось высшим приоритетом, — не позволила выбрать полумеры.

Руководство компании в экстренном порядке приняло решение о полном отзыве 31 миллиона упаковок «Тайленола» со всей территории США. Этот шаг привел к немедленным убыткам в 100 миллионов долларов и обрушил 37% рыночной доли бренда [11]. Действие было беспрецедентным для фармацевтической индустрии и не диктовалось существовавшими правовыми требованиями. Более того, компания не ограничилась тактическими мерами. Понимая, что миссия обеспечения безопасности потребителей требует превентивных решений, Johnson & Johnson в рекордные сроки разработала и внедрила инновационную тройную систему защиты упаковки, включавшую защитную мембрану, термоусадочный пленочный воротник и предупреждающую надпись. Это решение, потребовавшее дополнительных многомиллионных инвестиций, стало новым

отраслевым стандартом, изменившим подход к безопасности потребительских товаров во всем мире.

Таким образом, данный кейс демонстрирует принципиальное отличие миссии-ДНК от миссии-фасада. Культура Johnson & Johnson проявилась в готовности нести ответственность за продукт на всех этапах его жизненного цикла, даже когда юридическая ответственность отсутствовала. Финансовые потери и операционные сложности были сознательно приняты как цена верности принципам «Кредо». В результате, вопреки прогнозам о гибели бренда, компания не только восстановила доверие и 70% рынка в течение года, но и укрепила репутацию, которая остается активом и сегодня. Этот пример доказывает, что подлинная организационная культура измеряется не отсутствием кризисов, а готовностью действовать в соответствии с ценностями даже при максимальных издержках.

Организационная культура компании Patagonia демонстрирует уникальный пример интеграции миссии в стратегические и операционные решения. В отличие от рассмотренных ранее компаний, где экологические принципы часто оставались декларацией, Patagonia построила бизнес-модель, в которой экологическая миссия является первичным стратегическим ориентиром, определяющим все ключевые управленческие решения — даже те, что напрямую противоречат традиционной логике максимизации прибыли. Компания Patagonia представляет собой уникальный пример радикальной интеграции экологической миссии в бизнес-модель. В отличие от традиционного подхода, где принципы часто рассматриваются как ограничитель прибыли, Patagonia демонстрирует их переосмысление в качестве источника стратегических инноваций. Парадоксальные с точки зрения обычной логики шаги — такие как кампания «Не покупайте эту куртку» — на деле оказываются последовательной реализацией философии ответственного потребления. Такой подход не ослабляет, а усиливает компанию, формируя уникальное ценностное предложение и исключительную лояльность клиентов. Несмотря на то, что частная структура Patagonia облегчает подобные решения, сама её бизнес-модель, превращающая этические принципы в ключевое конкурентное преимущество, служит универсальным доказательством того, что ценности могут быть двигателем прибыли для компании любой формы собственности.

Основой этой интеграции стало последовательное подчинение коммерческой деятельности экологическим принципам. Ярким примером такой стратегии стала кампания 2011 года «Не покупайте эту куртку», где компания сознательно ограничивала потребление своих же товаров, разъясняя их экологический след. Этот парадоксальный с точки зрения прибыли шаг был логичным следствием миссии по сокращению избыточного потребления. Дальнейшим развитием этого подхода стало юридическое закрепление приоритета миссии над прибылью — в 2022 году основатель Ивон Шуинар передал права на компанию специальному трасту, чьей единственной целью является финансирование экологических инициатив.

Операционная деятельность компании последовательно реализует заявленные принципы. Внутренняя политика характеризуется значительной автономией сотрудников, гибким графиком, позволяющим совмещать работу с альпинизмом или серфингом, а также программами поддержки персонала во время вынужденных простоев. Кадровая политика отражает принцип уважения к людям как неотъемлемую часть общей миссии компании. Решения, кажущиеся экономически неоптимальными, становятся оправданными при оценке через призму верности корпоративным ценностям. Руководство, окружающее Шуинара, известно тем, что принимает решения в соответствии с корпоративной миссией, даже если это требует финансовых жертв. Наиболее яркое проявление этого подхода наблюдалось во время пандемии COVID-19. Столкнувшись с этическим конфликтом между приоритетом продаж и здоровьем сотрудников, Patagonia быстро и упреждающе приняла решение временно закрыть все магазины, офисы и другие операции. Компания даже приостановила онлайн-заказы на целый месяц несмотря на то, что конкуренты активно

продвигали электронную коммерцию. Генеральный директор публично заявил, что безопасность сотрудников и окружающих сообществ является главным приоритетом. Это решение стало мощным сигналом для персонала: здоровье и безопасность важнее прибыли [9]. В течение этого периода всем сотрудникам выплачивалась регулярная заработная плата, а для тех, кто работал на складах после возобновления онлайн-продаж, были немедленно внедрены строгие протоколы безопасности (маски, перчатки, поэтапные смены, дезинфекция). Такой подход доказывает, что стремление Patagonia ставить сотрудников на первое место является не лозунгом, а немедленно активируемым операционным приоритетом.

Организационная культура Toyota представляет собой системный пример интеграции провозглашенных принципов в операционные процессы. В отличие от компаний, где миссия остается областью стратегического позиционирования, Toyota демонстрирует, как ценности становятся практическим инструментом управления. Основу этой культуры составляют два взаимосвязанных принципа: «непрерывное совершенствование» (кайдзен) и «уважение к людям», которые находят конкретное воплощение в производственной системе.

Практическая реализация этих принципов осуществляется через четкие механизмы. Система «Андон» предоставляет каждому сотруднику право и обязанность остановить производственную линию при обнаружении дефекта, что материализует принцип уважения к профессиональному мнению персонала. Методология «Гемба» (место создания ценности) требует решения проблем непосредственно на производственном участке, а не в кабинетах руководства. Процесс «5 почему» обеспечивает глубинный анализ причин возникновения проблем, предотвращая их повторное появление. Эти инструменты создают систему, где выявление недостатков поощряется, а не наказывается.

Кризис 2009-2010 годов, связанный с массовыми отзывами автомобилей, стал проверкой устойчивости организационной культуры Toyota [1]. Компания под руководством Акио Тойоды не ограничилась техническими мерами, а публично признала системные просчеты в контроле качества и чрезмерно быстром расширении производства [7]. Это признание, приведшее к приостановке выпуска моделей и значительным финансовым потерям, доказало приоритет качества над коммерческими интересами. Последовательные действия по устранению недостатков подтвердили, что принципы Toyota Way являются не просто декларацией, а реальным ориентиром в кризисных ситуациях.

Долгосрочная эффективность данной модели проявляется в способности компании сохранять лидерство в качестве на протяжении десятилетий. Организационная культура Toyota трансформирует традиционную иерархию из инструмента контроля в систему распространения знаний и коллективной ответственности. Каждый сотрудник становится не просто исполнителем, а активным участником процесса совершенствования, что создает устойчивую основу для непрерывного развития.

Таким образом, Toyota демонстрирует, что подлинная интеграция миссии в операционную деятельность требует создания конкретных механизмов, позволяющих сотрудникам всех уровней действовать в соответствии с провозглашенными ценностями. Именно эта способность превращать принципы в практические процедуры отличает организацию с миссией-ДНК от компании с миссией-фасадом, обеспечивая долгосрочную устойчивость и конкурентное преимущество.

Главный вывод из исследования прост: чтобы ценности компании работали, недостаточно их красиво написать. Нужно встроить их в саму ткань ежедневной работы. Нужны простые и понятные механизмы, которые превратят слова в реальные поступки и решения.

Один из таких рабочих инструментов — это создание специальной группы для проверки важных решений. Её можно назвать, например, «Группой сомнений». Её задача — перед запуском большого проекта сознательно искать в нём слабые места и риски. Не только технические или финансовые, но и этические. Участники этой группы — сотрудники

из разных отделов — получают официальное право задавать неудобные вопросы: «А не обманываем ли мы клиентов?», «А к каким негативным последствиям это может привести?», «А что пойдет не так, если наши исходные предположения окажутся ошибочными?». Это не вредительство, а страховка от крупных ошибок. Чтобы такой группе не мешали, её работа должна быть защищена от давления со стороны начальства, например, её отчеты могут идти напрямую совету директоров.

Но одной проверки стратегии мало. Самый сильный сигнал для сотрудника — это система оплаты его труда. Если деньги платят только за голые цифры, то все разговоры о ценностях останутся просто разговорами. История Wells Fargo — яркое тому доказательство. Поэтому нужна такая система мотивации, которая материально поощряет поведение, соответствующее ценностям компании.

Представьте, что значительная часть премии сотрудника — скажем, 20% — зависит не от выполнения плана, а от того, как он себя вел. Причем оценка делится поровну: половину баллов выставляют коллеги по команде, а другую половину — непосредственный начальник. Такой подход не позволяет начальнику единолично решать судьбу премии по личным предпочтениям. И в то же время, не позволяет сотруднику просто «нравиться» коллегам, не выполняя своих прямых обязанностей.

Конечно, чтобы это работало, нужно четко определить, что такое «хорошее поведение» в вашей компании. Это не должно быть что-то размытое. Конкретные примеры: помогает ли сотрудник новичкам, честно ли признает свои ошибки, предлагает ли идеи по улучшению атмосферы в коллективе, отстаивает ли интересы клиента в ущерб сиюминутной выгоде. Когда эти правила понятны всем, оценка становится справедливой.

Сочетание этих двух практик — «Группы сомнений» для проверки стратегии и «ценностной премии» для ежедневной работы — создает прочный фундамент. Первая практика смотрит вперед и предотвращает крупные провалы. Вторая — обеспечивает правильное поведение каждого сотрудника здесь и сейчас. Вместе они превращают миссию из красивого плаката в стене в реальные правила игры. Компании, которые смогут это сделать, получат не просто лозунг, а мощный инструмент для долгосрочного и устойчивого успеха. Их ценности станут не тем, что они говорят, а тем, что они делают каждый день.

**Список источников**

1. Алексеев А. Неконтролируемое ускорение / А. Алексеев, А. Губский // Ведомости. – 2010. – 22 марта. – URL: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2010/03/22/nekontroliruemoe-uskorenie
2. Губачек М. Титаник / М. Губачек. – Минск : Попурри, 1998. – 416 с.
3. Лайкер Дж., Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус ; Сокр. пер. с англ. — Альпина Паблишерз, 2011. — 354 с. — (Модели менеджмента ведущих корпораций)
4. Arnold C. Former Wells Fargo Employees Describe Toxic Sales Culture, Even At HQ / C. Arnold // NPR. – 2016. – 4 October. – URL: https://www.npr.org/2016/10/04/496508361/former-wells-fargo-employees-describe-toxic-sales-culture-even-at-hq
5. Arnold C. Workers Say Wells Fargo Unfairly Scarred Their Careers / C. Arnold // NPR. – 2016. – 21 October. – URL: https://www.npr.org/2016/10/21/498804659/former-wells-fargo-employees-join-class-action-lawsuit
6. California Air Resources Board. VW Diesel Vehicles : [official website]. – [б.г.]. – URL: https://ww2.arb.ca.gov/our-work/topics/vw-diesel-vehicles
7. Camuffo, A., & Wilhelm, M. (2016). Complementarities and organizational (Mis)fit: a retrospective analysis of the Toyota recall crisis. *Journal of Organization Design*, 5(4), 1–13. https://doi.org/10.1186/s41469-016-0006-6
8. Cowley S. Voices From Wells Fargo: 'I Thought I Was Having a Heart Attack' / S. Cowley // The New York Times. – 2016. – 20 October. –

URL: https://www.nytimes.com/2016/10/21/business/dealbook/voices-from-wells-fargo-i-thought-i-was-having-a-heart-attack.html

9. From the Outside In: Corporate Social Responsibility at Patagonia // Center for Ethical Organizational Cultures, Auburn University. – [б.г.]. – URL: http://harbert.auburn.edu

10. Hotten, R. (2015, December 10). Volkswagen: The scandal explained. *BBC News*. https://www.bbc.com/news/business-34324772

11. Rehak J. Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all // The New York Times. – 2002. – March 23.

12. Wells Fargo: официальный сайт. – URL: https://www.wellsfargo.com/about/

**Сведения об авторах**

**Багомедов Магомед Алиевич**, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Хасаева Асият Юсупгаджиевна**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the authors**

**Bagomedov Magomed Alievich**, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**Khasaeva Asiyat Yusupgadzhievna**, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 332.146**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.28.92.016**

**Кузнецова Наталья Александровна**
Омский государственный аграрный университет им.
П.А. Столыпина»

## Развитие экономики замкнутого цикла в отрасли растениеводства: программно-целевой подход

**Аннотация.** Принципы рационального производства и потребления – одна из ключевых тем Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. С вопросами обеспечения населения продовольствием напрямую связана тема растительных отходов. Отходы становятся не только источником загрязнения окружающей среды, но и влияют на уровень и качество жизни населения. Одним из важнейших элементов в решении этих проблем является переход к экономике замкнутого цикла, принципы которой основываются на возобновлении ресурсов, переработке отходов и переходе от природных ресурсов к использованию возобновляемых источников.

Переход к модели экономики замкнутого цикла представляет собой долгосрочный процесс, непосредственно затрагивающий все отрасли экономики, а также оказывающий существенное влияние на социальные аспекты жизнедеятельности человека и общественные отношения. Поэтому без государственного регулирования и поддержки данный переход невозможен.

В статье представлен проект региональной программы по обращению с отходами растениеводства, которая представляет собой комплекс нормативно-правовых, организационно-хозяйственных, социально-экономических и других взаимоувязанных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, направленных на формирование экономики замкнутого цикла.

Результаты исследования могут быть использованы органами власти разного уровня и предприятиями сельского хозяйства и промышленности при формировании стратегии долгосрочного и устойчивого развития.

**Ключевые слова:** экономика замкнутого цикла, отрасль растениеводства, отходы, программно-целевой метод, государственное регулирование

**Kuznetsova Natalya Aleksandrovna**
Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin

## Developing a circular economy in the crop production sector: a program-based approach

**Abstract.** Sustainable production and consumption principles are a key theme of the 2030 Agenda for Sustainable Development. The issue of plant waste is directly linked to food security. Waste not only pollutes the environment but also impacts the population's standard of living and quality of life. One of the most important elements in addressing these issues is the transition to a circular economy, the principles of which are based on resource renewal, waste recycling, and a shift from natural resources to renewable sources.

The transition to a circular economy model is a long-term process that directly affects all sectors of the economy and significantly impacts social aspects of human life and public relations. Therefore, without government regulation and support, this transition is impossible.

This article presents a draft regional program for crop waste management, which represents a set of regulatory, organizational, economic, socioeconomic, and other measures, interrelated in terms of timeframes, resources, and implementers, aimed at creating a circular economy.

The results of the study can be used by government bodies at various levels and agricultural and industrial enterprises in forming strategies for long-term and sustainable development.

**Key words:** closed-loop economy, crop production industry, waste, program-target method, government regulation

**Введение.** Увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции влечет за собой образование значительного количества отходов, среди которых велика доля отходов растениеводства. Согласно данным Росприроднадзора, в Омской области в 2023 г. они составили более 6 млн тонн, из которых 55% приходится на солому зерновых культур и 24% на зерноотходы.

Зачастую такие отходы остаются в полях, как и излишки химических средств защиты растений и удобрений. В результате ухудшается плодородие почв, формируется значительный объем упущенной выгоды, создаются условия для возникновения угроз продовольственной безопасности.

Поэтому в последние годы особое внимание уделяется новому концепту построения и развития экономики, получившему название циркулярная экономика, или экономика замкнутого цикла. В его основе – подход возобновляемого производства и потребления ресурсов, не предполагающий наличие отходов и полностью исключающий вероятность негативного влияния на окружающую среду. Типичные действия в рамках обозначенной концепции – переработка отходов и использование вторичного сырья в последующей производственной цепочке. Такой подход приведет к экономии затрат, предотвращению или значительному уменьшению отходов, созданию новых рабочих мест и новым экономическим возможностям.

Некоторые аспекты развития циркулярной экономики и циркулярного сельского хозяйства отражены в работах Анищенко А. Н., Бутко В. В., Валько Д. В., Григоряна А. А., Гурьевой М. А., Евдокимовой Н. Е., Шутькова А. А.

Проблеме управления вторичными ресурсами посвящены научные труды известных отечественных и зарубежных ученых таких как: Балацкий О. Ф., Бройде З. С., Ветрова М. А., Гирусов Э. В., Кухар В. П., Назаренко А. В., Падалко О. В., Пахомова Н. В., Рихтер К. К., Щеткин Б. Н., Шапочка Н. К., Шевченко Т. Н. и др.

Целью исследования является – разработка модульной универсальной программы по обращению с отходами растениеводства в регионе, представляющую собой комплекс взаимоувязанных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, направленных на формирование экономики замкнутого цикла.

На федеральном уровне уделяется повышенное внимание эффективности вовлечения отходов во вторичный оборот. За последнее время принято 4 законодательных акта (рисунок 1), которые вносят изменения в уже существующий понятийный аппарат в области обращения с отходами; определяют требования при обращении с побочными продуктами производства [1,2,3,4].

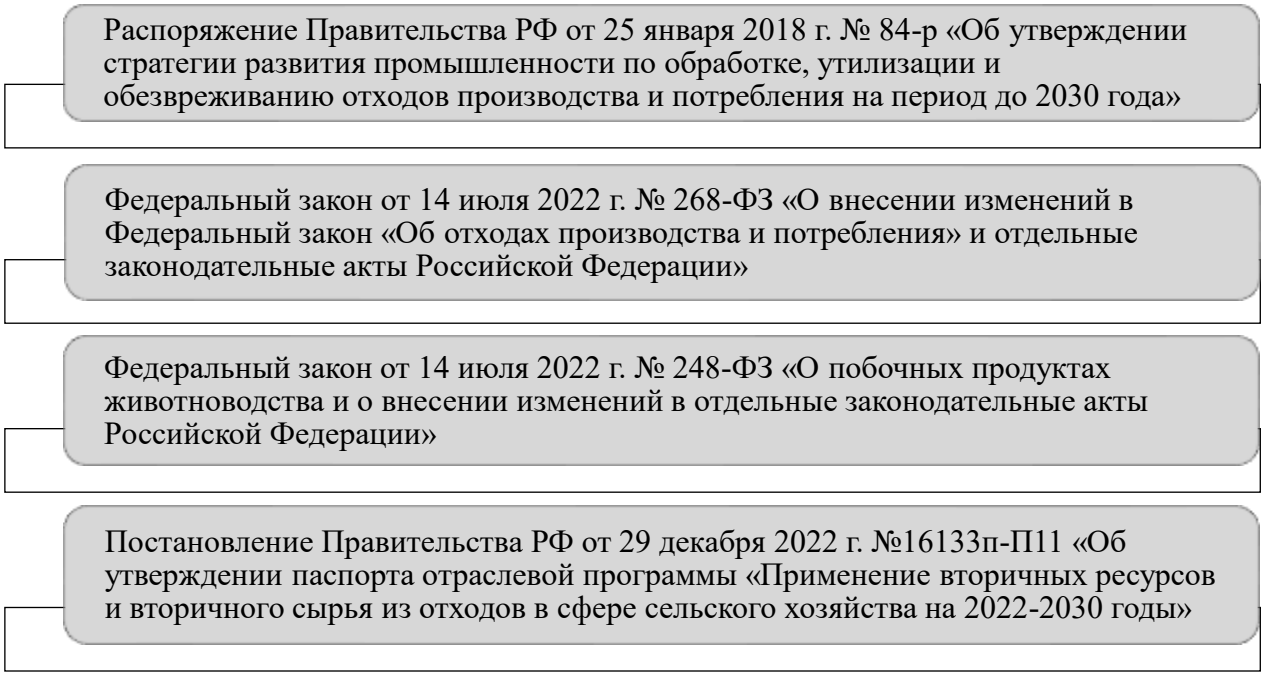



Рисунок 1 – Нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность по обращению с отходами производства, принятые за 2018-2022 гг.

Следует отметить, что в данных документах отрасль растениеводства рассматривается как конечный потребитель побочных продуктов животноводства; растительные отходы не рассматриваются как источник загрязнения окружающей среды; система управления отходами ориентирована на обеспечение экологической безопасности за счет запретов, ограничений и штрафов и не предусматривает условий, стимулирующих сельхозтоваропроизводителей к переработке отходов.

Использование инструментов программно-целевого метода позволит в большей степени использовать отходы растениеводства как потенциально возможные новые направления для экологических стратегий дифференциации или диверсификации, что в свою очередь будет способствовать расширению производственных возможностей организаций.

Разработка модульной универсальной программы по обращению с отходами растениеводства в регионе должна стать драйвером развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию растительных отходов (рисунок 2).

Рисунок 2 – Программно-целевой подход к совершенствованию системы управления отходами отрасли растениеводства (составлено автором)

Исходя из анализа существующей ситуации в сфере обращения с отходами растениеводства в Омской области, сформулированы основные цели и задачи реализации Программы.

Цель программы – формирование комплексного подхода к обращению с отходами отрасли растениеводства, улучшение экономической, экологической и социальной ситуации в регионе в части развития системы управления отходами растениеводства.

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих основных задач:

– создание эффективной системы управления в области обращения с отходами растениеводства на территории Омской области, в том числе путем диверсифицированного применения растительных отходов;

– формирование нормативной, правовой и методической базы, в соответствии с которой будет осуществляться правовое регулирование в области обращения с отходами растениеводства;

– применение перспективных методов переработки растительных отходов, реализация инвестиционных проектов по переработке и использованию отдельных видов отходов как начальный этап крупномасштабного решения проблемы рециклинга ежегодно образующихся в области сельскохозяйственных отходов;

– обеспечение условий для размещения и функционирования предприятий, занимающихся сбором, обработкой и переработкой растительных отходов, удовлетворяющих текущие и перспективные потребности сельскохозяйственных предприятий Омской области, с учетом программ развития промышленного сектора

экономики, обеспечения импортозамещения и возвращения отечественным предприятиям технологического лидерства [16];

– обеспечение возможностей для непрерывной сдачи растительных отходов на территории всей Омской области (мобильные и стационарные межмуниципальные пункты);

– создание современной инфраструктуры обращения с отходами растениеводства;

– создание условий для привлечения частных инвестиций в сферу обращения с отходами растениеводства;

– обеспечение условий для создания потребительских кооперативов по переработке растительных отходов;

– обеспечение доступа к информации в сфере обращения с отходами растениеводства, в том числе обеспечение достоверной информацией при учете отходов;

– цифровизация сферы обращения с отходами растениеводства.

Региональная программа «Обращение с отходами растениеводства в Омской области на период до 2030 года» должна быть разработана в рамках реализации Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года [3]; федерального проекта «Экономика замкнутого цикла», входящего в состав инициатив социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года и отраслевой программы «Применение вторичных ресурсов и вторичного сырья из отходов в сфере сельского хозяйства на 2022–2030 годы» [4].

Действие программы распространяется на отходы растениеводства, обладающие потенциалом вовлечения в хозяйственный оборот.

Достижение цели и выполнение задач Программы будут способствовать решению экологических, экономических и социальных задач, соответствующих приоритетам государственной аграрной политики, указанным в государственной программе «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Омской области», Стратегии социально-экономического развития Омской области до 2025 года.

К основным ожидаемым результатам от реализации Программы, отражающим экономические, экологические и социальные выгоды региона, относятся:

– сокращение негативного влияния отходов растениеводства на окружающую среду;

– увеличение объема продукции, произведенной с использованием утилизированных отходов;

– расширение диверсифицированного использования растительных отходов;

– увеличение объема инвестиций, привлеченных в сферу переработки отходов растениеводства;

– сокращение оттока населения из муниципальных районов области за счет решения вопросов создания дополнительных рабочих мест;

– повышение международной привлекательности Омской области, как региона проводящего ответственную экологическую политику.

Достижение целей и решение задач Программы осуществляется путем скоординированного выполнения комплекса взаимоувязанных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, структурированных в зависимости от характера решаемых вопросов по трем подпрограммам (Рисунок 3).

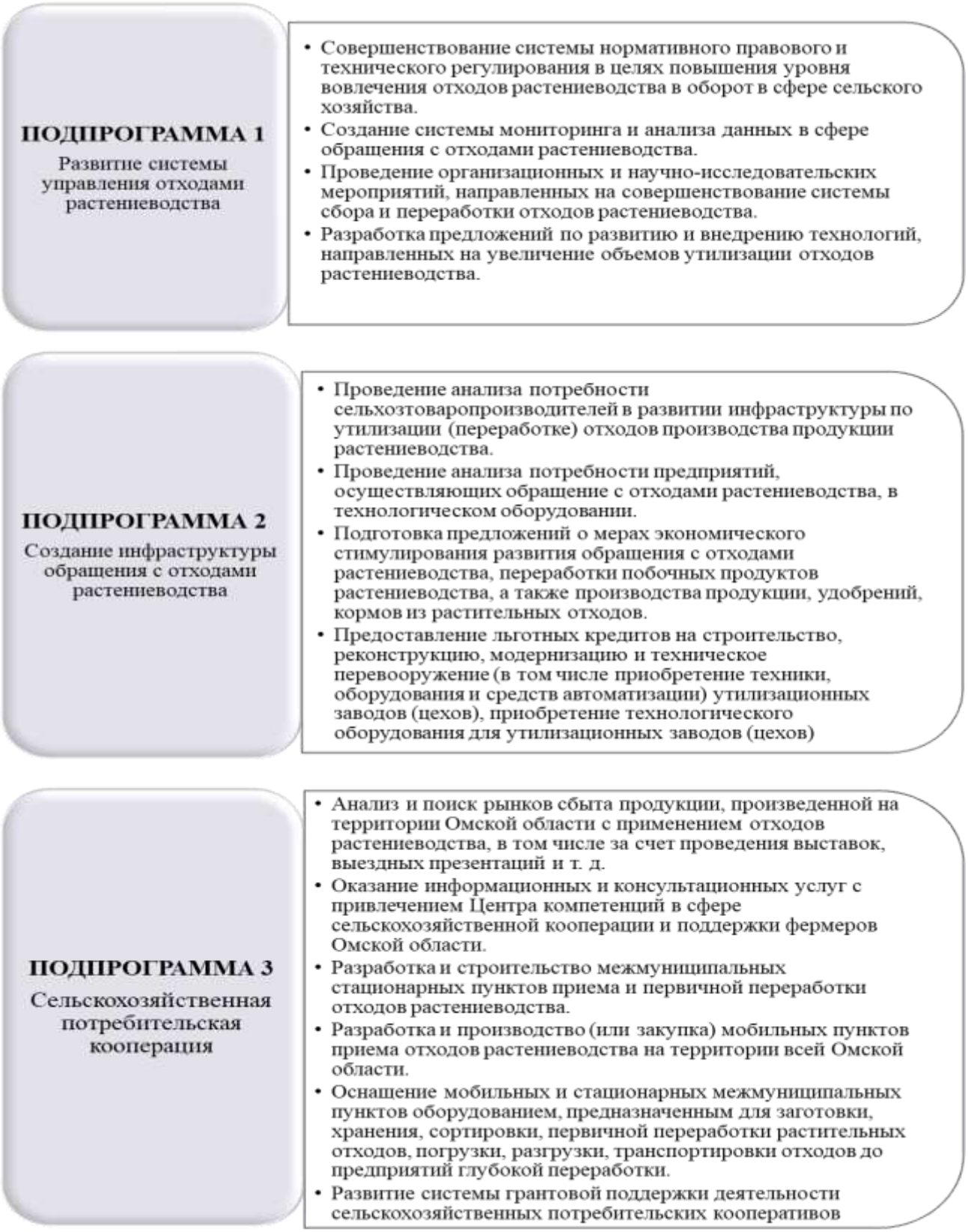



Рисунок 3 – Комплекс мероприятий для решения задач региональной программы (составлено автором)

Для объективного прогнозирования и оценки достижения цели настоящей программы выбраны целевые показатели, большинство из которых могут быть определены на основании данных, аккумулируемых федеральными органами исполнительной власти (таблица 1):

Таблица 1 – Показатели комплексной оценки эффективности системы обращения с отходами отрасли растениеводства (составлено автором)

| Наименование показателя | Сущность показателя | Формула |
|---|---|---|
| Доля утилизированных отходов растениеводства, вовлеченных в повторное производство в общем объеме образованных отходов растениеводства $(У_р)$ | Характеризует уровень вовлеченности растительных отходов в повторный производственный цикл | $У_р = \frac{Q_i}{Q} \times 100$, где $Q_i$ – объем растительных отходов, вовлеченных в повторное производство, т; $Q$ – общий объем образованных отходов растениеводства, т |
| Доля замещения (в процентах) материальных производственных ресурсов на вторичное сырье при производстве продукции $(У_з)$ | Уровень замещения материальных производственных ресурсов отходами отрасли растениеводства | $У_з = \frac{Q_i}{МР} \times 100$, где $МР$ – объем материальных ресурсов, необходимых для производства продукции |
| Удельный вес продукции, произведенной с использованием утилизированных растительных отходов $(Д_{по})$ | Характеризует долю продукции по предлагаемым направлениям переработки растительных отходов в совокупном объеме продукции | $Д_{по} = \frac{ГП_i \times p_i}{ВП}$, где $ГП_i$ – объем готовой продукции из растительных отходов, ц $p_i$ – цена продукции, руб. $ВП$ – общий объем выпуска продукции, руб. |
| Производительность труда $(П_{тр})$ | Характеризует количество продукции, произведенной с использованием растительных отходов в единицу времени | $П_{тр} = \frac{ГП_i}{ЗТ_i}$, где $ЗТ_i$ – затраты труда на производство продукции из растительных отходов, чел.-ч |
| Доля работников, занятых в отрасли переработки растительных отходов в общей численности работников занятых в сельском хозяйстве $(У_ч)$ | Характеризует уровень вовлеченности работников в процесс переработки отходов отрасли растениеводства | $У_ч = \frac{Ч_i}{Ч} \times 100$, где $Ч_i$ – численность работников, занятых в процессе переработки растительных отходов, чел. $Ч$ – общая численность работников, занятых в сельском хозяйстве, чел. |

При необходимости и наличии оснований целевые показатели корректируются в соответствии с механизмом актуализации или корректировки настоящей Программы.

В условиях введенных в отношении Российской Федерации экономических санкций при выполнении мероприятий Региональной отраслевой программы «Обращение с

отходами растениеводства в Омской области на период до 2030 года» предполагается преимущественное приобретение и использование техники, машин и оборудования российского производства.

К основным рискам реализации Программы относятся:

– изменение федерального и областного законодательства;

– недостаточное ресурсное обеспечение запланированных мероприятий программы;

– низкая инвестиционная привлекательность отходоперерабатывающей отрасли;

– неопределенность сбыта продукции, произведенной с использованием отходов растениеводства;

– инфляция.

Перечисленные риски могут повлечь невыполнение отдельных мероприятий Программы в установленные сроки, что отразится на достижении показателей реализации Программы.

**Выводы.** В настоящем исследовании не стояла задача просчитать финансовые затраты или разработать механизм финансирования указанных выше мероприятий. Отказ от расчетов финансовых потребностей на реализацию данной программы вызван большим влиянием постоянно меняющихся внешнеполитических факторов и макроэкономической ситуации, а также активной реализацией программ импортозамещения.

Проект Программы носит общий характер и не является исчерпывающим. Он может быть адаптирован к любому региону с учетом имеющегося потенциала и перспектив развития, поскольку учитывает все действующее законодательство и условия развития сельского хозяйства в России. Кроме того, характер представленной программы позволяет составлять программу региона с учетом имеющихся экономических возможностей, природных ресурсов, потребностей региона, транспортно-логистических особенностей.

**Список источников**

1. О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 14.07.2022 N 268-ФЗ. – Текст : электронный // КонсультантПлюс: информационно-правовое обеспечение. – Москва, 1997. – Загл. с титул. экрана. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421836/ (дата обращения: 20.10.2025).

2. О побочных продуктах животноводства и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 14.07.2022 N 248-ФЗ – Текст : электронный // КонсультантПлюс: информационно-правовое обеспечение. – Москва, 1997. – Загл. с титул. экрана.– URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421776/ (дата обращения: 24.09.2025).

3. Об утверждении Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 января 2018 года №84-р. – Текст : электронный // КонсультантПлюс: информационно-правовое обеспечение. – Москва, 1997. – Загл. с титул. экрана. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289114/549eef11ae953dc6e4261b88ed6d14f776df3203/. (дата обращения: 24.09.2025).

4. Применение вторичных ресурсов и вторичного сырья из отходов в сфере сельского хозяйства на 2022 - 2030 годы : паспорт отраслевой программы, (утвержден правительством РФ 29.12.2022 №16133п-П11). – Текст : электронный // Минсторой России : [официальный сайт]. – Загл. с титул. экрана. – URL: https://rulaws.ru/acts/Pasport-otraslevoy-programmy-solt-cuibfhgc/ (дата обращения: 24.09.2025).

5. Валько, Д. В. Циркулярная экономика: теоретическая модель и эффекты реализации / Д. В Валько. – Текст : непосредственный // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, – 2018. – Т. 14, № 8. – С. 1415–1429.

6. Григорян, А. А. Вопрос потребления в концепции циркулярной экономики / А.

А. Григорян. – Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 9. – С. 157–159.

7. Гурьева, М. А. Практика реализации модели циркулярной экономики / М. А. Гурьева, В. В. Бутко. – Текст : непосредственный // Экономические отношения. – 2019. – № 4. – С. 2367–2384.

8. Гурьева, М. А. Циркулярная экономика как инновационная модель развития социально-экономического пространства / М. А. Гурьева. – Текст : непосредственный // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – № 4. – С. 1295–1316.

9. Евдокимова, Н. Е. Циркулярная модель экономики в сельском хозяйстве / Н. Е. Евдокимова. – Текст : непосредственный // Приемы повышения плодородия почв и эффективности удобрения : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти ученых: Анны Ивановны Горбылевой, Юрия Павловича Сиротина и Вадима Ивановича Тюльпанова / под редакцией Т. Ф. Персикова. – Горки, 2019. – С. 117–118.

10. Козлова, О. А. Механизм развития сельских территорий с учетом региональной специфики / О. А. Козлова. – Текст : непосредственный // Московский экономический журнал. – 2020. – № 6. – С. 33.

11. Колпакиди, Д. В. Реализация программно-целевого подхода в процессе совершенствования государственной системы управления развитием малого и среднего предпринимательства / Д. В. Колпакиди // Ученые записки Санкт-Петербургского университета управления и экономики. 2013. № 2(42). С. 40-53.

12. Кузнецова, Н. А. Государственное регулирование деятельности по обеспечению безопасного обращения с отходами производства и потребления / Н. А Кузнецова. – Текст : электронный // Электронный научно-методический журнал. – 2021. – № 12. – С 1–5. – URL: http://xn--80aimpg.xn--80ae9b7b.xn--p1ai/Files/ArticleFiles/9161c406-06e5-4f6a-be0c-4ba676a00f6a.pdf (дата обращения: 10.08.2023).

13. Кузнецова, Н. А. Концептуальные положения развития циркулярной экономики в сельском хозяйстве / Н. А. Кузнецова // Продовольственная политика и безопасность. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 109-120. – DOI 10.18334/ppib.10.1.116923.

14. Кузнецова, Н. А. Обзор правовых факторов регулирующих систему управления отходами в Омской области / Н. А. Кузнецова. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 11. – С. 294-297.

15. Кузнецова, Н. А. Переработка сельскохозяйственных отходов как фактор развития сельских территорий / Н. А. Кузнецова, Л. В. Зинич. – Текст : непосредственный // Уровень и качество жизни сельского населения: региональный аспект : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 15 ноября 2019 года. – Омск : Омский ГАУ, 2019. – С. 157–161.

16. Лоретц, О. Г. Стратегическое развитие сельского хозяйства в регионе: программно-целевой метод / О. Г. Лоретц, Е. М. Кот, А. В. Ручкин. – Текст : непосредственный // Аграрный вестник Урала. – 2023. – № 03 (232). – С. 93–102.

17. Мерзлякова, Е. А. Циркулярное воспроизводство и экологические инновации в обеспечении устойчивого роста региональной экономики / Е. А. Мерзлякова, Т. С. Колмыкова. – Текст : непосредственный // Регион: системы, экономика, управление. – 2019. – № 3 (46). – С. 104–111.

18. Пахомова, Н. В. Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер, М. А. Ветрова. – Текст : непосредственный // Вестник СПбГУ. Экономика. – 2017. – Т. 33, Вып. 2. – С. 244–268.

19. Олейник А. Н., Завгородняя Е. В., Беседина М. А., Конюшенко Т. А. Анализ и оптимизация производства продукции растениеводства// Журнал прикладных исследований.-2024.-№2-С. 66-72.

**Сведения об авторе**

**Кузнецова Наталья Александровна,** канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет», г. Омск, Россия

**Information about the author**

**Kuznetsova Natalya Aleksandrovna,** candidate of economic sciences, associate professor, department of management and marketing, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin", Omsk, Russia

**УДК 65.01**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.75.49.017**

**Козлов Денис Александрович**
Тихоокеанский государственный университет
**Неверова Евгения Валентиновна**
Тихоокеанский государственный университет

# Комплексная оценка и аудит логистических затрат предприятия на основе принципов тотальной стоимости и системы сбалансированных показателей (ССП/BSC)

**Аннотация.** Статья посвящена разработке комплексной методологии оценки и аудита логистических затрат предприятия, в условиях экономической неопределенности и геополитических изменений, основанной на интеграции принципа тотальной стоимости и Сбалансированной системы показателей (BSC). Логистический аудит приводится как процесс выявления узкий мест, взаимосвязей между функциональными элементами логистической системы и GAP-анализов. Особый акцент сделан на аудитах закупочной, транспортной и складской логистики. Уделяется внимание формированию интегрального качественного показателя логистического обслуживания, который нормируется по безмерной шкале и сопоставляет разные параметры эффективности. Предлагаемый подход позволяет преодолеть фрагментарность традиционного учета издержек и обеспечивает сбалансированную оценку эффективности логистической системы по финансовым и операционным критериям. В результате формируется научно-обоснованная база для принятия управленческих решений, направленных на минимизацию совокупных логистических издержек при достижении заданного уровня сервиса.

**Ключевые слова:** логистические затраты, тотальная стоимость владения (TCO), сбалансированная система показателей (BSC), логистический аудит, эффективность логистической системы, управление цепями поставок, интегральный показатель качества.

**Kozlov Denis Aleksandrovich**
Pacific National University
**Neverova Evgeniya Valentinovna**
Pacific National University

# Comprehensive assessment and audit of enterprise logistics costs based on the principles of total cost of ownership and the balanced scorecard (BSC)

**Abstract.** The article is devoted to the development of a comprehensive methodology for assessing and auditing a company's logistics costs, in the context of economic uncertainty and geopolitical changes, based on the integration of the Total Cost of Ownership (TCO) principle and the Balanced Scorecard (BSC). Logistics audit is described as a process of identifying bottlenecks, relationships between functional elements of the logistics system and GAP analyses. Special emphasis is placed on audits of procurement, transport and warehouse logistics. Attention is paid to the formation of an integral qualitative indicator of logistics services, which is normalized on an immeasurable scale and compares different performance parameters. The proposed approach overcomes the fragmentation of traditional cost accounting and provides a balanced assessment of the logistics system's performance against financial and operational criteria. As a result, it forms a scientifically grounded basis for managerial decision-making aimed at minimizing total logistics costs while achieving the target service level.

**Keywords:** logistics costs, total cost of ownership (TCO), balanced scorecard (BSC), logistics audit, logistics system efficiency, supply chain management, integral quality indicator.

Актуальность темы комплексной оценки и аудита логистических затрат обусловлена возрастающей стратегической ролью логистики как ключевого интегрирующего инструмента управления в условиях жесткой конкуренции и неопределенности внешней среды. Сегодня логистика, понимаемая как управление материальными и сопутствующими им потоками, выступает мощным фактором достижения конкурентных преимуществ, поскольку обеспечивает высокую результативность, качество и скорость обслуживания цепей поставок. Основной потенциал логистического подхода заложен в рационализации управления всеми потоками, что необходимо для повышения эффективности деятельности предприятия в целом, а также является ключом к существенному сокращению затрат. Влияние логистических процессов на финансовые результаты деятельности предприятия определяется, прежде всего, величиной затрат на них [1].

В контексте геополитических изменений и СВО российская логистическая отрасль переживает сложный период, характеризующийся как ростом, так и серьезными вызовами. По данным за 2024 год, грузооборот всех видов транспорта в РФ вырос на 0,4%, достигнув 5,5737 трлн т-км, а объемы перевозок увеличились на 5,5% до 9,4 млрд т. Однако в первые месяцы 2025 года грузооборот снизился на 0,7% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, что отражает общую нестабильность. Наблюдается беспрецедентный рост цен на логистические услуги, который за последние три года составил 69%, при этом прогнозируется дальнейшее подорожание в 2025 году. В частности, Федеральная антимонопольная служба (ФАС) утвердила индексацию тарифов на железнодорожные перевозки на 13,8% с 1 декабря 2024 года, и дополнительно на 5% с 1 января 2025 года для контейнерных и минерально-строительных грузов. Эти изменения, связанные с ростом операционных расходов и инфляцией, обостряют проблему эффективного управления издержками [2].

В целях сдерживания роста цен и усиления конкурентоспособных преимуществ, компании в своей деятельности обращают внимание на концепцию полных издержек на логистику. Согласно данному принципу, требуется минимизация общих расходов на логистику по всей цепи поставок, начиная от сырьевого источника и заканчивая потребителем на конечном этапе. Следовательно, внедрение такого метода в практику обусловливает необходимость системного анализа абсолютно всех затрат, потому что стремление снизить расходы в какой-либо одной сфере деятельности — например, связанные со складским хозяйством или транспортом — зачастую провоцирует возрастание суммарной логистической стоимости, что известно в качестве подоптимизации. Таким образом, издержки, связанные с логистикой, являют собой стоимостную оценку использования средств, рабочей силы и предметов труда, а также иные финансовые траты, которые вызваны необходимостью продвижения ценностей материального характера и поддержания товарно-материальных запасов. По аналитическим выкладкам зарубежных исследователей, совокупные затраты на логистику формируют одну из наиболее крупных расходных статей, уступая по объему лишь расходам на материалы, сырье и комплектующие, в результате чего их доля может достигать трети от общего объема продаж у разнообразных компаний. Кроме того, транспортная логистика в среднем может составлять до 50% общелогистических затрат, что подчеркивает значимость контроля за этими расходами. Таким образом, минимизация совокупных логистических затрат становится основным критерием эффективности логистической системы при условии достижения необходимого уровня сервиса.

Необходимость перехода к комплексной оценке логистической деятельности предприятия обосновывает применение Концепции Сбалансированной системы показателей (ССП/BSC), которая позволяет реализовать многокритериальную оценку функционирования логистической системы (ЛС). ССП представляет собой стратегический подход, разработанный Р. Капланом и П.Д. Нортоном, который дает возможность компаниям сосредоточиться на нескольких ключевых показателях эффективности (KPI) для достижения наилучшего результата [3]. Сущность ССП в контексте логистики заключается

в необходимости сбалансированного учета как традиционных финансовых индикаторов, так и других важных направлений: уровня удовлетворенности клиентов, операционной эффективности внутренних процессов и инновационной активности. Внедрение ССП обеспечивает детализацию оценки деятельности логистических структур, что особенно актуально для сложных современных цепей поставок, и позволяет неразрывно увязать их с общей стратегией компании. Кроме того, ССП включает показатели, отражающие процессы, способствующие получению результатов, а не только сами достигнутые результаты, что обеспечивает всеобъемлющий контроль. Использование этого инструментария обеспечивает информационно-аналитическую поддержку для принятия обоснованных и взвешенных управленческих решений, направленных на повышение результативности ЛС.

Логическим продолжением потребности в постоянном мониторинге и повышении эффективности является логистический аудит. Целью логистического аудита выступает выработка конкретных рекомендаций по повышению эффективности ЛС, что достигается посредством анализа ее текущего состояния и выявления существующих или скрытых проблем. Аудит представляет собой упорядоченный процесс, который включает проверку взаимоотношений с контрагентами, планирования, процедур, документооборота и логистической инфраструктуры. При этом аудиторская процедура нацелена на комплексную оценку деятельности менеджмента, связанной с физическими процессами товародвижения. Основной задачей аудита является выявление различий (GAP) между достигнутыми фактическими результатами работы логистической системы и поставленными перед ней целями. Проведение аудита позволяет определить сильные и слабые стороны ЛС, оценить уровень ее конкурентоспособности, а также выявить источники избыточных логистических затрат и неэффективного использования ресурсов. В конечном итоге, полученная в ходе аудита информация служит ключевой базой для разработки плана оптимизации логистической системы и является частью процесса построения информационно-управляющей модели предприятия.

Внедрение эффективной методологии учета логистических затрат (ЛЗ) начинается с преодоления фундаментальной проблемы их выделения в традиционной учетной системе предприятия. Основная сложность заключается в том, что стандартная бухгалтерская практика, как правило, не содержит адекватной информации для их идентификации и детального анализа. Это происходит потому, что логистические издержки, возникающие в процессе товародвижения, часто агрегируют в другие группы корпоративных расходов. В частности, они могут отображаться в учете как накладные расходы и, соответственно, учитываться как постоянные затраты в составе других расходов хозяйственной деятельности. В результате, значительная часть ЛЗ остается вне контроля руководства предприятия, что критически снижает общую эффективность управления логистической системой.

Для обеспечения прозрачности и управляемости ЛЗ их классификация должна основываться на функциональном принципе, группируя расходы по укрупненным логистическим функциям. Традиционно эти функции включают снабжение (закупки), производство и сбыт. Однако, поскольку транспортировка, складирование и хранение запасов являются интегрированными логистическими функциями, чьи затраты могут возникать многократно на всем протяжении цепи поставок, эти расходы должны быть выделены отдельно.

Идентификация и анализ структуры затрат показывают, что ЛЗ являются денежным выражением использованных ресурсов (рабочей силы, средств и предметов труда), а также финансовых затрат, обусловленных продвижением материальных ценностей и поддержанием запасов [4]. Ключевыми составляющими, имеющими максимальный удельный вес в общей структуре логистических расходов, являются транспортно-заготовительные расходы (ТЗР), которые могут достигать 60%. Существенную долю занимают и затраты на содержание запасов, составляющие до 35% [5]. ТЗР, в свою очередь,

включают расходы, связанные с организацией и реализацией заказа, а также заготовкой и доставкой материальных ресурсов. Кроме того, для обеспечения эффективного управления потоками необходимо включение затрат на информационное обеспечение и административных расходов, связанных с управлением потоками. Расходы на информационное сопровождение материального потока могут составлять значительную часть общих логистических издержек. Административные расходы включают затраты на содержание управленческого персонала, делопроизводство, амортизацию оргтехники и обучение.

Эффективная реализация принципа минимизации тотальных затрат требует организации действенной системы управленческого учета логистических затрат. Это обусловливает необходимость разработки специальной методики учета, которая должна быть адаптирована к специфическим требованиям управленческого учета, поскольку действующие стандарты учета и отчетности не предусматривают их отдельного выделения. Основной принцип организации такого учета заключается в концентрации усилий на контроле затрат в местах их возникновения. Учет затрат по месту возникновения обеспечивает менеджеров информацией о прибыльности конкретного процесса. Если затраты на логистический сервис не учитывать по месту их возникновения, принятие обоснованных управленческих решений становится невозможным, поскольку нарушается прозрачность цепочки формирования себестоимости продукции.

Внедрение Сбалансированной системы показателей (ССП/BSC) является неотъемлемой частью стратегического мониторинга логистической деятельности, поскольку она позволяет увязать стратегические цели логистической системы (ЛС) предприятия с ключевыми показателями, отражающими результат ее функционирования. Сама по себе логистическая стратегия выступает обобщенной моделью действий, необходимой для достижения главных долгосрочных целей, и должна работать на поддержку стратегии более высокого уровня — корпоративной или бизнес-стратегии. Стратегическое планирование определяет основные направления развития ЛС в долгосрочной перспективе и показывает, как организация будет переходить от текущего положения в логистической деятельности к желаемому будущему.

Для обеспечения такого перехода и достижения успеха ССП, разработанная П.Д. Нортоном и Р. Капланом, включает четыре основных аспекта (перспективы): финансовый, клиентский, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития. Применение ССП требует непрерывного мониторинга логистических функций и обязательного формулирования конкретных измеряемых параметров операционной деятельности. Это позволяет руководителям интегрировать различные корпоративные программы, такие как управление качеством или улучшение работы с покупателями.

Логистическая стратегия компании должна базироваться на трех основных параметрах, формирующих конкурентные преимущества: результативности, оперативности и качестве предоставляемого сервиса в логистике. В рамках данного подхода, эффективность системы логистики оценивается через уровень качества функционирования данной системы, который достигается при существующем объеме соответствующих затрат. Ориентация стратегии на учет и грамотный синтез этих факторов (времени, качества и эффективности) обеспечивает предприятию долгосрочные конкурентные преимущества. Оптимизация этих параметров, включая сокращение длительности логистического цикла (скорость), повышение качества обслуживания и минимизацию общих затрат (эффективность), является ключевой целью реализации стратегии логистического сервиса.

Поскольку оценка эффективности функционирования ЛС базируется на множестве разнородных критериев, необходимо разработать интегральный показатель качества организации СЛС. Разнообразие показателей (включая скорость, точность, надежность, затраты) и их различная размерность требуют введения безразмерной шкалы для обеспечения их сопоставимости в рамках ССП. Процесс разработки такого показателя включает нормирование всех частных показателей, например, в интервале от 0 до 1, что

облегчает последующую интерпретацию [5]. Полученное значение интегрального показателя качества организации СЛС также принимает значения от 0 до 1: чем ближе он к единице, тем выше качество логистического обслуживания на предприятии. Такой интегральный показатель, синтезирующий положения ССП, логистического подхода и концепции всеобщего управления качеством, обеспечивает всесторонний анализ и информационно-аналитическую поддержку для принятия обоснованных управленческих решений.

Аудит логистики в функциональных областях является ключевым этапом комплексной оценки, так как он обеспечивает обзор функциональных областей и их взаимодействие на микроуровне, включая закупочную (снабжение), производственную и распределительную логистику. Исторически сформировалось функциональное обособление операций, которые связаны с продвижением потоков материальных ценностей в таких областях, как производство, сбыт, поставки и транспортировка. При этом система логистики на предприятии объединяет в себе целый комплекс подсистем — например, транспорт, снабжение, персонал, складское хозяйство, информационное обеспечение, обслуживание производственных процессов и сбыт, — тем самым гарантируя входное поступление, внутреннее прохождение и выходное движение материального потока. Таким образом, поставленная цель, касающаяся создания и дальнейшего развития любой логистической системы (ЛС), достигается исключительно при условии обеспечения полной согласованности между всеми ее функциональными элементами. Следовательно, именно логистика выполняет роль связующего звена, осуществляя интеграцию материальных ценностей и сопровождающих их информационных потоков в рамках деятельности компании.

Ключевым направлением деятельности выступает проведение аудита в области логистики снабжения, главная задача которого заключается в максимально эффективном удовлетворении потребностей производственного процесса в необходимых материалах с экономической точки зрения. Следовательно, закупочная логистика занимается вопросами управления потоками материальных ресурсов, обеспечивающими предприятие требуемой продукцией. Осуществляя проверку закупочных процессов, специалисты анализируют общий объем транспортно-заготовительных расходов (ТЗР) и издержек, связанных с выполнением заказов. Под ТЗР понимаются затраты, которые обусловлены формированием заказа, его дальнейшей реализацией, а также мероприятиями по заготовке и транспортировке ресурсов материального характера. Помимо этого, в рамках выполнения экономических расчетов, на логистику снабжения возлагается такая функция, как вычисление убытков, возникающих по причине нехватки материалов. В процессе аудита производится оценка результативности применяемой стратегии управления запасами, что, в свою очередь, предполагает выбор методов их пополнения, вычисление точек заказа и критических уровней, а также проводимое по методу АВС исследование структуры запасов. Существенную роль играет вычисление показателей оборачиваемости запасов и установление наиболее рационального размера заказа (ОРЗ). Для определения эффективности работы рассматриваемого звена логистической системы дополнительно вычисляется параметр рентабельности его активов.

Далее проводится аудит складской логистики, поскольку складирование и обработка товаров являются важными составляющими логистической деятельности. Основная цель создания складов в логистических системах — не сохранение ресурсов, а преобразование параметров материальных потоков для их наиболее эффективного использования. Аудит включает оценку технико-экономических показателей работы складов и оптимизацию внутрискладских грузопотоков с целью сокращения эксплуатационных затрат.

Ключевым результатом аудита является выявление узких мест и проведение GAP-анализа. Узкое место – это звено логистической системы или несколько звеньев, деятельность которых снижает общую эффективность деятельности всей логистической системы в целом. Узкие места могут возникать из-за нехватки сырья или ограниченности

производственных мощностей. Процедура логистического аудита, направленная на выявление различий (GAP) между текущими результатами и поставленными целями, позволяет обнаружить даже незначительные отклонения, замедляющие развитие системы. Аудит направлен на выявление узких мест в снабжении и системных проблем, связанных с децентрализованным характером логистических функций, что приводит к дублированию и распылению ответственности. Недостаточное внимание к координации служб на внутриорганизационном уровне ведет к возникновению межфункциональных конфликтов, что подчеркивает необходимость интеграции и координации каждого из звеньев логистической системы для ее эффективного функционирования. Централизация управления всей системой логистики может снимать многие конфликты между различными функциями.

Процесс анализа данных, полученных в результате комплексного аудита, неизбежно включает применение специализированных инструментов, таких как ABC- и XYZ-анализ, которые позволяют структурировать и приоритизировать объекты исследования. ABC-анализ, основанный на принципе Парето, используется для выявления ключевых запасов категории «А», оказывающих наибольшее влияние на общую стоимость запасов, или для классификации логистических услуг по степени их влияния на себестоимость готовой продукции. XYZ-анализ дополняет эту картину, классифицируя ресурсы по характеру их потребления и точности прогнозирования, выделяя, например, ресурсы со стабильным спросом (категория X) от нерегулярно потребляемых (категория Z). Совместное использование ABC–XYZ-анализа дает ценную информацию для стратегического управления, помогая установить приоритеты пополнения запасов и разработать правила определения моментов и объемов заказов.

Для получения точных решений и оптимизации потоковых процессов в логистике активно используется экономико-математическое и статистическое моделирование. Наиболее эффективными видами являются аналитическое моделирование, цель которого — получение максимально точных решений на основе установленных математических законов и зависимостей. Другой важный вид — имитационное моделирование, которое применяется, когда аналитические методы слишком сложны или отсутствуют, и является основным методом исследования потоковых процессов. Чрезвычайно важен корреляционно-регрессионный анализ, который используется для оценки силы и направления влияния показателей системы логистического сервиса (СЛС) на конечный финансовый результат предприятия, например, чистый доход. Такой статистический инструментарий позволяет проверить достоверность выявленных связей и обосновать управленческие решения [5].

Ключевым критерием и основным объектом проектирования, а также оперативного управления выступает оценка эффективности через логистический цикл. Функциональный логистический цикл представляет собой время, необходимое для выполнения заказа, включая оформление, изготовление и доставку продукции потребителю. Производительность этого функционального цикла напрямую связана с затратами ресурсов, необходимых для его осуществления. Сокращение длительности циклов является стратегической задачей, и ее достижение обеспечивается, в первую очередь, использованием информационно-компьютерных технологий (ИКТ), которые значительно уменьшают временные лаги в системе обмена информацией.

Для реализации оптимизационного потенциала необходим жесткий контроль и обоснование управленческих решений, основанных на интерпретации результатов аудита. Особое значение имеет концентрация усилий на контроле затрат в местах их возникновения. Если затраты не учитываются по месту их возникновения, принятие взвешенных и обоснованных решений невозможно из-за отсутствия прозрачности цепочки формирования себестоимости. Кроме того, эффективный контроль над затратами требует, чтобы деятельность предприятия оценивалась в целом, во всех функциональных областях логистики, а не только в отдельных звеньях. Таким образом, интерпретация результатов

комплексного анализа, полученных с помощью АВС-анализа и моделирования, является фундаментом для обоснования управленческих решений по оптимизации, направленных на повышение результативности, качества и скорости логистического обслуживания.

Эффективное управление логистической системой (ЛС) требует системного и комплексного анализа, который основывается на концепции общих затрат (тотальной стоимости). Применение этого принципа предполагает, что все логистические функции рассматриваются в целом, а не по отдельности, с целью достижения минимума совокупных издержек на протяжении всей логистической цепи. Разработанная методика позволяет объективно оценить силу влияния ключевых логистических показателей на общий экономический результат деятельности предприятия. Успешная логистическая стратегия напрямую способствует улучшению финансовых показателей и повышению конкурентоспособности компании на рынке. Практическая значимость проведенного исследования проявляется прежде всего в возможности улучшения оборачиваемости запасов и существенного сокращения издержек. Ключевым результатом логистизации является также повышение уровня обслуживания потребителей, что критически важно в условиях жесткой конкуренции. Резервы роста финансового результата деятельности предприятия обнаруживаются в повышении качества, результативности и скорости логистического обслуживания. Комплексный учет этих трех взаимосвязанных факторов (эффективность, качество и скорость) при реализации логистического сервиса обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Для обеспечения измеримости логистики и реализации этих резервов необходимы организационные и ИТ-преобразования. Первостепенной задачей является внедрение автоматизированных систем, таких как WMS (Warehouse Management System), что представляет собой высокоэффективный инструмент для учета и контроля складских запасов [6].

Использование современных ИТ-решений, включая искусственный интеллект и анализ больших данных, способствует снижению управленческих ошибок и повышению прозрачности логистических операций. Автоматизированные системы, интегрированные с корпоративными системами, необходимы для синхронизации данных и оперативного отслеживания статусов поставок, что является обязательным условием эффективного управления. Наряду с техническими преобразованиями, требуется устранение децентрализованной структуры и преодоление распыления ответственности между подразделениями для повышения управляемости. Централизация управления всей логистической системой позволяет снять конфликты между функциями, обеспечивая лучшую координацию. Этот процесс, как правило, реализуется через создание единого центра управления логистическими услугами, который координирует все материальные, информационные и финансовые потоки. В то же время, правовое обеспечение логистического сервиса требует разработки регулятивных актов и соответствующей законодательной базы для организации взаимодействия контрагентов в цепях поставок. В перспективе дальнейших исследований предстоит уточнение и детализация научно-методического подхода к оптимизации логистических бизнес-процессов (БП). Рациональная конфигурация сети логистических БП имеет фундаментальное значение для результативности предприятия. Оптимизация БП направлена на повышение прозрачности управления и сокращение функционального логистического цикла. Также актуально дальнейшее использование стохастических моделей оптимизации в условиях, характеризующихся неопределенностью спроса и внешнего турбулентного воздействия. Такие стохастические модели управления запасами учитывают случайный характер спроса и длительности процедур пополнения, позволяя принимать обоснованные решения для минимизации ожидаемых издержек. Развитие этого направления поможет перейти от описательно-эмпирического уровня исследования к абстрактно-теоретическому уровню в логистической науке.

**Список источников**

1. Аполлонский, С. М., Энергосберегающие технологии в энергетике в России: монография / С. М. Аполлонский. — Москва: Русайнс, 2022. — 441 с. — ISBN 978-5-4365-9769-0. — URL: https://book.ru/book/944828 (дата обращения: 15.10.2025). — Текст: электронный.

2. Тренды развития логистики России в 2025 году. – Текст: электронный // SberPro. – 2025. – URL: https://sber.pro/publication/trendi-razvitiya-logistiki-rossii-v-2025-godu/ (дата обращения: 15.10.2025).

3. Система сбалансированных показателей. – Текст: электронный // InSales : [сайт]. – 2023. – 25 июля. – URL: https://www.insales.ru/blogs/university/systema-sbalansirovanykh-pokazatelei (дата обращения: 15.10.2025).

4. Шатовицкая Ю. С. Совершенствование управления трудовыми ресурсами организаций на основе применения логистического подхода и аутстаффинга: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (специализация - экономика труда) / Ю. С. Шатовицкая.

5. Курносова О. А. Управление системой логистического сервиса на промышленных предприятиях в условиях неоиндустриализации: механизм, методы, модели: монография / О.А. Курносова; ГБУ «Институт экономических исследований. – М.: ООО «Буки Веди», 2021. – 500 с.

6. Свиридова, О. А. Стохастические модели оптимизации управления запасами торговых организаций: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.13 / Свиридова Ольга Александровна; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2015. – 154 с. – Текст: непосредственный.

**Сведения об авторах**

**Козлов Денис Александрович**, магистр, ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», Хабаровск, Россия.

**Неверова Евгения Валентиновна**, к.э.н., доцент высшей школы менеджмента ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», Россия, Хабаровск.

**Information about the author**

**Kozlov Denis Aleksandrovich**, master's degree, Pacific National University, Russia, Khabarovsk

**Neverova Evgeniya Valentinovna,** candidate of Economics, Associate Professor at the Higher School of Management Pacific National University, Russia, Khabarovsk

**УДК 332.1**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.45.43.018**

**Гаврилов Кирилл Антонович**
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

## Цифровые платформы как инфраструктурная основа партнерства между бизнесом, образованием и молодежью

**Аннотация.** В статье рассматривается роль цифровых платформ в формировании эффективного партнерства между образовательными институтами, бизнес-сообществом и молодежью. Анализируются современные модели платформенной занятости, механизмы взаимодействия университетов с работодателями, а также возможности развития молодежного предпринимательства в условиях цифровой трансформации. На основе анализа российского и международного опыта выявлены ключевые преимущества, барьеры и перспективы развития цифровых платформ как инфраструктурной основы трехстороннего партнерства. Исследование показывает критическую важность преодоления технологического неравенства, формирования цифровых компетенций и создания благоприятной институциональной среды для успешной реализации платформенных решений. Предложены практические рекомендации по развитию национальной стратегии платформенной экономики в образовательной сфере, включая механизмы государственно-частного партнерства и международного сотрудничества. Результаты исследования применимы для модернизации региональных образовательных систем и повышения конкурентоспособности молодых специалистов.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, молодежная занятость, партнерство университет-бизнес, платформенная экономика, молодежное предпринимательство, цифровая трансформация образования.

**Gavrilov Kirill Antonovich**
Moscow University of Finance and Industry "Synergy"

## Digital platforms as an infrastructural basis for partnerships between business, education, and youth

**Abstract.** The article examines the role of digital platforms in forming effective partnerships between educational institutions, the business community and youth. The article analyzes modern models of platform employment, mechanisms of interaction between universities and employers, as well as opportunities for the development of youth entrepreneurship in the context of digital transformation. Based on the analysis of Russian and international experience, the key advantages, barriers and prospects for the development of digital platforms as the infrastructural basis of a trilateral partnership have been identified. The study shows the critical importance of overcoming technological inequality, developing digital competencies and creating a favorable institutional environment for the successful implementation of platform solutions. Practical recommendations on the development of a national strategy for the platform economy in the educational sphere, including mechanisms of public-private partnership and international cooperation, are proposed. The results of the study are applicable to the modernization of regional educational systems and to increase the competitiveness of young professionals.Keywords: digital platforms, youth employment, university-business partnerships, platform economy, youth entrepreneurship, digital transformation of education.

**Введение.** Современная экономическая парадигма характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, которые фундаментально трансформируют традиционные модели взаимодействия между ключевыми социально-экономическими институтами. Особую актуальность приобретает вопрос интеграции молодого поколения в новую экономическую реальность через механизмы, обеспечивающие синергию образовательной, предпринимательской и производственной сфер.

Согласно последним данным Международной организации труда, уровень молодежной безработицы в мире составляет тринадцать процентов, при этом более двадцати процентов молодых людей в возрасте от пятнадцати до двадцати четырех лет не вовлечены ни в процессы трудоустройства, ни в образовательные программы, ни в профессиональную подготовку [10]. Данная статистика подчеркивает критическую необходимость создания инновационных механизмов, способных обеспечить эффективную интеграцию молодежи в экономические процессы.

Цифровые платформы представляют собой технологическую инфраструктуру, которая радикально меняет принципы организации экономических взаимодействий, устраняя традиционные барьеры между участниками рынка и создавая новые возможности для кооперации [8]. В контексте образования и молодежной политики платформенные решения открывают перспективы для формирования экосистем, объединяющих образовательные учреждения, представителей бизнеса и молодых специалистов в единое пространство взаимовыгодного сотрудничества.

**Целью исследования** является комплексный анализ роли цифровых платформ в формировании устойчивого партнерства между бизнесом, образованием и молодежью, а также выявление оптимальных моделей их взаимодействия в условиях цифровой трансформации.

**Теоретические основы платформенной экономики в образовательной сфере**

Концептуальное осмысление феномена цифровых платформ в образовательном контексте требует междисциплинарного подхода, интегрирующего достижения экономической теории, педагогики и информационных технологий. Современные исследователи отмечают, что цифровизация образовательной сферы не ограничивается простой автоматизацией существующих процессов, но предполагает фундаментальную реконфигурацию образовательных экосистем [6].

Организация экономического сотрудничества и развития в своем аналитическом докладе подчеркивает, что эффективные цифровые образовательные экосистемы включают множество взаимосвязанных компонентов: информационные системы управления образованием, платформы управления обучением, системы цифровой оценки знаний, а также инструменты профориентации и карьерного консультирования [12]. Такая комплексная архитектура создает предпосылки для формирования принципиально новых форм взаимодействия между образовательными институтами и работодателями.

Трансформационный потенциал платформенных решений проявляется в их способности преодолевать географические, институциональные и информационные барьеры. Исследователи выделяют несколько ключевых характеристик, определяющих эффективность цифровых платформ в образовательной сфере: масштабируемость, сетевые эффекты, возможность персонализации взаимодействий и снижение транзакционных издержек [4].

Важным аспектом функционирования образовательных платформ является их роль в формировании новых компетенций. Традиционная модель образования, ориентированная на передачу фиксированного набора знаний, уступает место динамичной системе, где ключевое значение приобретает способность к непрерывному обучению и адаптации к меняющимся требованиям рынка труда [6].

**Платформенная занятость молодежи: возможности и системные вызовы**

Феномен платформенной занятости представляет собой одну из наиболее динамично развивающихся форм экономической активности молодежи. Исследования показывают, что за период с две тысячи восемнадцатого по две тысячи двадцать первый год вовлеченность молодых людей в платформенную занятость увеличилась на семнадцать с половиной процентов, при этом именно представители поколения Z демонстрируют наибольшую адаптивность к новым формам трудовых отношений [1].

Привлекательность платформенной модели для молодежи обусловлена комплексом факторов. Во-первых, гибкость в управлении временем позволяет совмещать профессиональную деятельность с образованием, что особенно актуально для студентов. Во-вторых, платформы предоставляют доступ к глобальному рынку заказов, устраняя географические ограничения традиционной занятости. В-третьих, низкий порог входа и минимальные стартовые инвестиции делают платформенную занятость доступной для широкого круга молодых людей [1].

Однако развитие платформенной экономики сопровождается формированием новых социальных рисков. Исследователи обращают внимание на проблему социальной изоляции работников, занятых на цифровых платформах, поскольку удаленный формат взаимодействия может приводить к ослаблению социальных связей и утрате профессиональной идентичности [7]. Кроме того, отсутствие традиционных механизмов социальной защиты и нестабильность доходов создают дополнительные вызовы для молодых специалистов.

Статистическая неопределенность представляет отдельную методологическую проблему. Отсутствие единых критериев для измерения масштабов платформенной занятости затрудняет оценку реального вовлечения молодежи в данный сектор экономики и разработку адекватных мер поддержки [7]. Образовательные институты сталкиваются с необходимостью адаптации учебных программ к потребностям растущего сегмента студентов, совмещающих обучение с платформенной занятостью.

**Модели взаимодействия университетов и бизнеса через цифровые платформы**

Современные университеты все активнее используют цифровые платформы как инструмент выстраивания партнерских отношений с бизнес-сообществом. Анализ успешных практик позволяет выделить несколько моделей такого взаимодействия, каждая из которых имеет свои преимущества и ограничения.

Первая модель предполагает создание специализированных платформ на базе университетов, которые функционируют как точки входа для работодателей, заинтересованных в привлечении молодых специалистов. Такие платформы интегрируют функции рекрутинга, организации стажировок и реализации совместных проектов. Университеты получают возможность отслеживать карьерные траектории выпускников, оперативно корректировать образовательные программы в соответствии с запросами рынка и развивать прикладные исследования в партнерстве с индустрией [2].

Вторая модель основана на интеграции университетов в существующие коммерческие платформы. Образовательные организации выступают в качестве поставщиков верифицированных компетенций, предоставляя работодателям доступ к пулу квалифицированных кандидатов. Преимуществом данного подхода является возможность использования готовой технологической инфраструктуры и широкой пользовательской базы [4].

Третья модель представляет собой консорциумный подход, когда несколько университетов объединяются с представителями бизнеса для создания общей платформы. Такое решение позволяет распределить инвестиционную нагрузку, объединить экспертизу участников и создать критическую массу пользователей, необходимую для эффективного функционирования платформы [2].

Исследователи отмечают, что успешность платформенных решений в значительной степени определяется наличием механизмов обратной связи между всеми участниками экосистемы. Работодатели получают возможность транслировать свои требования к

компетенциям специалистов, университеты оперативно адаптируют образовательные программы, а студенты формируют индивидуальные образовательные траектории с учетом реальных потребностей рынка [5].

**Молодежное предпринимательство в условиях цифровой трансформации**

Цифровые платформы кардинально изменяют ландшафт молодежного предпринимательства, снижая входные барьеры и расширяя доступ к ресурсам, необходимым для запуска и развития бизнеса. Современные молодые предприниматели получают в распоряжение обширный инструментарий: от социальных сетей для продвижения продуктов до облачных сервисов для организации бизнес-процессов [3].

Доступность цифровых инструментов демократизирует предпринимательство, позволяя молодым людям из различных социальных групп и географических локаций запускать бизнес-проекты с минимальными начальными инвестициями [9]. Платформы электронной коммерции открывают доступ к глобальным рынкам, краудфандинговые сервисы обеспечивают альтернативные источники финансирования, а образовательные платформы предоставляют необходимые знания и навыки для ведения бизнеса.

Особое значение приобретает развитие предпринимательских экосистем, включающих инкубаторы, акселераторы и коворкинги. Эти структуры играют ключевую роль в поддержке молодых предпринимателей, предоставляя не только физическую инфраструктуру, но и доступ к менторской поддержке, нетворкингу и образовательным программам [3]. Цифровые платформы усиливают эффект таких экосистем, обеспечивая виртуальное присутствие и расширяя географический охват.

Международный опыт демонстрирует эффективность платформ онлайн-менторинга, которые соединяют начинающих предпринимателей с опытными наставниками. Такие платформы преодолевают традиционные ограничения, связанные с географической удаленностью и социальными барьерами, предоставляя молодым людям доступ к экспертизе и опыту успешных предпринимателей [11].

**Государственная поддержка и институциональные механизмы партнерства**

Реализация потенциала цифровых платформ в формировании партнерства между бизнесом, образованием и молодежью требует активной государственной поддержки и создания соответствующих институциональных механизмов. Анализ российского опыта показывает формирование многоуровневой системы, включающей федеральные программы, региональные инициативы и локальные проекты.

Центры компетенций выступают важным элементом инфраструктуры, обеспечивающим взаимодействие студентов, работодателей и представителей власти. В рамках таких центров молодые люди проходят диагностику профессиональных и надпрофессиональных компетенций, выстраивают индивидуальные траектории развития и получают возможность адаптировать свои навыки под конкретные требования работодателей [5].

Президентская платформа по развитию человеческого капитала инициировала создание системы, где результаты оценки компетенций аккумулируются в единой базе данных, доступной для потенциальных работодателей. Такой подход обеспечивает прозрачность рынка труда и способствует более эффективному matching между соискателями и работодателями [5].

Важным направлением государственной политики является поддержка цифровой грамотности и развитие навыков работы с современными технологиями. Образовательные программы, ориентированные на формирование цифровых компетенций, становятся обязательным элементом подготовки специалистов для новой экономики. При этом особое внимание уделяется не только техническим навыкам, но и развитию критического мышления, способности к командной работе и адаптивности [12].

Международный опыт свидетельствует о важности координации усилий различных стейкхолдеров. Страны ОЭСР активно развивают модели государственно-частного

партнерства в сфере цифрового образования, создавая условия для синергии государственных инвестиций и частной инициативы [12].

**Барьеры внедрения и пути их преодоления**

Несмотря на очевидные преимущества платформенных решений, их внедрение сталкивается с комплексом барьеров институционального, технологического и социокультурного характера. Идентификация и анализ этих препятствий критически важны для разработки эффективных стратегий цифровой трансформации.

Институциональная инерция представляет серьезное препятствие для внедрения инновационных моделей взаимодействия. Традиционные образовательные структуры часто демонстрируют сопротивление изменениям, что обусловлено как объективными ресурсными ограничениями, так и субъективными факторами, связанными с организационной культурой [6]. Преодоление данного барьера требует системной работы по формированию инновационного мышления у руководства и сотрудников образовательных организаций.

Технологическое неравенство остается актуальной проблемой, особенно в региональном разрезе. Недостаточное развитие цифровой инфраструктуры, ограниченный доступ к высокоскоростному интернету и нехватка современного оборудования создают препятствия для полноценного участия в платформенной экономике. Решение данной проблемы требует целенаправленных инвестиций в развитие технологической базы образовательных учреждений и создание условий для цифровой инклюзии всех категорий молодежи [10].

Дефицит цифровых компетенций у значительной части преподавателей и административного персонала образовательных организаций замедляет процессы цифровизации. Программы повышения квалификации должны фокусироваться не только на освоении технических навыков, но и на формировании понимания возможностей и ограничений цифровых технологий в образовательном процессе [12].

**Перспективы развития и рекомендации**

Анализ текущих тенденций позволяет сформулировать ряд перспективных направлений развития цифровых платформ как инфраструктурной основы партнерства между бизнесом, образованием и молодежью.

Первое направление связано с развитием гибридных моделей, сочетающих преимущества централизованных и децентрализованных платформенных архитектур. Такие решения обеспечивают баланс между необходимостью стандартизации и потребностью в гибкости, позволяя адаптировать платформы под специфические потребности различных регионов и отраслей.

Второе направление предполагает интеграцию технологий искусственного интеллекта для персонализации образовательных траекторий и оптимизации процессов matching между соискателями и работодателями. Алгоритмы машинного обучения способны анализировать большие массивы данных о карьерных траекториях, выявлять паттерны успешности и формировать рекомендации для молодых специалистов [12].

Третье направление фокусируется на развитии механизмов верификации и сертификации компетенций, полученных через платформенное обучение. Технологии блокчейн открывают возможности для создания децентрализованных систем подтверждения квалификаций, что повышает доверие работодателей к альтернативным формам образования.

Для успешной реализации потенциала цифровых платформ необходимо:

- Разработать национальную стратегию развития платформенной экономики в образовательной сфере с четким определением ролей и ответственности всех участников экосистемы;

- Создать правовую базу, регулирующую вопросы интеллектуальной собственности, защиты персональных данных и трудовых отношений в условиях платформенной занятости;
- Обеспечить финансовую поддержку пилотных проектов, демонстрирующих инновационные модели взаимодействия образования и бизнеса;
- Развивать международное сотрудничество для обмена лучшими практиками и стандартизации подходов к платформенному образованию.

**Заключение.** Цифровые платформы представляют собой не просто технологический инструмент, но фундаментальную инфраструктуру, способную трансформировать традиционные модели взаимодействия между образованием, бизнесом и молодежью. Проведенный анализ демонстрирует, что успешная реализация платформенных решений требует комплексного подхода, учитывающего технологические, институциональные и социокультурные аспекты.

Ключевым фактором успеха является создание экосистем, где все участники получают взаимную выгоду от сотрудничества. Образовательные организации повышают релевантность своих программ и улучшают показатели трудоустройства выпускников. Бизнес получает доступ к талантливым специалистам с актуальными компетенциями. Молодежь обретает возможности для профессионального развития, предпринимательства и самореализации.

Вместе с тем, реализация потенциала цифровых платформ сопряжена с необходимостью преодоления существенных барьеров и решения комплексных задач. Требуется системная работа по развитию цифровой инфраструктуры, формированию соответствующих компетенций у всех участников экосистемы и созданию благоприятной институциональной среды.

Дальнейшие исследования должны фокусироваться на разработке методологии оценки эффективности платформенных решений, изучении долгосрочных эффектов платформизации образования и выявлении оптимальных моделей государственного регулирования платформенной экономики. Особого внимания заслуживает вопрос обеспечения инклюзивности и равного доступа к возможностям, предоставляемым цифровыми платформами, для всех категорий молодежи независимо от социального статуса и географического положения.

**Список источников**

1. Белова О.Л. Трудоустройство молодежи в условиях цифровой экономики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. -- 2022. -- Т. 11. -- № 6. -- С. 72-75. -- DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-6-72-75. -- URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trudoustroystvo-molodezhi-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki
2. Дубко Н.А. Цифровая платформа как механизм взаимодействия науки, образования и инновационного предпринимательства // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. -- 2021. -- Т. 57. -- № 6. -- С. 35-39. -- DOI: 10.52928/2070-1632-2021-57-6-35-39. -- URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-platforma-kak-mehanizm-vzaimodeystviya-nauki-obrazovaniya-i-innovatsionnogo-predprinimatelstva
3. Зюзева Ж.В., Шляхина С.Ю. Развитие молодежного предпринимательства в условиях цифровизации // Вестник науки. -- 2023. -- URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-molodezhnogo-predprinimatelstva-v-usloviyah-tsifrovizatsii
4. Круглов Д.В., Ляшенко В.Е. Цифровая платформа как инструмент оптимизации бизнес-процессов вуза и внешних партнеров // Лидерство и менеджмент. -- 2025. -- Т. 12. -- № 2. -- С. 357-370. -- URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-platforma-kak-instrument-optimizatsii-biznes-protsessov-vuza-i-vneshnih-partnerov
5. Махмудова М.М. Государство - бизнес - образование: новый формат партнерства в создании человеческого капитала // Управление персоналом и

интеллектуальными ресурсами в России. -- 2023. -- Т. 12. -- № 1. -- С. 10-18. -- DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-1-10-18. -- URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-biznes-obrazovanie-novyy-format-partnerstva-v-sozdanii-chelovecheskogo-kapitala

6. Сидорова А.А. Модели сотрудничества университетов и бизнеса в цифровую эпоху: преимущества и ограничения // Государственное управление. Электронный вестник. -- 2020. -- С. 272-278. -- DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10043. -- URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-sotrudnichestva-universitetov-i-biznesa-v-tsifrovuyu-epohu-preimuschestva-i-ogranicheniya

7. Хышова Т.В., Ватолина О.В. Платформенная занятость молодежи: вызовы и возможные решения // Креативная экономика. -- 2024. -- Т. 18. -- № 12. -- С. 3669-3684. -- DOI: 10.18334/ce.18.12.122148. -- URL: https://cyberleninka.ru/article/n/platformennaya-zanyatost-molodezhi-vyzovy-i-vozmozhnye-resheniya

8. Шкуровская С.Р., Нелидова П.А., Кузьмина Е.В., Шевченко С.А. Роль и значение цифровых платформ в социально-экономическом развитии. -- 2024. -- Т. 2. -- № 1. -- С. 184-186. -- DOI: 10.24412/2411-0450-2024-2-1-184-186. -- URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-tsifrovyh-platform-v-sotsialno-ekonomicheskom-razvitii

9. Cui B. Youth Entrepreneurship in the Digital Age: Empowering the Next Generation // Journal of Global Entrepreneurial Management. -- 2025. -- Vol. 3. -- Iss. 1. -- P. 1-4. -- URL: https://scitechjournals.com/articles/youth-entrepreneurship-in-the-digital-age-empowering-the-next-generation.pdf

10. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024. -- Geneva: ILO, 2024. -- 180 p. -- URL: https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024

11. Lall S.A., Chen L.-W., Mason D.P. Digital platforms and entrepreneurial support: a field experiment in online mentoring // Small Business Economics. -- 2022. -- P. 1-24. -- URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9595085/

12. OECD. Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. -- Paris: OECD Publishing, 2023. -- 246 p. -- DOI: 10.1787/c74f03de-en. -- URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023_c827b81a.html

**Сведения об авторе**

**Гаврилов Кирилл Антонович,** аспирант, негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет Синергия», г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Gavrilov Kirill Antonovich,** postgraduate student, non-governmental educational private institution of higher education "Moscow Financial and Industrial University of Synergy", Moscow, Russia

**УДК: 338.28**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.41.019**

**Ализаде Умид Чингиз оглу**
Азербайджанский Университет Кооперации

## Регулирование проблем инновационной деятельности в пищевой промышленности и укрепление ее правовой базы

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы регулирования проблем инновационной деятельности в пищевой промышленности и укрепления ее правовой базы. Излагается суть существующих проблем в инновационной деятельности промышленных предприятий в современную эпоху. Даны недостатки в инновационной деятельности в пищевой промышленности Азербайджана. Определены основные направления экономических реформ в пищевой промышленности страны. Проанализированы правовые основы модернизации и инноваций в пищевой промышленности. Обобщены технические, технологические, организационные и экономические факторы реализации государственной политики, направленной на стимулирование инноваций в пищевой промышленности. Обосновано, что одна из основных целей инновационной деятельности в пищевой промышленности Азербайджана связана с решением проблемы безопасности пищевых продуктов. Для определения уровня развития пищевой промышленности Азербайджана был проведен экономический анализ. Исследования деятельности пищевой промышленности выявили наличие определенных проблем в этой области. Обоснована важность создания благоприятных институциональных условий для развития пищевой промышленности в Азербайджане и укрепления правовой базы. Обращается внимание на необходимость расширения разработки и производства многокомпонентных пищевых продуктов для усиления инновационной активности в пищевой промышленности страны. Отмечена роль прямых государственных инвестиций как основного источника финансирования фундаментальных исследований в пищевой промышленности. Обосновано стратегическое значение высоких и новых технологий в регулировании инновационной деятельности в пищевой промышленности. Сформулированы предложения по усилению инновационной активности в пищевой промышленности и совершенствованию ее нормативно-правовой базы с учетом новых вызовов

**Ключевые слова:** Азербайджан, пищевая промышленность, инновационная деятельность, правовые основы инновационной деятельности, правовое регулирование инновационной деятельности, инновации в пищевой промышленности, проблемы усиления инновационной деятельности, перспективы усиления инновационной деятельности.

**Alizade Umid Chingiz**
Azerbaijan University of Cooperation

## Regulation of food industry innovation problems and strengthening of its legal framework

**Annotation.** The article examines the issues of regulating the problems of food industry innovation and strengthening its legal framework. The essence of the existing problems in the innovation of industrial enterprises in the modern era is explained. The existing shortcomings in the study of innovative activity in the food industry of Azerbaijan are shown. The uniqueness and main directions of modern economic reforms in the country's food industry are given. The legal foundations of food industry modernization and innovation are analyzed. Technical, technological, organizational and economic factors in the implementation of state policy aimed at stimulating innovations in the food industry are summarized. It is substantiated that one of the main goals of

food industry innovation in Azerbaijan is related to solving the problem of food safety. Economic analyses were conducted in order to determine the level of development of the food industry in Azerbaijan. Studies on the activities of the food industry have determined that there are certain problems in this area. The importance of creating favorable institutional conditions for the development of the food industry in Azerbaijan and strengthening the legal framework is substantiated. Attention is drawn to the need to expand the design and production of multi-component food products in strengthening innovation activity in the country's food industry. The role of direct state investments as the main source of financing for fundamental research in the food industry is given. The strategic importance of high and new technologies in regulating innovation activity in the food industry is explained. Taking into account new challenges, proposals are made to strengthen innovation activity in the food industry and improve its legal framework.

**Key words:** Azerbaijan, food industry, innovation activity, legal foundations of innovation activity, legal regulation of innovation activity, innovation of the food industry, problems of strengthening innovation activity, prospects of strengthening innovation activity.

Следует отметить, что пищевая промышленность играет важную роль в системе продовольственной безопасности, обеспечивая людей продуктами питания, необходимыми для поддержания здоровья и благополучия. Обеспечение продовольственной безопасности становится всё более сложным в условиях глобального изменения климата, роста населения, угроз, связанных с болезнями растений и животных, а также геополитических факторов. Пищевая промышленность охватывает широкий спектр деятельности: от производства сельскохозяйственной продукции и сырья до переработки, хранения, логистики и продажи готовой продукции. Это многопрофильная отрасль, охватывающая различные секторы экономики: от сельского хозяйства и пищевой промышленности до торговли и логистики. Главная цель пищевой промышленности — обеспечение потребителей безопасными и качественными продуктами питания. Развитие пищевой промышленности зависит от способности отслеживать возникающие тенденции и своевременно их реализовывать. Для этого необходимо обеспечить стабильные поставки сырья, оптимизировать производственные процессы, контролировать качество продукции и гарантировать её безопасность. Другим важным аспектом является разнообразие ассортимента для удовлетворения потребностей различных групп населения. К последним тенденциям в пищевой промышленности относятся те, которые потребители считают наиболее важными, например: здоровое питание, безопасность и качество пищевых продуктов, а также повышение осведомленности о питании [13, с. 100].

Можно сказать, что пищевая промышленность является важным элементом национальной экономики, поскольку от неё зависит не только качество жизни населения, но и продовольственная безопасность всей страны. Для поддержания этих функций необходимо обеспечить постоянное совершенствование производства, что невозможно без внедрения инноваций. Развитие пищевой промышленности возможно на основе инноваций, в том числе продуктовых, позволяющих выпускать новые виды продукции, востребованные на рынке, и технологических, обеспечивающих более глубокую переработку сельскохозяйственного сырья. Реализация этих мер также невозможна без инноваций, направленных на развитие средних и малых предприятий в пищевой промышленности, включая маркетинговые и организационные инновации. Инновационная деятельность – это процесс создания, освоения, распространения и использования инноваций. Обеспечение долгосрочной устойчивости устойчивого развития, формирование «экономики знаний», ускорение создания высокотехнологичной продукции, новых продуктов основано на расширении инновационной деятельности [7, с. 244].

Продуктовые инновации предполагают разработку и внедрение в производство технологически новых и существенно улучшенных продуктов. Появление качественно новых продуктов на рынке происходит редко, обычно предприятия вносят незначительные

изменения в продукцию, которые помогают поддерживать бренды. Брендинг существенно отличается от традиционных маркетинговых инструментов. Его главная цель - создание у потребителей привязанности к бренду конкретного производителя. Таким образом, необходимым условием повышения эффективности работы пищевой промышленности является использование инновационных технологий, существенное влияние которых проявляется в повышении производительности труда и конкурентоспособности продукции на внутреннем и международном рынках. Определенные проблемы могут возникать в инновационной деятельности промышленных предприятий, основными из которых могут быть: нехватка ресурсов предприятия: на это влияет тот факт, что практически все инновации требуют высоких затрат, поэтому не все субъекты имеют возможность внедрять такие инновации; отсутствие достаточного количества специалистов соответствующей квалификации; высокий уровень риска, связанный с невозможностью предсказать, принесет ли примененное нововведение прибыль и окупят ли все затраты; отсутствие идей, предложений, изобретений [12, с. 208].

Мы считаем, что основной проблемой внедрения инноваций на промышленных предприятиях является привычка подавляющего большинства руководителей и менеджеров предприятий работать в старой организационной культуре. Для реализации активной инновационной деятельности необходимо кардинально изменить старую систему управления. Уникальность и сложность современных экономических реформ в пищевой промышленности обуславливают необходимость наличия четко определенных векторов решения задач устойчивого развития предприятий и формирования нового механизма управления [11]. Анализ показывает, что рыночная экономика действует по своим собственным законам, признаками которых являются саморегулирование и государственное регулирование. Кроме того, в силу особенностей продовольственного комплекса и перерабатывающей промышленности в его составе, саморегулирование не должно быть всеобъемлющим. В связи с этим возникает острая необходимость в совершенствовании организационно-экономических механизмов управления для обеспечения их экономической устойчивости. Реализация государственной политики, направленной на стимулирование инноваций в пищевой промышленности, может способствовать техническому, технологическому, организационному и экономическому обновлению отраслей производства продуктов питания и, соответственно, повышению их эффективности. Для этого необходимо эффективное государственное регулирование пищевой промышленности и укрепление ее правовой базы. В настоящее время в Азербайджане приняты различные указы, государственные программы и другие нормативно-правовые акты в этой области.

«Азербайджан 2030: Национальные приоритеты социально-экономического развития», утвержденная соответствующим Указом Президента страны от 2 февраля 2021 года, сыграет важную роль в усилении инновационных процессов в пищевой промышленности Азербайджана. В национальных приоритетах определены пять основных стратегических целей, одной из которых является формирование в стране инновационного пространства, что окажет положительное влияние на инновационный потенциал пищевой промышленности страны. Реализация этой цели будет способствовать развитию наукоёмких и высокопроизводительных технологических направлений и, таким образом, инновационному развитию пищевой промышленности [1]. Утвержденный приказ будет способствовать ускорению реализации стратегических целей, предусмотренных Стратегической дорожной картой по углублению и совершенствованию производства и переработки сельскохозяйственной продукции, что придаст импульс инновационному развитию пищевой промышленности. Реализация Стратегической дорожной карты, в свою очередь, приведет к совершенствованию соответствующей системы регулирования, в том числе повышению эффективности государственной поддержки, созданию благоприятной деловой среды за счет дальнейшего повышения рыночной конкуренции, укреплению потенциала соответствующих регулирующих органов, совершенствованию системы

обеспечения безопасности пищевых продуктов, рыночной инфраструктуры, развитию конкурентной среды на продовольственном рынке, упрощению и улучшению доступа к финансовым ресурсам и рынкам, а также достижению других позитивных результатов [2, с.44].

Известно, что основной целью инноваций в пищевой промышленности Азербайджана является решение проблемы продовольственной безопасности. Продовольственная безопасность – очень важный и практический вопрос, занимающий особое место в мировой экономике и пищевой промышленности сегодня и привлекающий внимание политиков, исследователей и чиновников. Продовольственная безопасность, по сути, означает, что все члены общества имеют доступ к достаточному количеству продовольствия на протяжении всей своей жизни, чтобы вести здоровую и активную жизнь. Для достижения этой цели необходимо преодолеть такие препятствия, как нехватка воды и ограниченность сельскохозяйственных земель, высокие затраты на энергию, увеличение пищевых отходов и отсутствие инвестиций в сельскохозяйственные исследования. Эти обстоятельства указывают на необходимость производить больше продовольствия для людей во всем мире, используя меньше ресурсов. Пищевая промышленность в стране имеет большое значение и приносит пользу благодаря своим климатическим условиям, разнообразию и качеству сельского хозяйства [15, с. 47].

Президент страны подписал соответствующий указ об обеспечении безопасности пищевых продуктов в Азербайджане. Целью указа является приведение норм и стандартов безопасности пищевых продуктов в Азербайджане в соответствие с международными требованиями, улучшение обеспечения населения качественными и безопасными продуктами питания, повышение их конкурентоспособности и выхода на внешние рынки путем принятия соответствующих мер в этой области, активное внедрение эффективных механизмов контроля для обеспечения безопасности пищевых продуктов, применение успешно апробированных международных примеров в области обеспечения прав потребителей и другие цели [3].

Агентство по безопасности пищевых продуктов курирует вопросы безопасности пищевых продуктов в Азербайджане. Агентство было создано Указом Президента страны от 13 ноября 2017 года. Его основная цель — обеспечение населения здоровыми и безопасными продуктами питания, что позволит значительно сократить число заболеваний пищевого происхождения, а также повысить производительность и конкурентоспособность пищевой и сельскохозяйственной продукции, увеличить объёмы экспорта на рынки ведущих стран мира [4]. В целом, влияние всех принятых в Азербайджане государственных документов на развитие пищевой промышленности проявилось в увеличении производства этой промышленной продукции.

Уровень развития пищевой промышленности в Азербайджане более наглядно можно увидеть по объёму производства продукции в этой сфере и её удельному весу в ВВП (рис. 1).

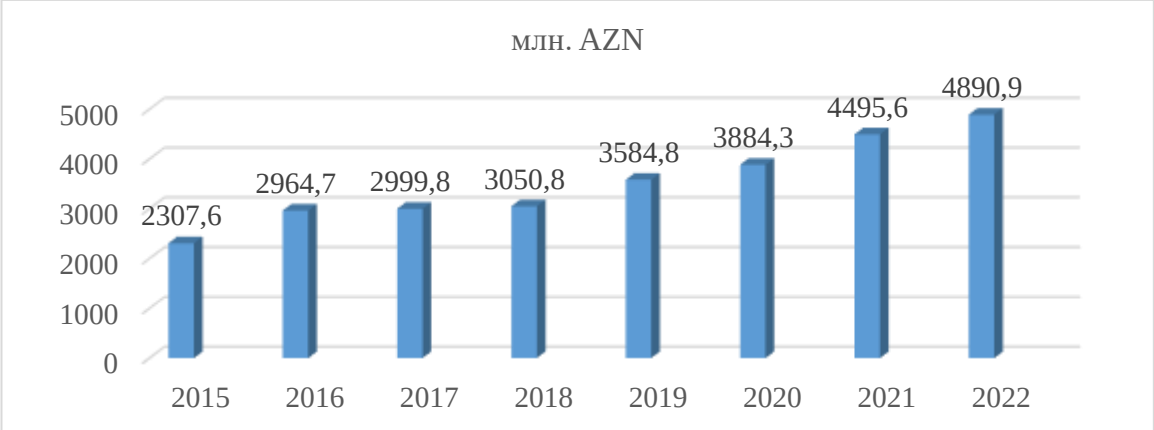



**Рисунок 1. Стоимость продукции пищевой промышленности Азербайджана**

Из рисунка 1 видно, что производство продуктов питания непрерывно росло в исследуемые периоды и в 2022 году превысило показатели предыдущих лет. Стоимость произведенной продукции пищевой промышленности в 2022 году составила 4890,9 млн манатов, что в 2,1 раза больше, чем в 2015 году, на 12,6% больше, чем в 2020 году, и на 8,8% больше, чем в 2021 году. В 2022 году доля продукции пищевой промышленности в общем объеме промышленной продукции страны составила 5,7%, а ее доля в ВВП – 3,6% [5].

Необходимо создание благоприятных институциональных условий для развития пищевой промышленности. Важную роль играет научное и кадровое обеспечение отрасли, в этом случае развитие отрасли, подготовка квалифицированных промышленно-производственных кадров будут обеспечены на основе наукоемких подходов и инновационных решений. Для реализации планов реорганизации предприятия необходимо иметь достаточное количество квалифицированных кадров. Именно универсальный и квалифицированный персонал предприятия является необходимым условием постоянного применения инновационных технологий [9, с. 75]. Наиболее ярко это проявляется в инновациях, связанных с частичным изменением рецептуры продукта и объемов его производства. В связи с этим на предприятиях реализуется определенная кадровая политика, направленная на формирование уникальной структуры рабочей группы для более гибкого использования персонала.

Развитие пищевой промышленности должно базироваться на инновационных направлениях. Инновационные направления в производстве продуктов питания подразумевают создание условий и предпосылок для получения высококачественных продуктов питания в необходимом количестве в соответствии с установленными потребительскими стандартами, приобретение специализированных продуктов для детского и диетического питания, лекарственных средств, продуктов с учетом национальных особенностей. Направлением инновационной деятельности в пищевой промышленности должно стать проектирование и создание многокомпонентных пищевых продуктов. Эффективность этих процессов во многом зависит от управления инновационными процессами. Развитие пищевой промышленности во многом зависит от уровня ее государственного регулирования, одним из направлений которого является совершенствование налогового механизма. Совершенствование налогового механизма считается одним из важных направлений государственного регулирования. Повышение эффективности налогового механизма в части обеспечения интересов производителей продуктов питания, прежде всего, предполагает повышение эффективности системы налогового стимулирования, снижение налоговой нагрузки, стимулирование возможностей для формирования целевых инвестиционных ресурсов предприятий. Совершенствование налогового механизма может создать благоприятные условия для функционирования пищевой промышленности на принципе самофинансирования, стимулирования производственной деятельности хозяйствующих субъектов данной сферы, эффективного использования имеющейся материально-технической базы [6, с. 55].

Для инновационного развития пищевой промышленности страны государство должно проводить активную инновационную политику. Государство обладает достаточным потенциалом для инновационного развития пищевой промышленности. Однако для инновационного развития пищевой промышленности необходима значительная государственная поддержка. Технологическая и инновационная политика в агропромышленном комплексе должна стать неотъемлемой частью единой экономической политики. Особое значение имеют меры государственной поддержки, стимулирующие совместные международные исследовательские проекты, распространение технологий и мобильность кадров. Государство также должно обеспечить развитие технологического потенциала в долгосрочной перспективе и адекватную поддержку фундаментальных исследований. Рыночная форма инновационной деятельности требует больших ресурсов, а также высокой координации действий государства и бизнеса для гибкого регулирования

ресурсной потребности инновационных проектов [8, с. 47]. Для успешного использования инновационных механизмов все более востребовано развитие прямых связей между участниками инновационного процесса в пищевой промышленности.

Основным источником финансирования фундаментальных исследований в пищевой промышленности должны быть прямые государственные инвестиции, а расходы на этот вид деятельности должны постоянно увеличиваться. Прекращение государственного стимулирования и финансирования таких исследований из-за недостижения положительных результатов в заданные сроки может остановить поступательное развитие технического прогресса в ряде направлений пищевой промышленности страны. Таким образом, государство должно играть ведущую роль в финансировании затрат на экологизацию хозяйственной деятельности предприятий за счет соответствующих инноваций. В ряде случаев пищевая промышленность находится в неустойчивом финансовом положении и испытывает трудности с финансированием своей деятельности. Для укрепления ее финансового положения необходимо совершенствовать аналитическую работу, повышать уровень финансового планирования и своевременно корректировать отношения с кредиторами и дебиторами [16, с. 319].

Известно, что частные предприятия не стремятся заменять существующие эффективные производственные технологии новыми, более экологичными. С одной стороны, это обусловлено дополнительными финансовыми вложениями в переоснащение агропромышленного производства и его адаптацию к новым технологиям. С другой стороны, новейшие экологически безопасные технологии не всегда экономически выгодны в краткосрочной перспективе. Государство может решить эту проблему, предоставляя субсидии и скидки разработчикам и пользователям новых экологичных технологий. Кроме того, государственные органы должны установить жесткие экологические стандарты для пищевой промышленности, законодательно обязывая их создавать и развивать экологически чистые производства. Одним из инструментов прямого регулирования инновационной деятельности в пищевой промышленности может стать стимулирование организаций, успешно разрабатывающих инновационные проекты, значимые для региона, путем компенсации части затрат на приобретение новых технологий, материальных ресурсов и энергии. Такая практика давно существует в странах, добившихся высокой производительности и конкурентоспособности сельскохозяйственного производства (США, Германия, Израиль и др.) [14, с. 60].

Следует отметить, что практика страхования рисков, возникающих при реализации инновационных проектов, начала широко применяться в странах, давно идущих по пути инновационного развития, и доказала свою высокую эффективность [10, с. 344]. Невозможность страхования рисков, связанных с развитием инноваций, затрудняет поиск инвесторов или приводит к существенному удорожанию инвестиций. На современном этапе развития страхового бизнеса решить проблему страхования инновационной деятельности без помощи региональных органов власти сложно. В связи с этим необходимо сформировать инновационный страховой фонд, который будет играть роль гаранта возмещения возможных убытков страховым компаниям. При создании фонда может быть использован механизм государственно-частного сотрудничества, то есть объединения средств из разных бюджетов: привлечения ресурсов страховых компаний, осуществляющих сельскохозяйственное страхование; средств перерабатывающих предприятий, заинтересованных в развитии инновационной деятельности в пищевой промышленности. Таким образом, в условиях глобализации научно-инновационных процессов инновационная политика государства должна регулировать простое и расширенное воспроизводство основного капитала, интеллектуального труда, ресурсного потенциала за счет производства конкурентоспособной продовольственной продукции рыночными методами, а также обеспечивать формирование начальных условий [17].

Для обеспечения безопасности пищевых продуктов необходимо разработать и соблюдать строгие правила и стандарты качества. Они должны охватывать требования к

производственным процессам, сырью, условиям хранения и транспортировки. Также важно обеспечить систематический контроль и мониторинг качества продукции, прозрачность и информированность потребителей о ней. Необходимо разработать эффективные механизмы регулирования и контроля для пищевой промышленности, а также обеспечить поддержку и стимулирование инноваций и совершенствования производственных процессов. Важным фактором также является просвещение населения по вопросам питания и безопасности пищевых продуктов. Необходимо проводить образовательные программы и кампании, направленные на просвещение населения и формирование правильных пищевых привычек. В заключение следует отметить, что пищевая промышленность играет важную роль в системе продовольственной безопасности. Поэтому необходимо уделять внимание эффективному использованию ресурсов, разнообразию, безопасности и качеству продукции, а также разработке соответствующей государственной политики и образовательных программ в этой области. Только совместными усилиями государства, пищевой промышленности и общества можно обеспечить стабильное и безопасное снабжение продовольствием всего населения.

В заключение следует отметить, что особое внимание следует уделить комплексу мер, направленных на активизацию инновационного развития пищевой промышленности страны и укрепление ее правовой базы:

– Во-первых, необходимо принять меры по совершенствованию нормативно-правовой базы инновационного развития пищевой промышленности страны;

– Современные вызовы и требования, стоящие перед пищевой промышленностью, требуют соблюдения принципов устойчивого развития, снижения негативного воздействия на окружающую среду, учета потребностей и предпочтений потребителей, эффективного использования ресурсов, а также более активного применения инновационных подходов в области технологий и производственных процессов;

– Для эффективного функционирования пищевой промышленности необходимо развитие и совершенствование законодательной базы, регулирующей деятельность отрасли. Это включает в себя разработку и внедрение стандартов качества и безопасности продукции, а также механизмов контроля;

– Государственная политика и механизмы государственной поддержки также важны для развития пищевой промышленности;

– Развитие инновационных подходов, укрепление законодательства и государственной политики, сотрудничество с научно-исследовательскими институтами, совершенствование систем контроля и т. д.

–

**Список источников**

1. Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər. AR Prezidentinin Sərəncamı. – Bakı, – 2 fevral 2021. [Elektron resurs] / URL: https://president.az/az/articles/view/50474.

2. Azərbaycan Respublikasında kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalına və emalına dair Strateji Yol Xəritəsi. – Bakı, – 6 dekabr 2016. [Elektron resurs] / URL: https://azertag.az/store/files/Strateji_yol_xeritesi/strateji_yol_xeritesi_kend_teserrufati_mehsullarinin_istehsalina_ve_emalina_dair.pdf.

3. Azərbaycan Respublikasında qida təhlükəsizliyinin təmin edilməsinə dair 2019–2025-ci illər üçün Dövlət Proqramı"nın təsdiq edilməsi haqqında AR Prezidentinin Sərəncamı. Bakı, 29 aprel 2019. [Elektron resurs] / URL: https://e-qanun.az/framework/42111.

4. Azərbaycan Respublikasının Qida Təhlükəsizliyi Agentliyinin fəaliyyətinin təmin edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Sərəncamı. Bakı, 13 noyabr 2017. [Elektron resurs] / URL: https://afsa.gov.az/az/haqqinda.

5. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. Statistik məcmuə. – Bakı,– 2023, – 725 s.

6. İbrahimov, İ.H. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə yeyinti sənayesinin dövlət tənzimlənməsi istiqamətləri. Audit, – 2021. 2 (32), – s.50-59.

7. Rəsulov, Z.Y. Davamlı inkişaf istiqamətində sənaye kadrlarının elmi potensialının və innovasiya fəaliyyətinin dəstəklənməsi və perspektiv vəzifələr. Davamlı inkişafın milli modeli və strategiyası. Respublika Elmi Konfransının materialları. – 27-28 noyabr 2015, – s.243-246.

8. Алиев Ш.Т. Важность перехода к инновационной экономике промышленности Азербайджана в условиях экономического кризиса // Материалы II Всероссийской науч.-практ. конференции «Инновационное развитие и промышленная политика». Биробиджан, Россия. 18–29 мая 2009.- с. 45-50.

9. Алиев Ш.Т. Важность ускорения перехода к инновационным технологиям и инновационной экономике в Азербайджанской Республике в контексте мирового опыта. Материалы XIV Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития инновационной деятельности», 18-22 мая 2009 года, г.Алушта, Крым, Украина, с. 74-77.

10. Алиев Ш.Т. Моделирование инноватизации национальной экономики в современных условиях // Научное обозрение, 2014 , № 06, С. 342-346.

11. Алиев, Ш.Т. Важнейшие детерминанты устойчивого развития экономики Азербайджана. Книга. Баку, «Элм», 2010. - 196 с.

12. Баширов, Р.Р. Роль инноваций на предприятии: проблемы внедрения в производственную деятельность / Р.Р. Баширов, А.И. Селезнева // Управление. Экономический анализ. Финансы, Уфа, – 23–24 апреля 2018. – с. 204-209.

13. Гаврилова, К.Е. Развитие пищевой промышленности в современных экономических условиях / К.Е. Гаврилова // Перспективы развития науки в современном мире: Сборник научных статей по материалам XII Международной научно-практической конференции, – Уфа, – 07 апреля 2023, – с. 96-101.

14. Гончаров, В.Д. Инновационная деятельность в пищевой промышленности / В.Д. Гончаров, В.В. Рау // Агро-инновации. – 2019. № 1(1), – с. 55-61.

15. Дробышева, Л.В. Экономическое устойчивое развитие пищевой промышленности / Л.В. Дробышева // Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах: сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, – Пенза, 19–20 сентября 2022, – с. 46-49.

16. Ратушнова, И.Г. Пути укрепления финансового состояния предприятий пищевой промышленности / И.Г. Ратушнова, А.В. Щуцкая // XLIX Самарская областная студенческая научная конференция: Тезисы докладов, Самара, 10–21 апреля 2023 года. – Санкт-Петербург: ООО "Эко-Вектор", 2023. – с. 318-319.

17. Shafa Aliyev, Mayis Gulaliyev, Shahin Hurshudov, Afet Hasanova, Fariz Salahov. Effects of Taxes on the Development of the Non-Oil Industry Sector: The Case of Azerbaijan. //WSEAS Transactions on Business and Economics, 2023, vol. 20. -pp. 2400-2412. https://www.wseas.com/journals/articles.php?id=8492. ; https://wseas.com/journals/bae/2023/e205107-2355.pdf.

**Сведения об авторе**

**Ализаде Умид Чингиз оглу.** Докторант Азербайджанского Университета Кооперации, AZ1124, , г.Баку, Азербайджанская Республика

**Information about the author**

**Alizade Umid Chingiz,** Doctoral student of Azerbaijan Cooperation University, AZ1124, Baku city, Republic of Azerbaijan

**УДК 338**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.95.85.020**

**Шевцов В.В.**
Кубанский государственный аграрный университет
**Стратович М. В.**
Кубанский государственный аграрный университет
**Островская А.С.**
Кубанский государственный аграрный университет

**Оценка эффективности систем управления в аграрном секторе**

**Аннотация.** В рамках статьи оценивается эффективность системы управления в аграрном секторе России, увязывая макропоказатели и практики управления. Цель работы заключается в разработке операционализированного набора метрик (результативность, экономичность, процессная зрелость) и выявлении управленческих слабых мест. Особое внимание уделяется внедрению цифровых технологий и автоматизации процессов, которые способствуют повышению урожайности и снижению издержек. Методология сочетает анализ статистики, документарных источников и кейс-аудитов. Практическая значимость работы заключается в формировании рекомендаций для повышения конкурентоспособности и устойчивости аграрных компаний в динамичных условиях. Получены индикативные бенчмарки и карта рисков; продемонстрированы эффекты цифровизации и программ поддержки. Выводы конкретизируют приоритеты повышения эффективности. Материал будет полезен управленцам АПК, региональным ведомствам, аудиторам и исследователям.

**Ключевые слова:** эффективность управления, аграрный сектор, АПК, производительность труда, рентабельность, государственная поддержка.

**Shevtsov V.V.**
Kuban State Agrarian University
**Stratovich M. V.**
Kuban State Agrarian University
**Ostrovskaya A.S.**
Kuban State Agrarian University

**Assessment of the effectiveness of the management system in the agricultural sector**

**Abstract.** The article assesses the effectiveness of the management system in the Russian agricultural sector by linking macro indicators and management practices. The goal of the study is to develop an operationalized set of metrics (performance, cost-effectiveness, and process maturity) and identify management weaknesses. Special attention is given to the implementation of digital technologies and process automation, which can improve crop yields and reduce costs. The methodology combines statistical analysis, documentary sources, and case studies. The practical significance of the study lies in providing recommendations for improving the competitiveness and sustainability of agricultural companies in a dynamic environment. Indicative benchmarks and a risk map have been obtained; the effects of digitalization and support programs have been demonstrated. The findings specify the priorities for improving efficiency. This material will be useful for agricultural managers, regional authorities, auditors, and researchers.

**Keywords:** management effectiveness, agricultural sector, agro-industrial complex, labor productivity, profitability, government support.

Аграрный сектор России по итогам 2024 года имеет разнонаправленные результаты. Индекс производства сельхозпродукции составил 96,8% (–3,2 п.п. к 2023), при этом производство животноводческой продукции выросло на 0,9, а растениеводческой снизилось на 6,5%; снизилась доля фермерских хозяйств в объемах производства. Фиксируется ослабление темпов выпуска, что требует более объективной оценки не только объемов производства и использованных ресурсов, но и качества управления цепочками создания стоимости [1]. Одновременно отраслевые данные подтверждают снижение выпуска в январе–августе 2025 г. по сравнению с 2024 г., что проявилось в резких месячных колебаниях [2]. Уровень производительности труда в сельском хозяйстве в 2024 г., по открытым агрегированным данным и экспертным оценкам, снизился ориентировочно на 3,1%.

В национальных целях на горизонте до 2030 г. обозначено требуемое наращивание производительности как индикатора технологической независимости. Это задаёт нормативную рамку для управленческих KPI. Параллельно Минсельхоз в 2024 г. разворачивая цифровые решения и госпрограммы; указывал на необходимость полного освоения ассигнований по проекту «Цифровое сельское хозяйство», что является основой для операционных улучшений [3]. Региональные контрольно-счётные органы в 2024 г. проводили аудит эффективности субсидий и грантов («Агростартап» и др.), фиксируя как достижения по целевым показателям, так и нарушения процедур исполнения – важная эмпирическая база для управленческого анализа [4].

Цель исследования – предложить компактный перспективный набор измеримых показателей эффективности систем управления в АПК и апробировать его результаты на данных 2024 г.

Предлагаемая модель ТКО–АПК опирается на три взаимодополняющие группы KPI, позволяющие синхронно оценивать отраслевые эффекты, экономическую устойчивость и управленческую зрелость. Такой «трёхконтурный» подход обеспечивает сопоставимость результатов на разных уровнях управления – от хозяйства до региона – и минимизирует искажения, вызванные погодными шоками, ценовой конъюнктурой и неоднородностью учёта.

Первая группа – результативность, фиксирует собственно отраслевые эффекты. Ключевой индикатор – индекс производства сельского хозяйства (ИПСХ), дополненный показателями урожайности базовых культур и выпуском молока/мяса в расчёте на голову. По данным 2024 года ИПСХ составил 96,8%: растениеводство демонстрировало снижение на 6,5%, тогда как животноводство росло на 0,9% [1]. Эти данные указывают на дифференциальное влияние погодных факторов и логистики на подсектор и подчёркивает необходимость таргетированных мер поддержки именно в растениеводстве.

Вторая группа – экономичность, оценивает способность создавать стоимость при заданных ресурсных ограничениях. Ключевые метрики: рентабельность по полному кругу с учётом и без учёта господдержки, отношение CAPEX к выручке, длительность оборотного цикла. Согласно национального доклада Минсельхоза РФ за 2024 год рентабельность, с учётом поддержки, достигала порядка 18,3%, продемонстрировав умеренно отрицательную динамику к 2023 году, что подтверждает чувствительность показателя к параметрам субсидирования и рыночной волатильности [3].

Третья группа -- процессная зрелость, характеризует качество управленских контуров и масштабы цифровизации. Здесь релевантны доля сквозных процессов, охваченных информационными системами, соблюдение регламентов, доля закупок с план-факт отклонением менее 5%, доля субсидий с подтверждённой результативностью и частота/тяжесть нарушений по итогам аудитов.

В 2024 году проект «Цифровое сельское хозяйство» был профинансирован и освоен на 100%, что создаёт предпосылки для наращивания процессной зрелости; одновременно региональные проверки фиксировали как достижение целевых значений, так и процедурные нарушения – источник управленческих рисков, требующий стандартизации практик комплаенса [3].

Сопоставление трёх групп показателей выявляет рассинхронизацию: при нейтрально-слабой динамике производительности труда и просадке в растениеводстве экономическая эффективность оставалась приемлемой в значительной степени благодаря инструментам государственной поддержки (лизинг, субсидирование ставок, грантовые программы). Это означает, что достигнутые результаты во многом опосредованы качеством госполитики и дисциплиной её исполнения на региональном уровне, а не только технологическими или агроклиматическими факторами.

Интерпретация причин уязвимости указывает на наличие уязвимых мест в логистических и агротехнологических календарях: сбои в сроках сева и уборки, слабое страхование рисков и недостатки управления влагой усилили эффект неблагоприятной погоды; масштаб потерь по растениеводству подтверждает высокую эластичность результата к погодным отклонениям.

Практика контрольно-счётных проверок в субъектах РФ дополнительно валидирует эти выводы: зафиксированы частичное достижение показателей госпрограммы, нарушения процедур предоставления поддержки и риски недостижения заявленных эффектов по линии грантов «Агростартап». Управленческий вывод однозначен: при сохранении объёмов помощи фактическая результативность определяется качеством процессов – планированием, мониторингом результатов и комплаенсом [4].

Кейс «цифрового контура» на федеральном уровне демонстрирует, что полное освоение ассигнований по проекту «Цифровое сельское хозяйство» -- позитивный сигнал для развития данных, сквозной аналитики и мониторинга; вместе с тем влияние на выпуск проявляется с лагом, поэтому необходимы KPI внедрения: доля решений, покрытых ИС; доля «сквозных» данных; степень интеграции с контурами мелиорации и агрострахования [3]. Кейс отраслевой рентабельности (около 18,3% с поддержкой) подтверждает гипотезу о наличии «управляемых» резервов даже при неблагоприятной погоде: повышение эффективности процессов – управление запасами, раннее контрактование, страховые инструменты – способно сгладить отрицательную динамику выпуска и удержать экономическую устойчивость [3].

Предлагается минимальный набор (с привязкой к доступным данным):

- KPI-R1 (результативность): прирост ИПСХ предприятия или. региона, урожайность (ц/га) по 3 ключевым культурам, выход молока (кг/корову), FCR по мясным направлениям.

- KPI-E1 (экономичность): рентабельность по EBIT и по чистой прибыли без субсидий/с субсидиями; оборачиваемость оборотного капитала (дни); доля контрактов с фиксированными ценами >60%.

- KPI-P1 (процессная зрелость): доля закупок с план-факт отклонением ≤ 5%; доля субсидий с подтверждённой результативностью ≥ 90%; доля критических процедур, покрытых ИС, ≥80%; частота выявленных несоответствий аудитом – ≤1 на 100 млн руб. поддержки.

Однако стоит не забывать и про риски, среди которых выделяются: погодные и инфраструктурные риски (высокая влажность, логистические узкие места, энергоёмкость процессов) которые усиливают волатильность растениеводства; без страховых и логистических «предохранителей» даже продвинутые управленческие решения не конвертируются в устойчивый результат, поскольку остаются незащищёнными от шоков предложения и перебоев в снабжении критическими ресурсами.

Зависимость итоговых экономических показателей от объёма и дизайна господдержки делает решающими качество планирования, исполнения и комплаенса.

Региональные аудиты фиксируют, что организационные сбои – от некорректного целеполагания до пробелов в отчётности – способны нивелировать бюджетный эффект субсидий и грантов, превращая их в транзакционные издержки, а не в источник прироста эффективности [1; 3; 4].

Дефицит детализированных данных и неоднородность учёта ограничивают управляемость: показатели производительности труда агрегированы, их разрезность по культурам, технологиям и стадиям цепочки создания стоимости недостаточна; эффект цифровизации проявляется с лагом и требует формализации метрик внедрения, чтобы отделить технологический прогресс от статистического шума.

Предпочтительным ответом на эти вызовы выступает процессно-ориентированное бюджетирование: предоставление субсидий следует жёстко увязывать с KPI (урожайность, удельная себестоимость, энергоёмкость), а также с публичной публикацией «карт эффектов» по каждому проекту для обеспечения сопоставимости и подотчётности принимаемых решений.

Ключевым условием является цифровая прозрачность управления: необходимо обеспечить непрерывный контур учёта данных от полевых операций через закупки и логистику к реализации, с порогом допустимых отклонений не выше 5% по критическим параметрам; такая архитектура позволяет оперативно выявлять узкие места, проводить причинно-следственный анализ и поддерживать корректную калькуляцию затрат.

Страхование и агрологистика должны рассматриваться как полноценные элементы системы управления, а не как внешние сервисы: для культур-драйверов необходим обязательный страховой пакет, а перевозки и энергоресурсы подлежат раннему контрактованию с механизмами хеджирования цен и сроков, что снижает вариативность кассовых разрывов и риски сбоев в сезонных окнах.

Производительность труда следует закрепить как стратегический KPI: целевые траектории прироста до 2030 года необходимо встраиватья в корпоративные стратегии и региональные программы, с ежегодной ревизией бенчмарков, синхронизированных с технологическими инвестициями и программами переобучения кадров.

Единый аудит результата необходим для обеспечения доверия к инструментам поддержки: методику контрольно-счётных органов региона необходимо унифицировать для оценки результативности субсидий и грантов, включая показатели возвратности, мультипликатора инвестиций и устойчивости достигнутых эффектов на горизонте не менее трёх лет; результаты аудита подлежат открытому сопоставлению между территориями и включению в регламент циклов бюджетного планирования [3; 4].

Проведённый анализ показал, что в 2024 г. эффективность системы управления в АПК была неоднородной: результативность просела вследствие погодных шоков (ИПСХ=96,8%), тогда как экономическая эффективность оставалась положительной при опоре на господдержку (рентабельность с субсидиями ~18,3%). Сформированная модель ТКО-АПК позволяет операционализировать эффективность через три контура – результативность, экономичность и процессную зрелость – и привязать её к публичным метрикам, цифровым инициативам и данным аудитов.

Авторская гипотеза подтверждена: управленческие факторы (план-факт контроль, цифровизация, комплаенс) способны частично компенсировать внешние шоки, снижая волатильность и повышая устойчивость. Применение предложенной панели KPI в федеральных и корпоративных системах управления для настройки субсидий, договорных отношений и внутреннего контроля будет способствовать росту устойчивости функционирования как отдельных агропредприятий, так и всей отрасли в целом.[7].

**Список источников**

1. Сельхозпроизводство сократилось на 3,2% в 2024 году — Росстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://поле.рф/journal/publication/selkhozproizvodstvo-sokratilos-na-32-v-2024-godu-rosstat?utm_source (дата обращения: 05.10.2025).

2. Сельхозпроизводство снизилось на 3,2% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.agroinvestor.ru/markets/news/43071-selkhozproizvodstvo-snizilos-na-3-2/ (дата обращения: 05.10.2025).

3. Итоговый доклад о результатах деятельности минсельхоза России за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mcx.gov.ru/upload/iblock/0e2/lipzc4kj90q2g0swbscxu6j5mc7e86rz.pdf?utm_source (дата обращения: 05.10.2025).

4. Отчет № 3.8 – 2024 О результатах контрольного мероприятия «Проверка законности и эффективности использования средств областного бюджета, выделенных в 2022– 2023 годах и текущем периоде 2024 года министерству сельского хозяйства Воронежской области на реализацию отдельных мероприятий государственной программы Воронежской области «Развитие сельского хозяйства, производства пищевых продуктов и инфраструктуры агропродовольственного рынка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ksp-vrn.ru/upload/iblock/331/i2u17j9p0cxz8erg21dgky3j72ibay2b/09_Otchet-3.8_2024-MSKH_109_123.pdf?utm_source (дата обращения: 05.10.2025).

5. Коротаев А. А., Новопашин Л. А., Юсупов М. Л. Развитие системно-структурных моделей компьютеризированного управления в аграрном секторе //Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – №. 3-2. – С. 142-145.

6. Телегина Ж. А. Оценка эффективности государственного управления процессом цифровизации в сельском хозяйстве //Экономика сельского хозяйства России. – 2020. – №. 3. – С. 26-32.

7. Шевцов В.В., Карпенко Г.Г. О некоторых аспектах работы крупных агроформирований/ Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2019. Т. 2. № 3. С. 142-151.

**Сведения об авторе**

**Шевцов В.В.** - профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента, доктор экон. наук, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

**Стратович М. В. -** обучающийся экономического факультета Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

**Островская А.С.** – обучающаяся экономического факультета Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

**Information about the author**

**Shevtsov V.V. -** Professor of the Department of Institutional Economics and Investment Management, Doctor of Economics, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**Stratovich M. V.** is a student at the Faculty of Economics of Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**Ostrovskaya A.S.** is a student at the Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**УДК 004.8**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.51.60.021**

**Прохоров Иван Анатольевич**
Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)
**Белова Надежда Николаевна**
Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)

# Влияние систем искусственного интеллекта на современное общество

**Аннотация.** В статье рассмотрена тема внедрения, развития систем искусственного интеллекта в различных сферах современного общества, их роль и значение. В настоящее время искусственный интеллект помогает автоматизировать и оптимизировать различные процессы, в том числе бизнес-процессы, способствует оптимизации принятия управленческих решений, способствует в обеспечении комплексной безопасности в организациях. Выбранная тема исследования подчеркивает необходимость осмысленного подхода к внедрению технологий ИИ с целью минимизации негативных последствий и увеличения их положительного влияния на общество. Актуальность исследования обусловлена быстрыми темпами развития технологий и их всеобъемлющим воздействием на современный уровень жизни людей. Из исследований следует, что важно осознавать и осуществлять контролирующие функции, поскольку эти факторы являются основополагающими при влиянии ИИ на общество, а одной из задач является минимизация негативных последствий и максимизация преимущества, которые предлагает ИИ. Можно говорить о том, что принятие обоснованных решений в этой сфере способствует залогу успешного и гармоничного сосуществования человека и технологий в целом.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, развитие общества, системы ИИ, развитие общества.

**Prokhorov IvanAnatolievich**
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)
**Belova Nadezhda Nikolaevna**
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)

# The Impact of Artificial Intelligence Systems on Modern Society

**Abstract**. The article discusses the topic of the implementation and development of artificial intelligence systems in various areas of modern society, their role, and significance. Currently, artificial intelligence helps to automate and optimize various processes, including business processes, contributes to the optimization of management decision-making, and helps to ensure comprehensive security in organizations. The chosen research topic emphasizes the need for a thoughtful approach to the implementation of AI technologies in order to minimize negative consequences and increase their positive impact on society. The relevance of the study is due to the rapid pace of technological development and its comprehensive impact on people's current standard of living. Research suggests that it is important to be aware of and implement control functions, as these factors are fundamental in AI's influence on society, and one of the objectives is to minimize the negative consequences and maximize the benefits that AI offers. It can be argued that making informed decisions in this area contributes to a successful and harmonious coexistence between humans and technology.

**Keywords:** artificial intelligence, social development, AI systems, social development.

В последние десятилетия существование и развитие систем искусственного интеллекта (ИИ) стали неотъемлемой частью современного общества, оказывая

значительное влияние на различные сферы жизни. ИИ становится неотъемлемой частью современных тенденций развития общества, находя применение в самых различных областях – от образования, медицины и социальной сферы до государственного и муниципального сектора, финансов, культурных направлений, производственных и технологических процессов.

Искусственный интеллект представляет собой область компьютерных наук, занимающуюся созданием и формированием систем, способных выполнять задачи, требующие человеческого интеллекта. Как выше мы указали – системы ИИ уже используются во многих отраслях экономики и сферах современного общества. Также стоит отметить, что их внедрение открывает новые возможности, при этом порождает вызовы и риски.

Системы ИИ значительно изменяют подходы к функционированию экономической структуры, а также ее функциональной способности в целом. Автоматизация процессов позволяет современным организациям сокращать затраты и повышать производительность от собственных мощностей. Однако это также приводит к утрате рабочих мест в компаниях, а в последствии и в отраслях. По данным исследований, ожидается, что к 2030 году до 800 миллионов рабочих мест могут быть автоматизированы, что требует пересмотра образовательных программ к подготовке высококвалифицированных конкурентоспособных, с позиции рынка труда, специалистов с междисциплинарными знаниями в области науки, техники и информатики.

Анализируя тему исследования, отметим, что ИИ оказывает влияние на социальные взаимодействия посредствам социальных сетей и платформ. Алгоритмы ИИ формируют контент, который часто представлен в новостных блоках и рекомендациях, что может привести к эффекту «информационных пузырей». Это может затрагивать вопросы свободы слова, а также вопросы общественного мнения.

В трудах ученых часто можно встретить научный интерес к вопросам развития ИИ, затрагивая важные компоненты выдержки этических норм. Так, в трудах Рубцовой Л.Э. говорится о том, что важно интегрировать этические принципы в процесс разработки ИИ на ранних стадиях. При этом в части научной мысли нередко встречается тема проблем конфиденциальности данных, предвзятости алгоритмов. Автономия машин требует тщательного анализа. Необходимы четкие нормы и правила, регулирующие использование ИИ, чтобы избежать потенциальных злоупотреблений. Известно, что Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» регулирует отношения, возникающие при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации; при применении информационных технологий; при обеспечении защиты информации. Следовать закону и исполнять его очень важно. Развитие ИИ порождает множество этических и правовых вопросов. Проблемы предвзятости алгоритмов, прозрачности принятия решений и защиты личных данных требуют внимания со стороны исследователей, законодателей и общества в целом. Необходимость создания четких регуляторных рамок в настоящее время становится все более актуальной. В трудах коллектива авторов Виниченко М.В. и Сухаревой М.А. трактуется следующее – для полной реализации возможностей интеллекта, связанных с анализом, прогнозированием, обобщением исходной информации по сложной управленческой проблеме и, в конечном итоге, принятии верного решения должна быть создана современная интеллектуальная система поддержки принятия решений.

Системы ИИ способствуют изменению «природы» труда. В настоящее время появляются новые профессии, требующие навыков работы с ИИ и анализа данных. Однако, наряду с этим возникает необходимость в переобучении работников, профессиональные компетенции которых становятся устаревшими. Прогнозируется увеличение спроса на специалистов в области технологий и управления данными. Из открытых источников информации все чаще можно сталкиваться с информацией о том, что по оценкам, к 2030

году миллионы работников могут столкнуться с необходимостью переобучения или смены профессиональной траектории. Системы ИИ значительно изменяют экономическую структуру, способствуя автоматизации и повышению производительности. Внедрение ИИ в бизнес-процессы позволяет компаниям оптимизировать затраты и улучшить качество продукции. Использование систем ИИ для проверки и отслеживания документооборота в информационных системах современных компаний может способствовать повышению выполнений поручений без нарушения сроков, а также как следствие, повышению исполнительской дисциплины в целом.

В ходе исследования в рамках выбранной темы авторы касались также одного из важных для общества направлений – это здравоохранения. В области здравоохранения ИИ демонстрирует значительный потенциал. Системы анализа данных помогают диагностировать заболевания на ранних стадиях, а алгоритмы машинного обучения улучшают точность предсказаний о состоянии здоровья пациентов. Так, в трудах ученых научная мысль об использовании ИИ в медицине очень актуальна, к примеру, в научной статье Лазарев Е.А. говорит о том, что применение искусственного интеллекта в медицине для диагностики и лечения заболеваний открывает новые горизонты возможностей в сфере медицины [3].

Раскрывая тему исследования стоит сказать также о применении ИИ в целях обеспечения безопасности жизни человека, имеется в виду целесообразность применения ИИ в системах безопасности. И этот вопрос также важен на повестке развития современного общества, поскольку безопасность пребывания лиц на каждом объекте компаний является приоритетом для руководства каждой организации, в этой связи достаточно актуальный вопрос применения систем ИИ, к примеру, в системах экстренной и диспетчерской связи, системах охранных сигнализаций, системах пожарных сигнализаций, а также системах оповещения и управления эвакуацией людей при пожаре, системах оповещения и управления эвакуацией людей при террористических угрозах, системах передачи извещений о возникновении возгораний и пожаров и т.п. Применение систем ИИ в части обеспечения безопасности пребывания людей на объектах – будет способствовать большей защищенности объектов.

Говоря о государственном и муниципальном секторе и о применении систем ИИ в этих направлениях стоит отметить, что цифровые каналы взаимодействия с гражданами сокращает время на передачу информации, оформление документов, получения запроса на определенный вид данных, но, конечно, все должно быть использовано и защищено, исключительно, посредствам правового поля. Существует федеральный проект «Цифровое государственное управление». Применение официальных цифровых платформ позволяет ускорять многие процессы, а также гарантирует пользователям защищенность и конфиденциальность, ИИ применяют для анализа данных, прогнозирования, оптимизации процессов. Внедрение искусственного интеллекта в профильных отраслях будет способствовать оперативности выполнения задач, а также существенной экономии времени.

Резюмируя вышеизложенное отметим, что системы искусственного интеллекта оказывают достаточно существенное влияние на современное общество, его развитие и совершенствование процессов, создавая как возможности, так и вызовы. Для обеспечения их безопасного, этичного использования необходимо разрабатывать соответствующие решения, активно заниматься образованием будущих специалистов, расширяя горизонты сфер и возможности для реализации новых масштабных проектов. Также ИИ становятся неотъемлемой частью научных исследований и инженерных решений всех составляющих экономики страны, в том числе связанные с их интеграцией в научные и технологические процессы. Ожидается, что дальнейшие достижения в области вышеприведенного направления, а также комплексный подход к обучению специалистов, развитие нейронных сетей могут способствовать созданию более мощных инструментов для научного анализа, проектирования, прогнозирования достоверных индикаторов и показателей бизнес-процессов. Для достижения максимальной эффективности необходимо продолжать

исследовать аспекты развития и применения систем ИИ, качество данных и подготовку специалистов.

**Список источников:**

1. Шобонов Н.А. Искусственный интеллект в образовании, Шобонов Н.А., Булаева М.Н., Зиновьева С.А. // Проблемы современного педагогического образования. 2023. №79-4.
URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-obrazovanii-1 (дата обращения: 15.07.2025).

2. Барщевский Е. Г. Использование искусственного интеллекта // EESJ. 2023. №3-2 (88). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanieiskusstvennogo-intellekta (дата обращения: 15.07.2025).

3. Лазарев Е.А. Применение искусственного интеллекта (ИИ) в медицине для диагностики и лечения заболеваний / Международный научный журнал «Вестник науки» № 12 (69) Том 5. Ч. 1., декабрь, 2023 г.

4. Вихров В.С. Искусственный интеллект / Вихров В.С., Майгур Н. О., Трепалин А. А., Стефанюк А. Н. // Вызовы времени и ведущие мировые научные центры: сборник статей Международной научно-практической конференции (17 ноября 2023 г, г. Омск). - Уфа: OMEGA, С. 5-11.

5. Стариков Е.Н. Сильный искусственный интеллект как интегратор отдельных технологий искусственного интеллекта в систему технологий / Стариков Е.Н., Тютюнник А.И. / Тенденции развития науки и образования, № 112-7, 2024, С. 31-36.

6. Иванов, А. Б. Искусственный интеллект: теории, модели и технологии. – Москва: Наука, 2019. – 360 с.

7. Петров, В. С. Современные методы и технологии искусственного интеллекта. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 420 с.

**Сведения об авторах**

**Прохоров Иван Анатольевич**, обучающийся 1 курса, ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», Москва, Россия.
**Белова Надежда Николаевна**, к.тех.н., доцент, ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», Москва, Россия.

**Information about the authors**

**Prokhorov Ivan Anatolievich**, 1st year student, Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH), Moscow, Russia.
**Belova Nadezhda Nikolaevna**, PhD, Associate Professor, Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH), Moscow, Russia.

**УДК 338.1**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.69.34.022**

**Михайленко Венера Александровна**
Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева

# Реализация экономики совместного потребления в Российской Федерации

**Аннотация.** В статье исследуется экономика совместного потребления как новая модель, основанная на совместном использовании ресурсов через онлайн-платформы. Проведён анализ принципов шеринга, таких как совместное пользование и доверие, рассматривая развитие этой модели в России, её роль в решении социальных, экономических и экологических задач. Особое внимание уделено финансовым выгодам, включая снижение затрат на владение имуществом, возможности дополнительного дохода и рациональное использование средств. На основе анализа рынка приводятся данные о росте сектора в 2023 году (средний чек +15%, количество покупок +21%) и рассматриваются основные направления: каршеринг, аренда жилья, коворкинги и платформы перепродажи. Предложены пути улучшения шеринговой экономики, включая создание системы доверия, внедрение технологий, повышение информированности, развитие социальной ответственности и устойчивости. Статья будет интересна исследователям экономики, специалистам в цифровых технологиях и предпринимателям в сфере совместного потребления.

**Ключевые слова:** экономика совместного потребления, цифровые платформы, финансовые выгоды, совместное использование.

**Mikhailenko Venera Alexandrovna**
Implementation of the sharing economy in the Russian Federation

# Implementation of the sharing economy in the Russian Federation

**Abstract.** This article explores the sharing economy as a new economic model based on resource sharing through online platforms. It analyzes the principles of sharing, such as co-use and trust, and examines the development of this model in Russia and its role in addressing social, economic, and environmental challenges. Particular attention is paid to financial benefits, including reduced property ownership costs, opportunities for additional income, and the rational use of resources. Based on market analysis, it presents data on sector growth in 2023 (average check +15%, number of purchases +21%) and examines key areas: car sharing, housing rentals, coworking spaces, and resale platforms. It proposes ways to improve the sharing economy, including creating a system of trust, implementing technology, raising awareness, and developing social responsibility and sustainability. This article will be of interest to economic researchers, digital technology specialists, and entrepreneurs in the sharing economy sector.

**Keywords:** sharing economy, digital platforms, financial benefits, sharing.

Экономика совместного потребления, известная также как «sharing economy» [1], представляет собой систему, в которой пользователи совместно используют товары и услуги, избегая их индивидуального приобретения. Принципами данной модели являются совместное использование и доверительные отношения между пользователями, основанные на рейтингах и отзывах.

В Российской Федерации экономика совместного потребления становится актуальной на фоне растущего интереса к эффективному использованию ресурсов. Применение моделей совместного потребления может стать эффективным инструментом для решения социально-экономических проблем, связанных с эффективным

распределением ресурсов и сокращением экологической нагрузки [7]. Но несмотря на юридические риски, экономика совместного потребления обладает значительным потенциалом и требует дальнейшей разработки [2].

В России данная концепция уже интегрируется в различные секторы экономики. Например, YouDo – российский сервис для выполнения поручений, насчитывающий тысячи исполнителей, зарабатывающих в среднем 30-50 тысяч рублей в месяц. Популярность YouDo обусловлена не только финансовой необходимостью на фоне экономической нестабильности в России, но и желанием пользователей иметь гибкий график и социальное взаимодействие. Ещё одним примером успешной реализации принципов совместного потребления является проект BlaBlaCar, предоставляющий доступные и оперативные решения в сфере пассажирских перевозок [10].

Стоит отметить, что средний чек на рынке аренды и проката в основных категориях совместного потребления за 2023 год вырос на 15%, до 1132 руб. При этом число покупок выросло на 21% по сравнению с 2022 годом [3]. Прогнозы указывают на дальнейший рост, по информации исследования UnaFinancial, в 2025 году объём транзакций на FinTech-рынке Азии может достичь почти $19 трлн, увеличившись на 12,6% [4]. Это указывает на перспективность развития данного сектора и возможность эффективной реализации в России.

Предлагаемая модель охватывает такие сервисы совместного использования, как прокат, аренда, коворкинги и коливинги. К ней также относятся платформы перепродажи вещей, например, Avito или «Юла». Подобное разнообразие является одним из преимуществ, позволяющих также сокращать финансовые затраты на приобретение или поддержание товаров и услуг, что отличается от традиционной модели потребления. Вместо покупки дорогостоящих активов, таких как автомобили, профессиональных инструментов или спортивного оборудования, пользователи получают возможность арендовать их через онлайн-платформы. Данный подход оптимизирует расходы, минимизируя ответственность за объекты аренды. Например, в отличие от покупки жилья, аренда в 2025 году оказывается финансово выгоднее. Даже при наличии средств на покупку или первоначальный взнос, экономичнее положить эти деньги на вклад, доход от которого покроет расходы на аренду [11].

Таким образом, доступ к необходимым активам осуществляется только при непосредственной потребности, что позволяет избежать неоправданных затрат. Вместо стремления потребителей к накоплению, наблюдается предпочтение временного использования, что меняет структуру потребительского поведения и повышает уровень социальной активности [5].

Кроме того, экономика совместного потребления предоставляет возможности для получения дополнительного дохода: собственники жилой недвижимости, транспортных средств и оборудования могут сдавать их в аренду, что особенно актуально в условиях нестабильной экономической обстановки.

Экологические преимущества экономики совместного потребления также нельзя игнорировать. Данная модель способствует сокращению производства новых товаров, снижению экологической нагрузки и экономии ресурсов, что косвенно стимулирует финансирование экологически чистых технологий и устойчивых бизнес-моделей, оказывая положительное влияние на экономику. Совместное использование ресурсов ведет к сокращению отходов, а потребители становятся более осознанными в вопросах экологии [6]. Изменение модели потребления может привести к значительным экологическим и экономический выгодам, например, один принтер, используемый десятью работниками офиса, экономит ресурсы на производство девяти принтеров.

Рынок экономики в Российской Федерации в сфере совместного потребления характеризуется неравномерным развитием, из-за чего становится подверженным рискам. Для улучшения ситуации необходимо принимать комплексные меры. Следует обратить внимание на следующие направления:

1. Требуется создание эффективных механизмов проверки пользователей и их отзывов, которые повысят доверие к платформам. В данном случае важно учитывать не только качество услуг, но и надежность поставщиков. Это обеспечит позитивный опыт и долгосрочные отношения между участниками рынка [7].
2. Необходимо внедрение новых технологий, таких как блокчейн и смарт-контракты, которые смогут обеспечить безопасные и прозрачные транзакции и сократить риски мошенничества. Такие решения должны упросить взаимодействие и повысить доступность услуг [8].
3. Необходимым шагом станет работа с минимизацией негативных последствий, возникающих в процессе оказания услуг. Таким образом, защита прав работников платформ, предоставляющих услуги станет неотъемлемой частью корпоративной социальной ответственности.

Деятельность должна основываться на принципах устойчивого развития. В частности, платформы должны развивать экологически чистые и устойчивые модели, направленные на уменьшение углеродного следа. Применение технологий, способствующих более эффективному использованию ресурсов, должно стать приоритетом для участников рынка [9].

Наконец, разнообразие предложений на рынке совместного потребления необходимо для учета интересов различных групп пользователей, включая местные сообщества и предприятия. Развитие новых бизнес-моделей, которые будут адаптировать услуги под потребности целевой аудитории, станет основой устойчивого роста и повышения интереса к экономике совместного потребления.

Общие усилия в указанных направлениях помогут создать более безопасную, приятную, ответственную и управляемую среду для всех участников рынка. Успех в этих инициативах будет способствовать не только улучшению рыночной ситуации, но и общему социальному благосостоянию в Российской Федерации.

**Список источников**

1. Абсалямов, Т. Б. Экономика совместного потребления в рамках концепции устойчивого развития : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Абсалямов Тимур Булатович ; Казанский (Приволжский) федеральный университет. – Казань, 2021. – 27 с. – Библиогр.: с. 3. – Место защиты: Казанский (Приволжский) федеральный университет. – Текст : непосредственный.

2. Алтухов А. В., Гостилович А. О., Кашкин С. Ю. Юридические аспекты цифровых платформ экономики совместного потребления // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 2. С. 102–110. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-2-102-110 (дата обращения: 09.10.2025).

3. Ларина А. Траты россиян в сегменте шеринг-экономики выросли за 2023 год на 21% / Коммерсантъ. – 20.03.2024. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/6580519 (дата обращения: 08.10.2025).

4. Валлерстайн М. Объем транзакций на FinTech-рынке Азии может достичь почти $19 трлн в 2025 году / CoinsPaid Media. – 26.02.2025. – URL: https://coinspaidmedia.com/ru/news/asia-leads-digital-payments-and-transfers/ (дата обращения: 08.10.2025).

5. Белоконев Сергей Юрьевич, Хоконов Анзор Альбертович, Шогенов Мурат Замирович Социальные эффекты совместного потребления (sharing economy): сетевые экономические и политические сообщества // Власть. 2019. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-effekty-sovmestnogo-potrebleniya-sharing-economy-setevye-ekonomicheskie-i-politicheskie-soobschestva (дата обращения: 08.10.2025).

6. Батырева М. В., Агафонова Д. Ю. Экономика совместного потребления как социально-экономическая модель // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2022. Том 8. № 2 (30). С. 81–105

7. Батова Н., Точицкая И. Экономика совместного потребления: мыльный пузырь или экономика будущего / Центр экономических исследований БЕРОК. 2020. URL: https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/ae9/5s7jj459brbf1upinqy1gcv5ldaaznfd/7a24fe50ae4271dd2d812163c62f0635.pdf (дата обращения: 08.10.2025).

8. Грищенко О.В., Автухова А.Д. Перспективы развития рынка экономики совместного потребления // Вестник Таганрогского института имени А. П. Чехова. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-rynka-ekonomiki-sovmestnogo-potrebleniya (дата обращения: 08.10.2025).

9. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г». URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/ (дата обращения: 08.10.2025).

10. Лымарь Е. Н. Экономика совместного потребления в современной России // Вестник Челябинского государственного университета. 2018. № 12 (422). Экономические науки. Вып. 63. Челябинский государственный университет, Россия, Челябинск. С. 67—72.

11. Гостищева А. Аренда или покупка квартиры — что выбрать в 2025 году. 2025. URL: https://www.vbr.ru/nedvizhimost/help/sdelki-s-nedvijimostu/arenda-ili-pokypka-kvartiri-cto-vibrat/#r6 (дата обращения: 08.10.2025).

**Сведения об авторе**

**Михайленко Венера Александровна,** студент юридического факультета Северо-Западного филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева», г. Санкт-Петербург, Россия

**Научный руководитель**

**Башмакова Наталья Ивановна,** доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, кандидат педагогических наук, доцент Северо-Западного филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева», г. Санкт-Петербург, Россия

**Information about the authors**

**Mikhaylenko**, **Venera Aleksandrovna** Student of the Faculty of Law of the Northwestern Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Lebedev Russian State University of Justice", St. Petersburg, Russia

**Scientific supervisor**

**Bashmakova Natalia Ivanovna**, Associate Professor of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the North-Western Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Lebedev Russian State University of Justice", St. Petersburg, Russia

**УДК 339.92**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.16.63.023**

**Гильяно Анна Александровна**
Ростовский филиал российской таможенной академии
**Громова Екатерина Андреевна**
Ростовский филиал российской таможенной академии

# Современное развитие финансового сотрудничества России с Китаем: роль национальных валют

**Аннотация.** В условиях трансформации мировой финансовой архитектуры и обострения конкуренции между экономическими центрами происходит переориентация финансовых потоков. Так, Китай становится ключевым стратегическим партнером России для обеспечения стабильности экономик и диверсификации внешнеэкономических связей. Финансовое сотрудничество этих двух стран служит укреплением независимости от западных институтов и развитию собственной инфраструктуры. В данной статье рассматривается российско-китайское финансовое сотрудничество в контексте современной геополитической нестабильности и санкционного давления. Анализируется роль национальных валют (рубля и юаня) в двусторонних расчетах, динамика торговли и инвестиций, а также стратегическое значение партнерства для обеих стран в условиях стремления к дедолларизации мировой экономики. Особое внимание уделяется совместным проектам в энергетике, инфраструктуре и развитию альтернативных финансовых механизмов.

**Ключевые слова:** геополитика, дедолларизация, Китай, социально-экономические отношения, национальные валюты, Россия, санкции, финансовое сотрудничество, рубль, юань.

**Guiliano Anna Alexandrovna**
Rostov branch of the Russian Customs Academy
**Gromova Ekaterina Andreevna**
Rostov branch of the Russian Customs Academy

# The current development of financial cooperation between Russia and China: the role of national currencies

**Annotation.** In the context of the transformation of the global financial architecture and the intensification of competition between economic centers, there is a reorientation of financial flows. As a result, China has become a key strategic partner for Russia in ensuring economic stability and diversifying foreign economic relations. The financial cooperation between these two countries serves to strengthen their independence from Western institutions and develop their own infrastructure. This article examines Russian-Chinese financial cooperation in the context of modern geopolitical instability and sanctions pressure. The article analyzes the role of national currencies (ruble and yuan) in bilateral settlements, the dynamics of trade and investment, as well as the strategic importance of partnership for both countries in the context of the desire to de-dollarize the global economy. Special attention is paid to joint projects in the energy sector, infrastructure and the development of alternative financial mechanisms.

**Keywords:** geopolitics, dedollarization, China, socio-economic relations, national currencies, Russia, sanctions, financial cooperation, ruble, yuan.

Современная геополитическая обстановка характеризуется повышенной нестабильностью, оказывая существенное влияние на международные финансовые

отношения. Санкционное давление, оказываемое на Россию со стороны западных стран, выступает одним из ключевых факторов, определяющих актуальность темы финансового сотрудничества с Китаем и роли в нем национальных валют. Кроме того, введение ограничений на доступ к международным финансовым рынкам и использование доллара США в расчетах создает критическую необходимость в диверсификации валютных операций и поиске альтернативных каналов финансового взаимодействия. В последние годы российские компании и банки столкнулись с трудностями при проведении международных транзакций, поэтому на практике использование национальных валют – рубля и юаня – в двусторонних расчетах стало не просто желательно, но и жизненно необходимо для поддержания внешнеэкономической деятельности.

Начнем с того, что сущность международного финансового сотрудничества заключается во взаимодействии государств, международных организаций, а также отдельных субъектов с целью координации финансовых отношений и достижения общих экономических целей. Участниками сотрудничества могут быть международные финансовые организации (МВФ, Всемирный банк, региональные банки развития), Правительства и центральные банки, крупные финансовые учреждения, а также наднациональные регулирующие и консультативные органы (Совет по финансовой стабильности и т.д.). Этот процесс предполагает обмен финансовыми ресурсами, опытом и технологиями, а также совместное решение проблем в сфере финансов.

Идея в основе такого сотрудничества – признание взаимозависимости национальных экономик и необходимости согласованных действий для обеспечения стабильности и устойчивого развития мировой экономики. Финансовое сотрудничество не может рассматриваться как отдельный элемент. Оно находится в тесной взаимосвязи с производственными, и с торговыми отношениями, а также на инвестиционном уровне [16, с. 80]. Работает это следующим образом: международное финансовое сотрудничество привлекает средства для запуска и развития производственных проектов в разных странах. Крупные займы и инвестиции, получаемые через международные институты или прямые соглашения, финансируют строительство заводов, закупку оборудования и внедрение технологий. В тоже время финансовое сотрудничество снижает риски, связанные с международной торговлей, в том числе при валютных колебаниях или в момент неплатежеспособности партнеров. Кроме того, международные финансовые институты и соглашения создают нормативно-правовые рамки для инвестиционного взаимодействия, в том числе разрабатываются стандарты регулирования.

Валюта играет ключевую роль в международной торговле и финансовых операциях, выступая в качестве средства обмена, меры стоимости и средства накопления. В международной торговле валюта используется для проведения расчетов между экспортерами и импортерами, обеспечивая эквивалентный обмен товарами и услугами [13, с. 57]. Предположим, российская компания-экспортер продает свою продукцию в Китай, а китайская компания-импортер покупает ее. Осуществляется заключение контракта, в процессе которого компании договариваются о цене товара, которая может быть установлена в евро, долларах или другой валюте. Соответственно, выбранная валюта становится валютой сделки. Китайский импортер переводит средства в оговоренной валюте, для этого ему потребуется приобрести эту валюту на валютном рынке, а российский экспортер получает выручку в иностранной валюте на свой счет. Затем он может обменять ее на рубли для проведения внутренних расчетов, либо использовать для других международных операций.

В международных финансовых операциях валюта используется для проведения инвестиций, кредитования и других финансовых операций. Инвесторы используют валюту для покупки активов в других странах, а кредиторы используют валюту для предоставления кредитов и займов. Влияние конкретной валюты в международных операциях определяется ее стабильностью, ликвидностью и доверием к ней со стороны участников рынка. Долгое время доминирующей валютой в международных расчетах был доллар США, однако в

последние годы наблюдается тенденция к диверсификации валютных резервов и расширению использования других валют.

Например, Центральный банк России активно наращивает свои золотовалютные резервы в юанях, снижая долю доллара. Отметим, что по данным на конец 2023 года, ЦБ РФ не планировал диверсифицировать резервы, однако в последующие годы ситуация изменилась. Уже в 2025 году ЦБ РФ сообщил, что сохраняет ограничения на операции с наличной иностранной валютой, ссылаясь на действующие санкции [4].

Из вышеизложенного вытекает, что стремление к дедолларизации – это глобальная тенденция, усиливающаяся в последние годы. Во-первых, стремление к дедолларизации естественным образом нарастает по мере увеличения экономической мощи России и Китая, и в определенном смысле становится производной от этого процесса. Во-вторых, Китай сохраняет позиции крупнейшего мирового экспортера товаров. В-третьих, проводимый с небольшими отклонениями курс на умеренную либерализацию фондового, валютного и других компонентов финансового рынка делает китайскую финансовую систему более открытой и конкурентной, а китайский юань – более привлекательным для инвесторов [12, с. 6-7].

Кроме того, наша страна, ровно как и Китай, осознает риски, связанные с чрезмерной зависимостью от доллара США, потому как он является не только мировой резервной валютой, но и инструментом геополитического влияния. Очевидно, что использование доллара в международных расчетах позволяет Соединенным Штатам применять санкции и оказывать давление на другие страны.

Итак, дедолларизация включает в себя комплекс мер, направленных на снижение доли доллара в международных резервах, торговых операциях и инвестициях. К таким мерам отнесем расширение использования национальных валют, развитие альтернативных платежных систем и создание новых финансовых инструментов. В контексте российско-китайских отношений дедолларизация проявляется в увеличении доли рубля и юаня в двусторонней торговле, развитии клиринговых систем и создании совместных финансовых институтов.

Этот стратегический «сдвиг» особенно заметен в динамике импорта, где особо выделяется группа товаров, представленная оборудованием и станками (код 84). Занимая весомую долю в 27% от общего объема китайского импорта в Россию, поставки этой продукции демонстрируют впечатляющий рост. Если за семь месяцев 2022 года этот показатель составлял 8,1 млрд долларов США, то к 2024 году он увеличился до 14,3 млрд долларов США и достиг отметки в 15 млрд долларов США в 2025 году.

Наряду с этим, значительный рост продемонстрировали и другие товарные группы. Изделия из черных металлов (код 73) показали увеличение на 29%, что в денежном выражении составило 378 млн долларов США; оптические, измерительные, оптические, медицинские и прочие инструменты и аппараты (код 90) увеличились на 13% (223 млн долларов США); часы (код 91) увеличились на 176% (133 млн долларов США); неорганическая химическая продукция (код 28) увеличились на 11% (87 млн долларов США); органическая химическая продукция (код 29) увеличились на 5% (77 млн долларов США); овощи и фрукты (коды 7 и 8) увеличились на 37% (77 и 87 млн долларов США соответственно).

Отдельного внимания заслуживают товары, продемонстрировавшие высокую динамику роста, хотя и с относительно небольшим приростом в денежном выражении (до 50 млн долларов США). В этой категории оказались корма для животных, шоколад и какао , парфюмерия и косметика, бытовая химия, рыба,, фармацевтическая продукция , семена, лекарственные растения и растения для технических нужд , мучные изделия, напитки, кондитерские изделия из сахара и изделия из древесины, увеличившиеся на 33%, 53%, 44%, 18%, 23%, 40%, 31%, 64%, 47%, 21% и 20% соответственно. Существующие тенденции свидетельствуют о диверсификации торговых связей и углублении экономического

сотрудничества между Россией и Китаем, выходящего за рамки традиционных сырьевых поставок [10].

Далее отметим, что российско-китайское финансовое сотрудничество имеет стратегическое значение как для России, так и для Китая, потому что оно открывает новые возможности для экономического развития и укрепления позиций на мировой арене – в частности, для России это сотрудничество играет роль своеобразного «спасательного круга» в условиях санкционного давления, а вот Китай, являясь одной из крупнейших экономик мира, предоставляет России доступ к огромному рынку сбыта и источник инвестиций, компенсируя потери от сокращения торговли с западными странами.

Например, китайские инвестиции в российскую инфраструктуру, энергетические проекты и другие отрасли экономики способствуют модернизации и развитию этих секторов. Другой пример – проекты в области энергетики («Сила Сибири» и другие газопроводы) не только обеспечивают поставки российского газа в Китай, но и способствуют развитию газовой инфраструктуры в России.

Для Китая российско-китайское финансовое сотрудничество представляет собой возможность диверсифицировать источники сырья и энергетических ресурсов, обеспечивая таким образом энергетическую безопасность страны. А Россия, в свою очередь, является крупным поставщиком энергоресурсов, минерального сырья и других товаров, необходимых для китайской экономики [20, с. 140-141].

В конечном счете, взаимное финансовое сотрудничество способствует развитию национальных финансовых рынков обеих стран. Мы можем наблюдать увеличение спроса на рубль и юань в международных расчетах, укрепление позиций этих валют на мировом рынке и общую стабильность национальных экономик. В процессе сотрудничества активно развиваются банки и инвестиционные фонды, альтернативные платежные системы, обходящие SWIFT.

Данные свидетельствуют, что в 2025 году продолжается рост доли юаня в мировых платежах. Например, в глобальных платежах SWIFT она выросла до 3,5% в апреле 2025 года по сравнению с 2% в 2023 году [1]. При этом в октябре 2025 года рубль укрепился к юаню на фоне ожиданий снижения ключевой ставки (некоторые аналитики прогнозировали курс на уровне 12,6 руб./юань на 2025 год) [15].

Дополнительно обратимся к международному опыту. Например, Россия и Турция частично переходят на расчеты в национальных валютах в рамках соглашения, подписанного в 2019 году [17]. Цель этого шага – минимизировать риски, связанные с использованием доллара и евро, и защититься от санкционного давления. Затем, в 2022 году президенты Владимир Путин и Реджеп Тайип Эрдоган договорились о частичном переводе расчетов за российский газ в рубли, а в 2023 году Глава МИД РФ Сергей Лавров заявил, что процесс находится в «продвинутой стадии», а министр торговли Турции отметил, что использование лиры и рубля в двусторонней торговле значительно увеличилось [7].

Например, в 2022 году рост доли расчетов в рублях и лирах значительно ускорился, что обусловлено необходимостью снижения зависимости от доллара и евро на фоне санкционного давления. В 2023 году, по данным турецкого статистического агентства TurkStat, доля рубля в турецком товарообороте достигла 0,19% в 2023 году (тогда как годом ранее она составляла 0,1%), а общий объем расчетов в рублях составил 1,19 млрд долларов в долларовом эквиваленте [18].

На сегодняшний день, помимо торговли, рассматривается возможность использования национальных валют в туристической отрасли и в сфере инвестиций. В свою очередь, Китай заключает соглашения о валютных свопах, которые позволяют странам обмениваться национальными валютами для финансирования торговых операций и инвестиций, «минуя» доллар.

Например, в июне 2024 года Китай и Аргентина договорились продлить действие валютного свопа на 35 миллиардов юаней (около 5 миллиардов долларов США) на 12 месяцев. При этом, ранее Аргентина использовала своп с Китаем, чтобы погасить часть

своего долга перед Международным валютным фондом (МВФ), а также оплачивать импорт из Китая в юанях, а не в долларах США. По состоянию на сентябрь 2025 года, объем своплинии между двумя странами составлял 18 миллиардов долларов [2].

Иной пример – в мае и июле 2025 года центральные банки Китая и Бразилии обсудили дальнейшее развитие финансового сотрудничества, подтвердив намерение продолжать реализацию действующих соглашений, в том числе о валютных свопах. Первое соглашение о валютном свопе на сумму до 29 миллиардов долларов было заключено еще в 2012 году. Оно было направлено на усиление международного влияния юаня [8].

Возвращаясь к финансовому сотрудничеству исследуемых стран, нельзя пропустить такие важные составляющие как торговля и инвестиции, потому как они тесно переплетены и взаимодополняют друг друга, стимулируя экономический рост обеих стран.

В сфере торговли российско-китайские отношения прошли путь от соперничества до стратегического партнерства, особенно интенсивно развиваясь после 2014 года, когда Россия в ответ на западные санкции усилила экономические связи с Востоком. В марте 2023 года президент России Владимир Путин заявил, что Москва и Пекин «все активнее» используют нацвалюты во взаимной торговле. В начале июля 2023 года Путин сообщил, что доля сделок между Россией и КНР с использованием рублей и юаней превысила 80%. Также российский президент заявлял, что доверие к доллару окончательно утрачено, в связи с чем Россия и Китай будут использовать рубль и юань в равных пропорциях при расчетах за газ [21].

Китай стал крупнейшим торговым и стратегическим партнером России, поэтому в период с 2020 по 2024 год взаимодействие углубилось, а в 2023 и 2024 годах объем взаимной торговли достиг рекордных 240 и 244 млрд долларов соответственно [22].

Россия увеличивает экспорт энергетических товаров, минерального сырья, сельскохозяйственной продукции и древесины в Китай. Китай, в свою очередь, увеличивает экспорт в Россию электроники, машин и оборудования, потребительских товаров, текстиля и прочей промышленной продукции. В целом, изменение структуры товарооборота отражает диверсификацию экономических связей между Россией и Китаем. Россия стремится увеличить экспорт несырьевых товаров, а Китай – расширить ассортимент поставляемой продукции.

В последние годы наблюдается увеличение доли высокотехнологичной продукции в китайском экспорте в Россию и увеличение доли сельскохозяйственной продукции в российском экспорте в Китай, что, конечно, свидетельствуют о стремлении обеих стран к развитию более сбалансированных и устойчивых торгово-экономических связей. Тенденции указывают на стремление обеих стран к диверсификации структуры торговли и развитию сотрудничества в новых областях – это высокие технологии и цифровая экономика.

В частности, наблюдается значительный рост российского агроэкспорта в Китай – по данным федерального центра «Агроэкспорт», в 2025 году экспорт продукции агропромышленного комплекса (АПК) из России в Китай вырос на 9%, достигнув почти 3 миллиардов долларов уже к середине года, за счет увеличения экспорта по «быстрым» позициям, таким как рапсовое масло, мороженая рыба, свинина и субпродукты.

Кроме того, прогнозируется, что по итогам 2025 года общий объем российского агроэкспорта в Китай может превысить 7 миллиардов долларов. Россия успешно наращивает поставки в КНР таких продуктов как мясо, зерно и корма. При этом стороны продолжают расширять сотрудничество, подписывая новые соглашения, в том числе, например, на поставки живых северных оленей и пантов для медицинских целей [6].

В целом, рост сельскохозяйственного экспорта в Китай свидетельствует о расширении торговых связей и уменьшении зависимости России от экспорта сырьевых ресурсов. Увеличение спроса на российскую продукцию в Китае поддерживает развитие отечественного агропромышленного комплекса и способствует его укреплению. При этом,

даже несмотря на некоторое общее снижение товарооборота, Россия сохраняет положительное торговое сальдо в торговле с Китаем.

Соответственно, аналитики прогнозируют, что в ближайшие годы товарооборот между Россией и Китаем продолжит расти, достигнув новых рекордных уровней, чему будут способствовать дальнейшее развитие инфраструктуры, снижение торговых барьеров, увеличение доли расчетов в национальных валютах и углубление сотрудничества в новых областях. Иными словами, динамика товарооборота между Россией и Китаем является важным показателем укрепления экономических связей и стратегического партнерства между двумя странами.

Инвестиционное сотрудничество заключается во взаимном инвестировании в различные сектора экономики. Китайские компании инвестируют в российскую инфраструктуру, энергетику и сельское хозяйство. Российские компании, в свою очередь, инвестируют в китайский рынок, особенно в сфере высоких технологий и потребительских товаров. Самые яркие примеры – энергетический проект «Ямал СПГ», основная цель которого заключается в освоении Южно-Тамбейского месторождения на Ямале, инфраструктурный проект «Один пояс и один путь» (ОПОП) и «Фонд шелкового пути» (проекты, связанные с транспортными коридорами, соединяющими Китай и Европу через территорию России).

Важно подчеркнуть, что инициатива направлена на инвестирование в инфраструктуру более чем 150 стран для укрепления торговых связей и расширения экономического влияния Китая, а Россия, в свою очередь, активно участвует в ОПОП, используя его для привлечения китайских инвестиций в российскую экономику и развития собственного евразийского коридора.

В 2015 году Россия и Китай подписали соглашение о сопряжении китайской инициативы с Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС). Цель – развивать транспортную инфраструктуру на пространстве ЕАЭС для создания единого экономического коридора. При этом, Россия предлагает Северный морской путь как часть «Морского Шелкового пути XXI века», чтобы сократить время доставки товаров из Азии в Европу.

Некоторые эксперты отмечают, что участие в ОПОП дает России возможность развивать свою транспортную инфраструктуру, привлечь инвестиции и расширить свое присутствие на азиатских рынках [3, с. 88-96; 11, с. 1-12]. Однако, некоторые исследователи считают, что ОПОП может быть не в полной мере выгоден для России, поскольку его фокус смещен на развитие других регионов, а риски перевешивают потенциальную выгоду [5, с. 87-94; 9, с. 205-210].

Механизм на местном уровне состоит из механизма встреч глав местных правительств России и Китая, российско-китайского координационного совета по межрегиональному и приграничному торгово-экономическому сотрудничеству и межправительственной российско-китайской комиссии по сотрудничеству и развитию Дальнего Востока и Байкальского региона России и Северо-Востока Китая [19, с. 3]. Россия для Китая – важный партнер с точки зрения разрешения всех центральных логистических проблем в западном направлении. Кроме того, Россия осуществляет контроль над логистикой продукции между Китаем и Европой, а также за счет своих ресурсов имеет возможность в полной мере покрыть потребность Китая в нефти из стран Ближнего Востока [14, с. 236].

Таким образом, к 2025 году отношения между Россией и Китаем претерпевают значительные изменения, постепенно переходя от прагматичного партнерства, основанного на взаимовыгодных интересах, к полноценному стратегическому сотрудничеству. Это новое партнерство характеризуется глубокой синхронизацией позиций в критически важных областях международной политики, экономики и безопасности. В условиях нарастающего давления со стороны США и обострения глобальной конкурентной борьбы за технологическое лидерство, Москва и Пекин стремятся создать инновационный формат

взаимодействия, который сосредоточен на устойчивом развитии и совместной реакции на внешние вызовы, который предполагает не только углубление экономических и технологических связей, но и выработку общей повестки в рамках международных организаций, совместные усилия по созданию альтернативных финансовых механизмов и координацию действий для формирования справедливой системы глобального управления.

Кроме того, выполненный анализ показывает, что сотрудничество России и Китая является ключевым элементом стратегии обеих стран по укреплению своих позиций в мировой экономике и снижению зависимости от доллара США. Для того, чтобы выполнить диверсификацию экономических связей, странами осуществляется расширение использования национальных валют в двусторонних расчетах, увеличение объемов торговли и инвестиций.

**Список источников**

1. SWIFT: доля юаня в международных расчетах // Сетевое издание Frank Media. URL: https://frankmedia.ru/. Дата обращения 15.10.2025.

2. Аргентина и Китай договорились об отсрочке платежей по валютному свопу – ЦБ // Biangbiang. URL: https://biang.ru/ru/. Дата обращения 15.10.2025.

3. Баженов Ю.М., Донцова И.А., Акимова А.О. Экономическая выгода стран проекта «Один пояс – один путь» // Постсоветский материк. 2021. №2 (30). С. 88-96. Дата обращения 15.10.2025.

4. Банк России сохранил еще на полгода, до 9 марта 2026 года, ограничения на снятие наличной иностранной валюты // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/. Дата обращения 16.10.2025.

5. Бучкина А.А. Риски инициативы «Один пояс - один путь» // Горизонты гуманитарного знания. 2020. №1. С. 87-94. Дата обращения 16.10.2025.

6. В 2025 году российский агроэкспорт в Китай может превысить 7 млрд долларов // Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный центр развития экспорта продукции агропромышленного комплекса Российской Федерации». URL: https://aemcx.ru/. Дата обращения 16.10.2025.

7. В торговле РФ и Турции выросла доля расчетов в нацвалютах // Сетевое издание Информационное агентство «Общественная служба новостей». URL: https://www.osnmedia.ru/. Дата обращения 16.10.2025.

8. Главы Центробанков Китая и Бразилии обсудили развитие сотрудничества в финансовой сфере // Китайская глобальная телевизионная сеть (CGTN). URL: https://russian.cgtn.com/home. Дата обращения 16.10.2025.

9. Золотых В.Р., Ахметзянова Д.И. Участие России в реализации китайского проекта «Один пояс – один путь»: возможности и риски // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2021. №2. С. 205-210. Дата обращения 16.10.2025.

10. Импорт из Китая в Россию: причины сокращения и предпосылки роста // АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ». URL: https://companies.rbc.ru// Дата обращения 18.10.2025.

11. Коокуева В.В. Финансово-экономические аспекты участия России в проекте «Один пояс – один путь» // Вестник евразийской науки. 2020. №1. С. 1-12. Дата обращения 18.10.2025.

12. Механизмы дедолларизации КНР в рамках стратегии интернационализации юаня: доклад под ред. С.М. Гавриловой, Ю.Ю. Мельниковой, Г.В. Грызлова. Российский совет по международным делам (РСМД). М.: НП РСМД, 2024. 42 с. Дата обращения 18.10.2025.

13. Мизя М.С. Сценарии развития мировой валютной системы // Мировая экономика и мировые финансы. 2025. №2. С. 51-59. Дата обращения 18.10.2025.

14. Родыгина Н.Ю., Обуховская Л.А., Еремеева Е.И., Мусихин В.И. Сотрудничество России с Китаем и его значение для роста и развития экономики России // Образование и право. 2022. №11. С. 234-242. Дата обращения 21.10.2025.

15. Рубль утром растет в паре с юанем, продолжая обновлять максимумы с августа // Сетевое издание «Интерфакс.ру». URL: https://www.interfax.ru/. Дата обращения 21.10.2025.

16. Савостина О.В., Синянская Е.Р., Коршунова Д.А. Идентификация понятия «финансовое сотрудничество» в контексте развития российско-китайских торгово-экономических отношений // Дискуссия. 2021. №5 (108). С. 78-86. Дата обращения 21.10.2025.

17. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Турецкой Республики о расчетах и платежах от 2 и 4 октября 2019 года (вступило в силу 4 октября 2019 года) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://www.pravo.gov.ru. Дата обращения 22.10.2025.

18. Статистика внешней торговли // Turkish statistical institute. URL: https://www.tuik.gov.tr/. Дата обращения 22.10.2025.

19. Сун Цзясюе. Российско-китайское финансовое сотрудничество: возможность крупномасштабного углубления // Вестник евразийской науки. 2021. №5. С. 1-14. Дата обращения 24.10.2025.

20. Сюэ Фужун. Экономическое и финансовое сотрудничество Китая и России в условиях санкций США и ЕС (2014-2024 гг.) // Международные отношения. 2025. №2. С. 134-151. Дата обращения 24.10.2025.

21. Торговля России и Китая // Сетевое издание «TAdviser». URL: https://www.tadviser.ru. Дата обращения 24.10.2025.

22. Черняев М. Россия и Китай: двусторонние отношения в условиях формирования многополярности // Российский совет по международным делам (РСМД). URL: https://russiancouncil.ru. Дата обращения 24.10.2025.

**Сведения об авторах**

**Гильяно Анна Александровна,** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономической теории и международных экономических отношений», Ростовский филиал российской таможенной академии, г. Ростов-на-Дону, Россия

**Громова Екатерина Андреевна,** студентка 4 курса экономического факультета, Ростовский филиал российской таможенной академии, г. Ростов-на-Дону, Россия

**Information about the authors**

**Guiliano Anna Alexandrovna**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and International Economic Relations, Rostov Branch of the Russian Customs Academy, Rostov-on-Don, Russia

**Gromova Ekaterina Andreevna**, 4th year student of the Faculty of Economics, Rostov Branch of the Russian Customs Academy, Rostov-on-Don, Russia

**УДК 336.22**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.23.35.024**

**Урусова Августина Биляловна**
Северо-Кавказская государственная академия
**Урусова Алина Нюри-Магометовна**
Северо-Кавказская государственная академия

# Совершенствование системы налогообложения в России

**Аннотация.** В условиях реформирования налоговой системы и усиления международной налоговой конкуренции предприятия сталкиваются с новыми вызовами, требующими современных методов идентификации и минимизации рисков. Отсутствие комплексного подхода к управлению этими рисками снижает финансовую устойчивость организаций и затрудняет налоговое планирование.

Ключевые направления, требующие внимания в системе налогообложения: борьба с теневой экономикой, обеспечение справедливого распределения налоговой нагрузки, повышение прозрачности и эффективности налогового администрирования, адаптация законодательства к цифровой экономике, упрощение налоговой системы и совершенствование управления налоговыми рисками. Решение этих проблем создаст основу для более эффективной и справедливой налоговой системы, способствующей устойчивому экономическому развитию страны.

**Ключевые слова:** Налоговая система, реформирование, налогообложение, бюджетные поступления, налоговая политика, цифровизация, модернизация.

**Urusova Avgustina Bilyalovna**
North Caucasus State Academy
**Urusova Alina Nyuri-Magometovna**
North Caucasus State Academy

# Improving the taxation system in Russia

**Annotation.** In the context of reforming the tax system and increasing international tax competition, enterprises are facing new challenges that require modern methods of identifying and minimizing risks. The lack of an integrated approach to managing these risks reduces the financial stability of organizations and complicates tax planning.

The key areas requiring attention in the tax system are: combating the shadow economy, ensuring a fair distribution of the tax burden, increasing transparency and efficiency of tax administration, adapting legislation to the digital economy, simplifying the tax system and improving tax risk management. Solving these problems will create the basis for a more efficient and fair tax system that contributes to the sustainable economic development of the country.

**Keywords:** Tax system, reform, taxation, budget revenues, tax policy, digitalization, modernization.

Налоговая система является ключевым инструментом государства для регулирования экономики и обеспечения социальных гарантий. Однако существующая система налогообложения в России сталкивается с рядом проблем, включая неэффективное распределение налогового бремени, недостаточную прозрачность и несправедливое налогообложение [5]. В последние годы в России наблюдается тенденция к модернизации налогового законодательства, направленная на повышение эффективности и

справедливости налогообложения, что подтверждается введением прогрессивной шкалы налога на доходы физических лиц с 2025 года [1].

Целью настоящего исследования является анализ существующей налоговой системы, выявление ее недостатков и разработка предложений по совершенствованию для повышения экономической эффективности и социальной справедливости. В рамках исследования будут рассмотрены текущее состояние налоговой системы, проблемы и вызовы, с которыми она сталкивается, а также возможные направления модернизации и реформирования. Для достижения поставленных целей будут использованы методы анализа и синтеза данных, а также сравнительный анализ зарубежного опыта налогообложения. Структура работы включает в себя анализ действующей налоговой системы, обсуждение проблем и вызовов, определение направлений модернизации и реформирования, а также перспективы развития и влияние реформ на экономику страны. В заключении будут обобщены результаты исследования и предложены рекомендации по совершенствованию налоговой системы в России. В целом, совершенствование налоговой системы должно способствовать повышению финансовой стабильности страны и доверия к государственным институтам за счет акцента на прозрачность, справедливость и стимулирование экономического роста. Это требует комплексного подхода, учитывающего как экономические, так и социальные аспекты налогообложения. Важно также учитывать влияние налоговой политики на различные секторы экономики и социальные группы, чтобы обеспечить справедливое распределение налогового бремени и стимулировать инвестиционную активность в стране. В контексте современных экономических условий, включая влияние внешних факторов и необходимость стимулирования внутреннего экономического роста, совершенствование налоговой системы приобретает особую актуальность. Оно должно способствовать созданию благоприятной бизнес-среды, увеличению инвестиций и повышению конкурентоспособности российской экономики на мировом рынке. В заключение, совершенствование налоговой системы в России является важнейшим направлением государственной политики, направленным на достижение экономической и социальной стабильности, а также повышение эффективности государственного управления в условиях современных экономических вызовов. Это требует тщательного анализа существующих проблем и разработки эффективных решений для их устранения, что в конечном итоге будет способствовать росту экономики и улучшению жизни населения.

Действующая налоговая система России представляет собой сложный и многоуровневый механизм, который включает в себя совокупность налогов и сборов, регулируемых Налоговым кодексом Российской Федерации. Она охватывает федеральные, региональные и местные уровни налогообложения, что отражает федеративное устройство государства и обеспечивает разнообразие источников бюджетных поступлений. Основными элементами системы являются налоги на доходы физических лиц, налог на прибыль организаций, налог на добавленную стоимость (НДС), а также специальные налоговые режимы, применяемые в зависимости от вида деятельности и масштаба бизнеса. В то же время налоговая система характеризуется значительной зависимостью бюджета от налогов на нефть и газ, что создает определенные риски в условиях волатильности мировых цен на энергоресурсы. Анализ структуры налоговых поступлений показывает, что наибольший удельный вес занимают косвенные налоги, в первую очередь НДС, что оказывает влияние на потребительские цены и уровень инфляции. Прямые налоги, такие как налог на прибыль и налог на доходы физических лиц, играют важную роль в формировании доходной базы бюджета, однако их эффективность осложняется наличием значительной теневой экономики и проблемами налогового администрирования. Специальные налоговые режимы, включая упрощенную систему налогообложения, патентную систему и единый сельскохозяйственный налог, направлены на поддержку малого и среднего предпринимательства, однако их применение требует дальнейшей оптимизации для снижения административной нагрузки и повышения прозрачности. Система налогового

администрирования в России претерпевает процессы цифровизации, что способствует улучшению контроля за уплатой налогов, снижению уровня уклонения и повышению оперативности взаимодействия налоговых органов с налогоплательщиками. Внедрение электронных сервисов и автоматизация процедур позволяют повысить качество налогового мониторинга и сократить издержки как для государства, так и для бизнеса. Вместе с тем, существует необходимость в дальнейшем развитии правового регулирования и совершенствовании механизмов обратной связи с налогоплательщиками для повышения доверия к налоговой системе и обеспечения справедливости налогообложения. Важным аспектом анализа является оценка налоговой нагрузки на экономические субъекты, которая должна быть сбалансирована с учетом стимулирования экономического роста и социальной справедливости. Современная налоговая система России сталкивается с вызовами, связанными с необходимостью адаптации к изменяющимся экономическим условиям, включая санкционные ограничения и цифровую трансформацию экономики. Это требует проведения системных реформ, направленных на повышение прозрачности, упрощение налогового законодательства и расширение налоговой базы без увеличения чрезмерного бремени на налогоплательщиков [3]. Таким образом, действующая налоговая система России представляет собой динамично развивающийся институт, который требует постоянного анализа и совершенствования с учетом современных экономических реалий и социальных потребностей.

Налоговая система России сталкивается с рядом существенных проблем и вызовов, которые затрудняют её эффективное функционирование и требуют комплексного подхода к реформированию. Одной из главных проблем является высокая степень налогового неравенства и несправедливости, проявляющаяся в неравномерном распределении налоговой нагрузки между различными социальными группами и экономическими субъектами. Это приводит к снижению доверия населения к налоговым органам и государственной системе в целом, что негативно сказывается на собираемости налогов и социальной стабильности. Кроме того, значительная доля теневой экономики и уклонения от уплаты налогов остаются серьезными вызовами, подрывающими фискальную базу государства и создающими дисбалансы в бюджете. Другим важным аспектом является недостаточная прозрачность и сложность налогового законодательства, что усложняет его понимание и исполнение налогоплательщиками, особенно малыми и средними предприятиями. Это ведет к росту издержек на налоговое администрирование и увеличивает риски ошибок и конфликтов с налоговыми органами. В современных условиях цифровизации экономики налоговая система России также сталкивается с необходимостью адаптации к новым технологиям и методам администрирования. Внедрение цифровых инструментов требует модернизации инфраструктуры, повышения квалификации сотрудников налоговых органов и создания эффективных механизмов защиты данных и обеспечения кибербезопасности. Кроме того, цифровизация ставит новые задачи по обеспечению справедливости и эффективности налогообложения в условиях быстрого развития электронной коммерции и цифровых услуг. Важным вызовом является и необходимость сбалансирования налоговой нагрузки с целью стимулирования экономического роста и инвестиций, что требует пересмотра существующих налоговых ставок и льгот с учетом текущих экономических реалий. В совокупности указанные проблемы создают комплексный вызов для налоговой системы России, требующий системного подхода к её совершенствованию, направленного на повышение прозрачности, справедливости и адаптивности к современным экономическим условиям [2]. Важно отметить, что успешное решение этих проблем позволит не только повысить эффективность налогового администрирования, но и укрепить доверие общества к государственным институтам, что является ключевым фактором устойчивого социально-экономического развития страны. В то же время, процесс реформирования сталкивается с ограничениями, связанными с необходимостью учета региональных особенностей, политической воли и ресурсов, что требует поэтапного и взвешенного подхода к реализации изменений. Таким

образом, проблемы и вызовы налоговой системы России представляют собой многоаспектное явление, требующее междисциплинарного анализа и интеграции современных технологий, правовых норм и экономической политики для достижения оптимальных результатов и обеспечения долгосрочной финансовой стабильности государства и общества в целом.

Совершенствование системы налогообложения в России требует комплексного подхода, направленного на повышение прозрачности, справедливости и стимулирование экономического роста. Одним из ключевых направлений модернизации является прогрессивное налогообложение, которое может способствовать снижению монетарного неравенства в обществе. Введение прогрессивной шкалы налога на доходы физических лиц, налога на наследство и дарение, а также модернизация налогообложения объектов роскоши могут стать эффективными инструментами для решения этой проблемы. Кроме того, развитие цифровизации налогового администрирования может существенно повысить эффективность налогового контроля и оптимизировать налоговые процедуры, что в свою очередь улучшит финансовую стабильность страны.

Важным аспектом также является социальное предпринимательство, которое может получить поддержку через налоговые льготы и социальные облигации, что позволит решать социальные проблемы и стимулировать экономический рост на региональном уровне.

Наконец, совершенствование налогового регулирования в цифровой экономике требует разработки новых налоговых инструментов и модернизации законодательства, что позволит эффективно регулировать цифровые услуги и обеспечить справедливое налогообложение.

Таким образом, комплексное реформирование налоговой системы может привести к повышению экономической эффективности и социальной справедливости в России. Это, в свою очередь, может способствовать увеличению доверия к государственным институтам и улучшению финансовой стабильности страны.

Перспективы развития системы налогообложения в России тесно связаны с продолжающейся цифровизацией экономики и необходимостью адаптации налоговой политики к новым экономическим реалиям. Одним из ключевых направлений реформирования является внедрение цифровых технологий в налоговое администрирование, что позволяет повысить прозрачность, снизить уровень уклонения от уплаты налогов и улучшить качество сбора налоговых поступлений. Внедрение электронных сервисов и автоматизация процессов способствует снижению издержек для налогоплательщиков и государственных органов, а также улучшает контроль за соблюдением налогового законодательства. В результате таких изменений ожидается повышение эффективности налоговой системы и укрепление финансовой стабильности государства. Важным аспектом развития является совершенствование налоговой базы, включая расширение охвата налогами новых форм экономической деятельности, таких как электронная коммерция и самозанятость. Введение специальных налоговых режимов, например, налога на профессиональный доход, способствует легализации неформального сектора и стимулирует развитие малого и среднего бизнеса. Это, в свою очередь, положительно влияет на экономический рост и занятость населения. Реформы налоговой системы направлены также на повышение социальной справедливости через корректировку налоговой нагрузки, в частности, введение прогрессивных ставок по налогу на доходы физических лиц для высокодоходных категорий. Такая мера способствует перераспределению доходов и снижению социального неравенства, что важно для поддержания социальной стабильности в стране. Экономическое влияние налоговых реформ проявляется в стимулировании инвестиционной активности и инновационного развития. Оптимизация налогового бремени и предоставление налоговых льгот для приоритетных отраслей способствуют привлечению инвестиций и развитию высокотехнологичных секторов экономики.

Кроме того, повышение прозрачности и предсказуемости налогового режима улучшает деловой климат и укрепляет доверие инвесторов. Однако реализация реформ сталкивается с рядом вызовов, включая необходимость модернизации нормативной базы, повышение квалификации налоговых органов и обеспечение баланса между фискальными интересами государства и стимулированием предпринимательской инициативы. Успешное преодоление этих препятствий потребует комплексного подхода, включающего координацию между различными уровнями власти и активное вовлечение общественности.

Таким образом, перспективы развития системы налогообложения в России обусловлены интеграцией цифровых технологий, расширением налоговой базы, повышением социальной справедливости и стимулированием экономического роста. Эффективная реализация реформ способна значительно повысить финансовую устойчивость страны и создать условия для долгосрочного устойчивого развития экономики [4]. При этом необходимо учитывать существующие ограничения и риски, связанные с адаптацией к новым экономическим условиям и обеспечением баланса интересов всех участников налоговых отношений.

В ходе проведённого исследования была всесторонне проанализирована современная система налогообложения в России с целью выявления её ключевых недостатков и проблемных аспектов. Основные результаты показали, что существующая налоговая система характеризуется недостаточной прозрачностью, избыточной фискальной нагрузкой на реальный сектор экономики, а также недостаточным уровнем стимулирования предпринимательской активности и социального равенства. В частности, выявлено, что налоговая политика в настоящее время не в полной мере способствует устойчивому экономическому росту и социальной справедливости, что требует системного реформирования и модернизации.

**Список источников**

1. Федеральный закон от 29.11.2024 № 468-ФЗ «О внесении изменений в Налоговый кодекс Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/81614826/ (дата обращения: 27.10.2025).
2. Налоговая система России: вызовы, перспективы и возможности оптимизации [Электронный ресурс]. — URL: https://prikeconi.ru/journal (дата обращения: 27.10.2025).
3. Иванов, С.В. Современные тенденции развития налоговой системы России / С.В. Иванов // Вестник экономики и управления. — 2024. — № 1. — С. 45-53.
4. Кузнецов, В.А. Цифровизация и развитие налоговой системы России / В.А. Кузнецов // Вестник Российской экономической академии. — 2024. — № 3. — С. 45-58.
5. Павлов, В.Н. Налоговая система России: проблемы и перспективы / В.Н. Павлов. — М.: Юрайт, 2019. — 272 с.
6.Пинская, Н.А. Современные проблемы налоговой политики и пути их решения / Н.А. Пинская // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2022. — № 4. — С. 45-58.

**Сведения об авторах**

**Урусова Августина Биляловна,** кандидат экономических наук, доцент кафедры Финансы и кредит, Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия
**Урусова Алина Нюри-Магометовна,** обучающаяся группы 38.03.01-221 ЭФУ, Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия,

**Information about the authors**

**Urusova Avgustina Bilyalovna,** candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia
**Urusova Alina Nyuri-Magometovna,** Student of group 38.03.01-221 EFU, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

**УДК 336.051**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.69.26.025**

**Головань Софья Андреевна**
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

## Искусственный интеллект в финансовом секторе: анализ современных трендов и практик внедрения в России

**Аннотация.** Статья посвящена комплексному анализу современных направлений применения технологий машинного обучения и искусственного интеллекта в финансовой сфере. На основе систематизации научных исследований выделены ключевые области внедрения алгоритмов МО: алгоритмический трейдинг, риск-менеджмент и прогнозирование финансовых временных рядов. Особое внимание уделено сравнительному анализу эффективности различных архитектур нейронных сетей, включая модели с механизмами внимания и глубокого обучения. В работе представлены результаты эмпирического исследования внедрения ИИ-технологий в российских финансовых организациях на основе данных Банка России и Ассоциации Финтех. Выявлено, что наиболее распространенными направлениями применения являются предиктивная аналитика (95% опрошенных), тогда как интеллектуальная роботизация процессов охватывает лишь 53% финансовых институтов.

Сформулированы перспективные направления развития технологий в финансах, включая разработку методов, устойчивых к экстремальным рыночным условиям и повышение интерпретируемости моделей для усиления доверия со стороны регуляторов.

**Ключевые слова:** Машинное обучение, искусственный интеллект, финансовые рынки, алгоритмический трейдинг, риск-менеджмент, нейронные сети, Банк России, Финтех.

**Golovan Sofia Andreevna**
Irkutsk State University of Railway Transport (IrGUPS)

## Artificial intelligence in the financial sector: an analysis of contemporary trends and implementation practices in Russia

**Abstract**. This article provides a comprehensive analysis of current applications of machine learning and artificial intelligence technologies in the financial sector. Based on a systematic review of scientific research, key areas for implementing ML algorithms are identified: algorithmic trading, risk management, and financial time series forecasting. Particular attention is paid to a comparative analysis of the effectiveness of various neural network architectures, including models with attention mechanisms and deep learning. The paper presents the results of an empirical study of AI technology implementation in Russian financial institutions based on data from the Bank of Russia and the Fintech Association. It is found that the most common application areas are predictive analytics (95% of respondents), while intelligent process automation covers only 53% of financial institutions.

Promising areas for technological development in finance are identified, including the development of methods resilient to extreme market conditions and increased model interpretability to enhance regulatory confidence.

**Keywords**: machine learning, artificial intelligence, financial markets, algorithmic trading, risk management, neural networks, Bank of Russia, Fintech**.**

Современные финансовые рынки характеризуются исключительной сложностью, нелинейностью динамики и высокой степенью неопределенности. В этих условиях

традиционные эконометрические методы демонстрируют ограниченную эффективность, обусловленную необходимостью задания априорных предположений о свойствах данных и структурных взаимосвязях. Парадигма машинного обучения предлагает альтернативный подход, основанный на автоматическом выявлении скрытых паттернов и неочевидных зависимостей непосредственно из данных, без наложения жестких модельных ограничений.

Интеграция алгоритмов машинного обучения в финансовую область приобрела системный характер, охватывая такие ключевые направления, как алгоритмический трейдинг, риск-менеджмент, скоринг. Особую значимость приобретают методы глубокого обучения, способные моделировать сложные временные зависимости и пространственные взаимосвязи в финансовых данных.

Целью данного исследования является обзор современных научных работ, посвященных теме актуальных направлений машинного обучения в финансовой сфере, а также данных Банка России и Ассоциации Финтех относительно степени внедрения данной технологии в практику российских финансовых организаций.

Часть рассмотренных исследований посвящена интеграции машинного обучения в алгоритмическую торговлю. В контексте управления инвестиционными портфелями методы машинного обучения позволяют перейти от статических стратегий к адаптивным системам, способным учитывать изменение рыночных режимов в реальном времени. Развитие подходов на основе обучения с подкреплением открывает новые возможности для создания автономных торговых агентов, оптимизирующих долгосрочную доходность с учетом транзакционных издержек и риск-ограничений. В условиях повышенной волатильности и неопределённости глобальных финансовых рынков традиционные подходы к количественной торговле, опирающиеся на статистическое моделирование и эмпирические правила, демонстрируют ограниченную эффективность. Так в работе представлен интеллектуальный торговый агент, интегрирующий многомерные технические индикаторы с методами обучения для обеспечения адаптивного и устойчивого управления инвестиционным портфелем [1].

Следующее исследование предлагает метод для маркет-мейкеров, помогающий корректировать котировки с учётом информационных рисков. На первом этапе исследования сформирован комплексный набор данных, включающий 23-летний исторический ряд ежедневных котировок по индексу S&P 500 (2000-2022 гг.) для 16 репрезентативных активов из 5 секторов экономики. Первичные данные дополнены системой индикаторов, характеризующих трендовые паттерны, волатильность и импульс рынка, что позволяет отразить его комплексную динамику. Авторами разработана оптимизированная архитектура обучения с подкреплением на базе алгоритма, содержащая следующие компоненты предобработки финансовых данных, реализации алгоритма A2C и блока принятия торговых решений. Данная архитектура обеспечивает эффективное обучение торговой стратегии и формирование операционных решений. Экспериментальные результаты подтверждают превосходство предложенного решения по комплексу показателей, включая доходность портфеля, риск-скорректированную эффективность, контроль рисков [2].

В течение последнего десятилетия в финансовой индустрии наблюдается массовая имплементация алгоритмических моделей, предназначенных для автоматизированной обработки запросов котировок (RFQ) и управления торговыми потоками, генерируемыми электронными дилерскими платформами. В рамках одного исследования рассматриваются два критически значимых аспекта современного поведения на финансовых рынках:

1. Феномен селекции, детерминированный присутствием на рынке контрагентов, обладающих информационным преимуществом;
2. Механизм ценового вмешательства, при котором котировочная активность участников неявно транслирует информацию о направлении и динамике его торговой позиции.

Данные рисковые факторы являются хорошо идентифицированными в профессиональной среде, где практики систематически сталкиваются как с информированными торговыми потоками, так и с алгоритмами, способными экстрагировать прогнозные сигналы из паттернов котировочного поведения. Несмотря на это, в рамках современной литературы по количественным финансам указанным проблемам уделяется непропорционально малое внимание, а их анализ преимущественно ограничивается рамками стилизованных теоретических моделей с сомнительной позицией на реальных рынках. Авторы предлагают практико-ориентированный и имплементируемый методологический подход. Разработанный подход снабжает участников рынка инструментарием для корректировки с учетом факторов информационной асимметрии, обеспечивая тем самым более эффективный контроль над связанными с ней рисками. Прогнозирование финансовых временных рядов представляет собой методологически сложную задачу, имеющую фундаментальное значение для обеспечения экономической стабильности, формирования обоснованной макроэкономической политики и разработки устойчивых инвестиционных стратегий [2].

Современные подходы, основанные на глубоком обучении, демонстрируют ограниченную эффективность при решении указанного комплекса проблем в связи с склонностью к переобучению и необходимостью проведения ресурсоемкой процедуры тонкой настройки для каждого конкретного домена.

Вторая группа работ исследует прогнозирование финансовых данных с помощью глубоких нейросетей.

В рамках следующего исследования предлагается FinCast — первая фундаментальная модель, специально разработанная для задач прогнозирования финансовых временных рядов и обученная на экстенсивных финансовых данных. Ключевым преимуществом предложенного подхода является способность модели демонстрировать производительность, эффективно выявляя и экстраполируя разнородные временные паттерны без необходимости дополнительного обучения. Результаты комплексного эмпирического анализа, включающие как количественные сравнения, так и качественную оценку, свидетельствуют о статистически значимом превосходстве FinCast над современными методами, что подтверждает ее исключительные обобщающие способности и практическую применимость в условиях реальных финансовых рынков [3].

В рамках следующего исследования проводится сравнительный анализ обученных нейронных сетей с различными архитектурами механизмов внимания для решения задачи ценообразования финансовых активов. Эмпирическая база исследования включает исторические данные по 420 наиболее капитализированным американским акциям. Выводы исследования содержат практические импликации для разработки моделей ценообразования, управления рыночными рисками в экстремальных условиях, дальнейших эконометрических исследований с использованием механизмов искусственного интеллекта [4].

В рассмотренном далее исследовании проводится сравнительный анализ эффективности архитектур глубокого обучения для задач вероятностного прогнозирования распределений доходностей финансовых активов. Особенностью предложенного подхода является использование специализированных функций на основе отрицательного логарифмического уравнения, что позволяет осуществлять прямую оптимизацию параметров распределений в рамках процесса обучения нейронных сетей. Валидация моделей проводится на репрезентативной выборке, включающей данные шести фондовых индексов (S&P 500, BOVESPA, DAX, WIG, Nikkei 225 и KOSPI). Авторы приходят к выводам, что модели глубокого обучения демонстрируют сопоставимую с классическими моделями точность в задачах оценки Value-at-Risk. Архитектура в сочетании с асимметричным распределением Стьюдента показывает статистически значимое превосходство по большинству оценочных метрик. Указанная комбинация адекватно отражает ключевые статистические свойства финансовых данных (к примеру, асимметрию

информации). Теоретическая значимость работы заключается в демонстрации методологического потенциала глубоких нейронных сетей как альтернативы традиционным эконометрическим подходам в области финансового риск-менеджмента и оптимизации инвестиционных портфелей. Полученные результаты открывают перспективы для разработки более точных систем оценки финансовых рисков в условиях нестационарных рыночных условий [5].

В таблице 1 представлены области и сферы применения искусственного интеллекта в банковской сфере. Банк России продолжает серию публикаций по вопросам инноваций на финансовом рынке. Данные взяты из доклада, посвященного искусственному интеллекту (ИИ) [6].

Таблица 1 – Примеры применения искусственного интеллекта в финансовых организациях

| Область применения | Сфера применения | Тип ИИ |
|---|---|---|
| Фронт-офис | Чат-боты | ИИ-алгоритмы на основе обработки естественного языка |
| | Умные инструменты маркетинга | ИИ-алгоритмы с элементами глубокого обучения для формирования персональных предложений |
| Проверка операций | Скоринг | Приложения на основе ИИ-алгоритмов для проведения кредитного скоринга, доступные в том числе клиентам |
| | Обработка документов | ИИ-алгоритмы, подключенные к сведениям о платежных данных и системе управления рисками для мгновенного принятия решений |
| Операционный учет | Мониторинг транзакций | ИИ-алгоритмы, способные в режиме реального времени отслеживать подозрительные операции и оповещать пользователей |
| Общее | Оптимизация ПО | Сквозная сервисная функция для бизнес-процессов |

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что Банк России допускает использование искусственного интеллекта по всем направлениям банковской деятельности. Обратим внимание на рисунок 1.

Рисунок 1 – Использование «альтернативных данных» для скоринга в финансовой сфере, %

Исходя из данных опроса можно предположить, что больше половины представителей сектора финансовых организаций России уже использовали дополнительные данные, обработанные с помощью искусственного интеллекта для принятия решения о взаимодействии с отдельными лицами и организациями [6]. На рисунке 2 представлена статистика использования искусственного интеллекта в направлении анализа данных [7].

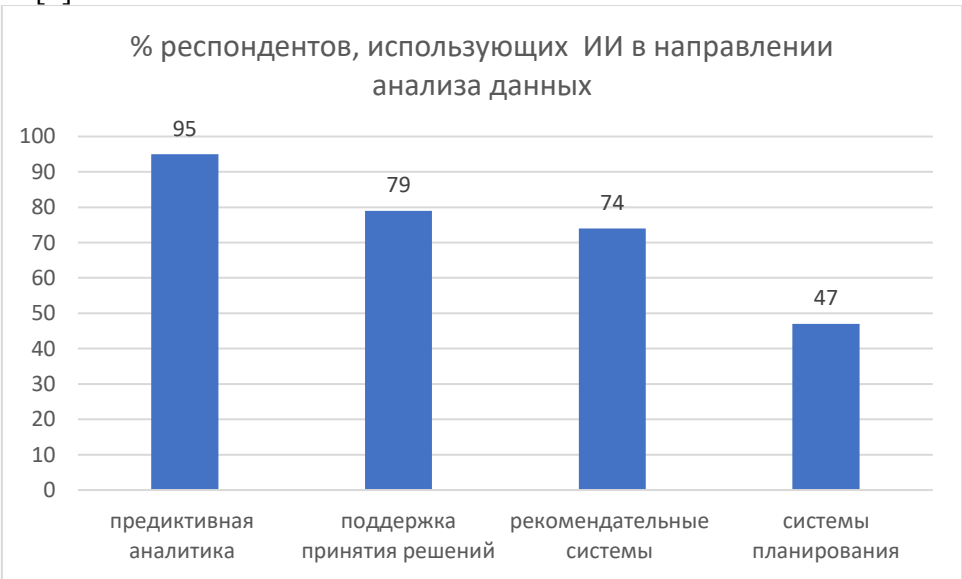



Рисунок 2 – Использование искусственного интеллекта в анализе данных, %

Таким образом, 95 % опрошенных используют его для формирования предиктивной аналитики, а 79% для поддержки принятия решений.

Сопоставив данные, представленные Ассоциацией ФинТех с направлениями использования по данным Банка России, можно количественно оценить охват искусственным интеллектом фронт-офиса, проверки операций, операционного учета и программного обеспечения [7]. Обратим внимание на рисунок 3. Направление речевых технологий может быть использовано для направления фронт-офиса, то есть для настройки чат-ботов и продвижения маркетинговых стратегий. Исходя из представленных данных, 74% представителей финансового сектора используют распознование речи, а 68% задействуют искусственный интеллект для поиска и извлечения информации [7].

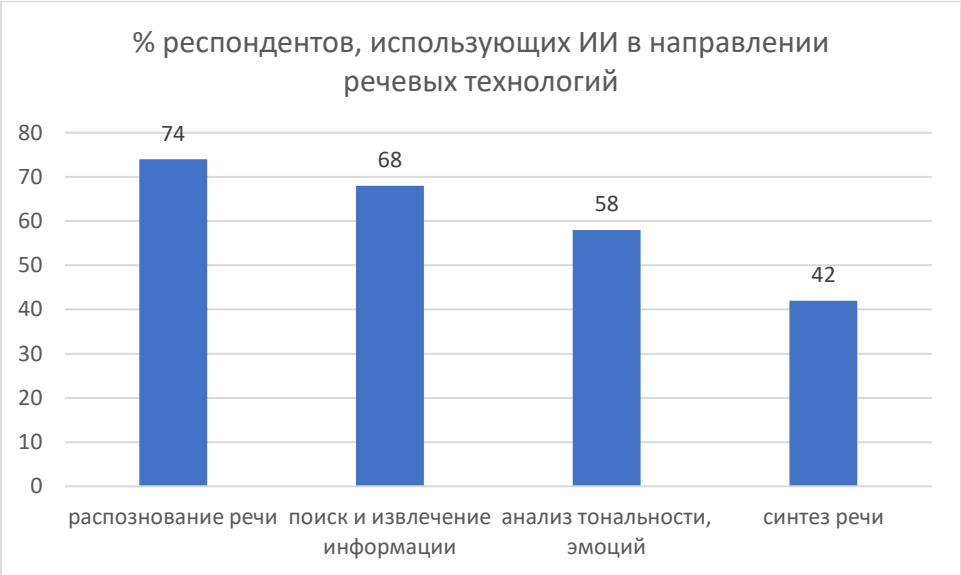



Рисунок 3 – Использование искусственного интеллекта в речевых технологиях, %

В наименьшей степени искусственным интеллектом в финансовом секторе охвачен блок операционного учета и оптимизации программного обеспечения (рис.4). Так лишь 58% опрошенных перекладывают функции систем принятия решений на искусственный интеллект, а 53% дают соответствующие функции программным ботам [7].

Рисунок 4 – Использование искусственного интеллекта в интеллектуальной роботизации, %

Таким образом, сопоставляя направления внедрения искусственного интеллекта по данным Банка России и статистическими данными Ассоциации Финтех, можно сделать вывод, что в современной российской практике внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения в финансовом секторе в наиболее полном виде осуществляется в области проверки операций, скоринга, в том числе с привлечением альтернативных источников. Внедрение чат-ботов и использование данных инструментов для продвижения продуктов также занимает устойчивую позицию, хотя направления сильно отличаются друг от друга (74% используют распознование речи против 42% использования синтеза речи). В наименьшей степени используют инструменты по направлениям интеллектуальной роботизации, которая может быть применима для операционного учета и оптимизации программного обучения. Это может быть связано с наиболее сложными и иерархическими функциями по данным блокам, а также с особенностями требований безопасности. Возвращаясь к рассмотренным ранее исследованиям в области машинного обучения в финансовой секторе, можно сделать вывод, что существует необходимость

совершенствовать модели для финансовых данных, особенно их способность работать без дополнительного обучения.

Также уделить внимание методам, которые учитывают нестабильность рынка, например, во время кризисов, а также созданию более понятных моделей, чтобы повысить доверие к ним в финансовой сфере [8]. Данные изменения позволят подтянуть выпадающие блоки, требующие более глубоких инструментов искусственного интеллекта.

**Список источников**

1. Liu X., Chen J. QTMRL: An Agent for Quantitative Trading Decision-Making Based on Multi-Indicator Guided Reinforcement Learning //arXiv preprint arXiv:2508.20467. – 2025.
2. Barzykin A. et al. Optimal Quoting under Adverse Selection and Price Reading //arXiv preprint arXiv:2508.20225. – 2025.
3. Zhu Z. et al. FinCast: A Foundation Model for Financial Time-Series Forecasting //arXiv preprint arXiv:2508.19609. – 2025.
4. Lai S. Is attention truly all we need? An empirical study of asset pricing in pretrained RNN sparse and global attention models //arXiv preprint arXiv:2508.19006. – 2025.
5. Michańków J. Forecasting Probability Distributions of Financial Returns with Deep Neural Networks //arXiv preprint arXiv:2508.18921. – 2025.
6. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке //Доклад Банка России для общественных консультаций. Москва. – 2025.
7. Применение технологий искусственного интеллекта на финансовом рынке //Исследование Ассоциации ФинТех. Москва. – 2023.
8. Головань, С. А. Теоретические подходы к определению рисков стартап проектов / С. А. Головань, В. В. Беднарж // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 11. – С. 351-357. – EDN JBXSAE.

**Сведения об авторах**

**Головань Софья Андреевна** – к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

**Information about the authors**

**Golovan Sofia Andreevna** - Candidate of Economic Sciences, Head of Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

**УДК 339.37:004**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.57.13.026**

**Родин Виталий Александрович**
Волгоградский государственный технический университет

## Процесс разработки стратегии цифрового развития предприятия розничной торговли в современных условиях

**Аннотация**

**Цель:** Розничная торговля представляет собой важную часть национальной экономики, так как обеспечивает доведение товаров от производителя к конечному потребителю. Предприятия розничной торговли являются важнейшими элементами экономики, так как без них возникали бы трудности при приобретении товаров. Розничная торговля находится в постоянном развитии, так как появляются новые способы продажи товаров, новые подходы к организации розничных магазинов. Также постоянно изменяются потребительские предпочтения касаемо характеристик товаров, их внешнего вида, а также преобразуются предпочтения, которые затрагивают способы приобретения товаров. Немаловажным фактором, приводящим к изменениям в работе предприятий розничной торговли, являются и новые технологии, которые могут быть использованы для автоматизации и роботизации работы предприятий розничной торговли. Одним из таких факторов, связанных с внедрением технологий, является цифровизация экономики, которая постепенно приводит к преобразованию всей розничной торговли. В статье предложен план разработки стратегии цифрового развития предприятия розничной торговли, который позволит повысить конкурентоспособность розничного предприятия. Создание стратегии цифровизации предприятия является важной частью развития фирмы, так как позволяет повысить ее конкурентоспособность.

**Методы:** Анализ статей, посвященных цифровизации розничной торговли. Изучение современных цифровых решений в области цифрового маркетинга, управления персоналом, управления поставками и запасами товаров.

**Выводы:** Розничная торговля является высокодинамичной отраслью, которая подвержена постоянному влиянию факторов внешней среды. Одним из таких факторов является цифровизация. Применение цифровых технологий в деятельности предприятия розничной торговли является ключевым фактором конкурентоспособности. Внедрение цифровых технологий в деятельность розничного предприятия позволяет сократить затраты и увеличить прибыль.

**Ключевые слова:** стратегия, план, цифровизация, планирование, бизнес-процесс, конкурентоспособность, цифровые технологии.

**Rodin Vitaliy Aleksandrovich**
Volgograd State Technical University

## Developing a Digital Development Strategy for a Retail Enterprise in the Current Context

**Abstract.**

Objective: Retail trade is an important part of the national economy, as it ensures the delivery of goods from the manufacturer to the end consumer. Retailers are essential elements of the economy, as without them, difficulties in purchasing goods would arise. Retail trade is constantly evolving, as new methods of selling goods and new approaches to organizing retail stores are emerging. Consumer preferences regarding product characteristics and appearance are also constantly changing, as are preferences that affect purchasing methods. New technologies, which can be used to automate and robotize retail operations, are also a significant factor driving

changes in retail operations. One such factor associated with the implementation of technology is the digitalization of the economy, which is gradually transforming the retail industry. This article proposes a plan for developing a digital development strategy for a retail enterprise, which will enhance its competitiveness. Creating a digitalization strategy is an important part of a company's development, as it helps enhance its competitiveness.

Methods: Analysis of articles devoted to the digitalization of retail. Study of modern digital solutions in the fields of digital marketing, HR management, supply chain management, and inventory management.

Conclusions: Retail is a highly dynamic industry that is constantly influenced by external factors. One such factor is digitalization. The use of digital technologies in retail operations is a key factor in competitiveness. The implementation of digital technologies in retail operations allows for cost reduction and profit increase.

**Keywords:** Strategy, plan, digitalization, planning, business process, competitiveness, digital technologies.

**Введение**

В условиях рыночной экономики фирмы, являющиеся одними из основных элементов рынка, подвержены активному влиянию внутренних и внешних факторов, которые диктуют необходимость проведения изменений в работе фирмы. Находясь в условиях постоянной конкуренции, фирмы осуществляют борьбу за клиентов, а победителями выходят те фирмы, которые наилучшим образом смогли адаптироваться к факторам внешней среды. В современных условиях одним из основных условий макросреды фирмы является цифровизация. Цифровизация как фактор макросреды является результатом научно-технического прогресса, направленного на создание новых технологий с их последующим внедрением в различные сферы общественной жизни, в том числе в экономику. Таким образом, цифровизация – это результат научно-технического прогресса, суть которого заключается в использовании инноваций, позволяющих переводить физический объект в цифровую форму.

Так как на современном этапе цифровизация является одним из основных факторов макросреды, то предприятиям для сохранения своей конкурентоспособности необходимо адаптироваться к новым условиям. Для достижения этой цели они должны разработать план последовательного внедрения цифровых технологий во все бизнес-процессы, в число которых входят: закупка товаров, управление запасами, продажа товаров, обслуживание клиентов, управление персоналом, маркетинг и продвижение продукции, финансовое управление и т.п. По своей сути этот план представляет собой стратегию цифровизации, основной целью которой является внедрение цифровых инноваций для достижения успеха на рынке. Последовательная реализация стратегии внедрения цифровых технологий в деятельность розничных фирм позволит повысить эффективность их функционирования за счет автоматизации рутинных процессов, снижения влияния человеческого фактора на результат, упрощения трудозатратных процессов и т.п.

**Основная часть.** В условиях цифровизации экономики основной задачей руководства фирмы является способность внедрить цифровые инновации в бизнес-процессы фирмы, то есть их основной целью является выявление и использование наиболее перспективных цифровых технологий, использование которых позволит повысить эффективность работы розничной фирмы. Достижение конкурентных преимуществ в розничной торговле невозможно без использования цифровых технологий [1]. Однако процесс цифровой трансформации сопряжен с рядом рисков, одним из которых является возникновение дисбаланса между фактическими возможностями и целями фирмы. По этой причине должна быть разработана стратегия цифрового развития, в рамках которой будут учтены перспективные цифровые инновации, их влияние на эффективность функционирования фирмы, а также затраты на внедрение этих технологий в бизнес-процессы. То есть создание стратегии цифровизации розничной фирмы подразумевает

создание плана по внедрению цифровых инноваций в наиболее значимые для фирмы бизнес-процессы с учетом имеющихся возможностей внутренней и внешней среды.

В целом, процесс разработки стратегии цифрового развития розничной фирмы должен включать в себя следующие этапы:

1. постановка стратегических целей;
2. анализ бизнес-процессов фирмы, выявление возможностей повышения эффективности бизнес-процессов;
3. анализ факторов внешней и внутренней среды;
4. оценка возможностей внедрения цифровых инноваций;
5. формирование бюджета для реализации стратегии;
6. составление проекта внедрения инновационных технологий;
7. реализация стратегии с последующей оценкой достигнутых результатов [2].

Этап постановки стратегических целей включает в себя видение конечного результата, которого необходимо достичь по мере выполнения стратегии цифровизации. Основной целью стратегии цифрового развития розничной фирмы является увеличение объема продаж, сокращение издержек и рост прибыли. Цели могут быть долгосрочными или краткосрочными, как правило, это зависит от масштабов проводимых изменений. При этом цели могут быть конкретизированы задачами, направленными на достижение конкурентного преимущества в определенной области, например, в сфере обслуживания клиентов или управлениям персоналом. При постановке целей руководство должно ориентироваться на то, что цифровая стратегия должна подразумевать внесение изменений в бизнес-процессы для увеличения прибыли фирмы.

На втором этапе разработки стратегии цифрового развития руководству необходимо провести тщательный анализ бизнес-процессов фирмы. Руководству необходимо провести анализ эффективности операционных, поддерживающих и управленческих бизнес-процессов.

Среди операционных бизнес-процессов, имеющих наибольший потенциал для внедрения цифровых инноваций, мы выделили следующие процессы:

- закупка товаров;
- логистика;
- управление ценами;
- продажи и обслуживание клиентов;
- контроль запасов товаров на складе и полках [3].

Определенный потенциал к внедрению цифровых инноваций также имеют следующие вспомогательные и управленческие процессы, призванные обеспечить бесперебойное функционирование розничной фирмы:

- финансовый учет;
- маркетинг и продвижение фирмы;
- управление рисками;
- взаимодействие с клиентами.

Основной целью на этапе анализа бизнес-процессов является поиск проблем и конфликтов в их функционировании. Прежде всего необходимо выделить наиболее важные бизнес-процессы, так как их улучшение принесет фирме наибольшую выгоду. На наш взгляд наиболее важными для розничной фирмы являются следующие бизнес-процессы: логистика; управление ценами; продажи и обслуживание клиентов; маркетинг и продвижение фирмы.

В рамках разработки стратегии цифрового развития важным является подробное изучение каждого бизнес-процесса для выявления возможностей внедрения современного решения.

В случае, когда удается обнаружить возможность для улучшения работы бизнес-процесса, осуществляется переход к следующему этапу. Данный этап подразумевает проведение анализа внешней среды с целью поиска цифровых инноваций, внедрение

которых позволит решить проблему в функционировании бизнес-процесса, повысив эффективность его работы.

На данном этапе руководству фирмы необходимо выявить наиболее выгодные решения, которые позволят повысить эффективность бизнес-процесса. Рассмотрим некоторые современные решения для наиболее важных бизнес-процессов в рамках розничной фирмы.

Говоря о маркетинге и продвижении фирмы, то в рамках стратегии цифрового развития фирмы он должен быть преобразован в цифровой маркетинг путем внедрения цифровых технологий. А.И. Рыжих дает следующее определение цифрового маркетинга: «Цифровой маркетинг – это маркетинг, который применяется для продвижения продуктов и услуг и основан на применении информационно-коммуникационных технологий (Интернет)» [4, с. 68]. При внедрении цифровых технологий в маркетинг фирмы необходимо, чтобы эти преобразования позволяли:

- увеличить узнаваемость фирмы;
- удержать старых клиентов;
- повысить объемы продаж;
- привлечь новых клиентов.

Осуществить переход от маркетинга к цифровому маркетингу возможно путем внедрения инструментов цифрового маркетинга, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Инструменты цифрового маркетинга [5]

| Инструменты цифрового маркетинга | Характеристика |
|---|---|
| Email (электронная почта) | Электронное письмо, содержащее рекламу |
| SMM (социальные медиа) | Использование социальных сетей для привлечения внимания к фирме |
| Социальные сети и видеохостинги | Платформы, позволяющие обмениваться информацией |
| Ретаргетинг | Повторное отображение рекламы пользователю |
| Digital Art | Создание цифрового контента, |
| Аффилированный маркетинг | Продвижение с помощью партнеров через целевые действия |
| Органическое продвижение сайтов | Оптимизация сайтов для таргетированного привлечения клиентов |
| New media, media + | Социальные сети, мессенджеры, компьютерные игры, сайты, электронные СМИ и т.п. |
| Мобильный маркетинг | Продвижение товаров через мобильные устройства |
| Реклама в Интернете | Использование Интернета для взаимодействия с аудиторией |
| QR-коды | Инструмент, позволяющий увеличить вовлеченность, упростить анализ поведения клиентов |

При разработке стратегии цифровой трансформации в сфере маркетинга фирмы руководству необходимо понимать, что наиболее эффективно использовать несколько инструментов цифрового маркетинга, так как это позволит достичь эффекта синергии. Так, например, использование мобильного маркетинга в сочетании с ретаргетингом позволит достичь наибольшего удержания клиентов.

Значимым является внедрение цифровых технологий в систему логистики розничной фирмы. Наиболее перспективным с сфере цифровизации логистики является применение технологии блокчейн и искусственного интеллекта.

Таблица 2 – Цифровые инструменты в сфере управления поставками [6]

| Инструмент | Преимущества |
|---|---|
| Искусственный интеллект | Оптимизация маршрута, прогнозирование спроса и управление запасами, автоматизация процессов, анализ данных о грузовых перевозках, рекомендации по оптимизации автопарка, повышение безопасности дорожного движения |
| Блокчейн | Повышение безопасности, отслеживание продукции, автоматизация платежей, цифровое хранение документов |
| IoT (Интернет вещей) | Обеспечение постоянного отслеживания закупок |
| RFID (Radio Frequency identification) | Отслеживание грузов в реальном времени |

Использование искусственного интеллекта при цифровом развитии фирмы в сфере логистик может значительно сократить расходы, так как данная технология открывает для создания беспилотных грузовиков, оснащенных компьютерным зрением, радарами, инерциальными датчиками и алгоритмами принятия решений. Внедрение этих цифровых технологий позволит автоматизировать процесс доставки товаров на склады розничных фирм.

Таблица 3 – Цифровые инструменты в сфере закупок товаров [7]

| Инструмент | Преимущества |
|---|---|
| SRM-системы | Оптимизация данных и процессов, повышение эффективности работы с поставщиками, оптимизация цепочек поставок |
| B2B-центры | Контроль и управление поставщиками, сравнение цен, быстрые закупки |
| EDI Web-порталы | Оперативная передача коммерческой информации, снижение рисков ошибок, упрощение работы с партнерами |

Процесс закупки товаров в условиях цифровизации может быть автоматизирован за счет внедрения SRM-системы, обеспечивающий эффективное управление взаимоотношениями с поставщиками. В условиях цифровой экономики фирмы, планирующие расширять свою деятельность, не могут существовать без использования SRM-систем. Внедрение подобной системы позволит оптимизировать процессы, связанные с закупкой товаров у поставщиков, что снизит риск срыва поставок [8].

Таблица 4 – Критерии выбора SRM-систем

| Критерий | Характеристика |
|---|---|
| Цели и потребности фирмы | Выявление проблем, которые необходимо решить с помощью SRM-системы |
| Интеграция и масштабируемость | Возможность сочетать SRM-систему с уже используемым программным обеспечением |
| Безопасность | Оценить уровень кибер-безопасности, который обеспечивает SRM-система |
| Стоимость и издержки | Выявить затраты, связанные с приобретением и внедрением |
| Сложность обучения | Количество часов, необходимых для освоения SRM-системы персоналом |

| | |
|---|---|
| Качестве техподдержки | Наличие возможности быстро связаться со специалистом для решения проблем, связанных с работой SRM-системы |

Также эффективным решением в сфере закупок товаров является использование корпоративных интернет-магазинов или B2B-центров, позволяющих оптимизировать процесс закупки товаров. Использование этой технологии позволит упростить процесс поиска необходимых поставщиков, а также дает возможность сравнивать цены на товары.

EDI Web-портал, обеспечивающий электронный обмен с поставщиком, также является важной технологией при проведении цифрового преобразования закупки товаров. Особенно важно учитывать возможность использования этой цифровой технологии при масштабировании бизнеса и увеличении количества контрагентов.

В сфере управления ценами наиболее перспективной технологий является система электронных ценников. Графическая модель реализации данной системы представлена на рисунке 1.

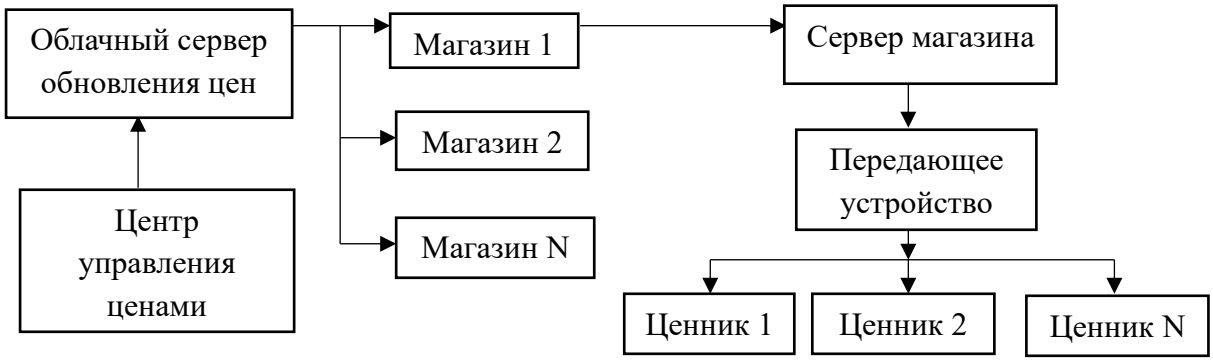



Рис. 1 – Графическая модель системы электронных ценников

Внедрение системы электронных ценников позволит значительно повысить конкурентоспособность, ведь потенциальная рабочая сила при выборе места трудоустройства будет принимать во внимание тот факт, что в данной фирме, по сравнению с другими, действует система электронных ценников, которая устраняет проблему, связанную с длительной и сложной заменой ценников на товарных позициях вручную.

Бизнес-процесс, связанный с контролем количества товаров на полках и на складе, может быть улучшен с помощью внедрения «компьютерного зрения». Данная технология позволит обеспечить постоянный контроль наличия товаров на складе и на полках. Также «компьютерное зрение» можно связать с чат-ботом, что позволит оперативно оповестить руководство и персонал о нехватке определенного товара.

Для повышения эффективности в сфере обслуживания покупателей может быть внедрен метод RFID (Radio Frequency Identification), который используется для распознавания объектов. RFID позволяет исключить участие персонала в процессе обслуживания покупателей, так как с помощью RFID-меток возможно считывание всех товаров в корзине потребителя [9]. Использование данной технологии значительно упрощает процесс обслуживания покупателей, а также позволяет сократить потребность в персонале.

При выборе цифровых технологий для каждого бизнес-процесса организации руководству необходимо тщательно соотнести выгоды и затраты от каждого цифрового инструмента [10]. Также следует отказаться от случайных и дублирующих цифровых инноваций, так как это приведет к значительному увеличению бюджета. Прежде всего необходимо ориентироваться на цифровые инновации с наибольшим положительным эффектом в краткосрочной перспективе. Нужно учитывать синергию между цифровыми

инновациями, так как их правильное комбинирование позволит достичь наилучшего результате при реализации цифровой стратегии. В.В. Черкасов и Н.В. Черкасов называют цифровые технологии, которые приносят наибольшую выгоду в конкретной функциональной области, «полярными звездами». По их мнению, каждый элемент работы фирмы может быть существенно улучшен при внедрении конкретной цифровой технологии [11].

Анализ внешней среды в рамках стратегии цифрового развития фирмы подразумевает проведение оценки конкурентной среды с целью установления позиции, которую занимает фирма. Прежде всего это необходимо для выявления возможности привлечения инвестиций в цифровизацию фирмы. Также это позволяет установить необходимый уровень инвестиций в цифровые технологии, так как значительные инвестиции необязательно будут эффективными. Стратегия цифрового развития представляет собой самостоятельный стратегический рычаг, оказывающий собственное влияние на эффективность бизнес-процессов, а чрезмерные инвестиции никак не повлияют на увеличение прибыли.

Немаловажным на данном этапе является анализ внутренней среды, который проводится для установления фактической возможности проведения изменений в бизнес-процессе. Прежде всего это необходимо, чтобы соотнести финансовые возможности фирмы со стоимостью внедрения цифровых инноваций в бизнес-процесс. Важным является и анализ возможностей персонала, так как цифровизация бизнес-процесса может потребовать наличие у персонала определенных навыков работы с цифровой технологией. Также могут возникнуть издержки, связанные с необходимостью перестроить другие бизнес-процессы вследствие внедрения цифровой технологии. Если на данном этапе выявляются расхождения между задачей внедрить цифровую инновацию в бизнес-процесс и возможностями фирмы, то возможно несколько вариантов решения проблемы:

1. Перейти к поиску новой цифровой технологии;
2. Провести мероприятия, направленные на устранение разрыва между фактическими возможностями и задачей внедрить цифровую инновацию.

В первом случае руководство осуществляет поиск более дешевой или простой в освоении цифровой технологии, которую фирма сможет внедрить с текущим уровнем финансовых или иных возможностей.

Также ситуация дисбаланса между целью и возможностями фирмы может быть устранена в результате повышения возможностей фирмы. Так, например, недостаток финансов для внедрение цифровой технологии можно решить привлечением инвестиций, а отсутствие навыков для работы с цифровой технологией у персонала можно решить через проведение курсов и тренингов работы с этой технологией.

На следующем этапе разработки стратегии цифрового развития розничной фирмы руководству необходимо провести расчет затрат на приобретение и внедрение цифровых инноваций в деятельность фирмы. То есть необходимо разработать портфель инвестиций в цифровые технологии, отобранные на предыдущих этапах. Помимо выделения бюджета на реализацию стратегии необходимо провести сравнение величины инвестиций с аналогичными инвестициями конкурентов. Однако в условиях ограниченной информации руководство может столкнуться с трудностями при сравнении собственных затрат на цифровые технологии с затратами конкурентов. По этой причине им необходимо осуществлять поиск сигналов в конкурентном окружении, которые позволят установить отраслевую норму, служащей отправной точкой при формировании бюджета стратегии цифрового развития.

Проект внедрения цифровых технологий в деятельность фирмы должен включать в себя подробное описание каждой инновации, их область применения, сроки внедрения, затраты, последовательность действий по их внедрению, а также список ответственных лиц.

Заключительный этап стратегии подразумевает внедрение цифровой инновации в бизнес-процесс розничной фирмы. Однако на этом цифровое развитие фирмы не заканчивает, так как после внедрения цифровой технологии руководству необходимо осуществлять мониторинг за результатом, полученным от внедрения инновации в бизнес-процесс. Основным методом оценки эффективности в этом случае является ретроспективный анализ, подразумевающий сравнение результатов функционирования бизнес-процесс после внедрения технологии с аналогичным результатом до внедрения цифровой инновации. Также для оценки эффективности руководству необходимо определить соотношение между полученной выгодой и затратами на внедрение цифровой технологии в деятельность фирмы.

**Заключение**

Таким образом, был разработан план внедрения цифровых технологий в деятельность фирмы, который учитывает основные цели организации, бизнес-процессы, требующие улучшения, а также факторы внешней и внутренней среды организации. Процесс разработки стратегии цифровизации предприятия розничной торговли должен включать в себя следующие этапы: постановка стратегических целей; анализ бизнес-процессов предприятия; анализ факторов внешней и внутренней среды; оценка возможностей внедрения цифровых технологий; формирование бюджета для реализации стратегии; составление проекта внедрения инновационных технологий; реализация стратегии цифровизации; оценка достигнутых результатов. Реализация этой стратегии позволит руководству выявить недостатки в существующих бизнес-процессах, а затем устранить их с помощью конкретной цифровой инновации. Все этапы разработки стратегии цифрового развития розничной фирмы являются важными, так как позволяют снизить риск того, что внедрение цифровой технологии окажется неэффективным. Разработка и реализация стратегии цифровизации предприятия розничной торговли позволит повысить конкурентоспособность и привлечь новых покупателей.

**Список источников**

1. Мунши, А. Ю. Развитие розничной торговли России в контексте ее цифровизации / А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова, Ш. М. Мунши // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 5. – С. 1599-1612.

2. Схаплок, Р. Б. Этапы разработки и реализации стратегии предприятия / Р. Б. Схаплок // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика : сборник статей 10-й Международнойнаучно-практической конференции, посвященной 255-летию Вольного экономического общества России : в 2 т., Курск, 10 декабря 2020 года / ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Курский филиал); КРОО Общероссийской общественной организации «Вольное экономическое общество России». Том 2. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2020. – С. 235-238.

3. Ларионова, О. А. Цифровые технологии в системе управления бизнес-процессами / О. А. Ларионова, Л. М. Идигова, С. А. Плис // Новое поколение: достижения и результаты молодых ученых в реализации научных исследований : Сборник научных трудов по результатам VII международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 05 ноября 2023 года. – Екатеринбург: Научный центр "LJournal", 2023. – С. 21-24.

4. Рыжих, А. И. Маркетинговые стратегии предприятий розничной торговли в условиях цифровизации / А. И. Рыжих, В. В. Герасименко // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 67–73.

5.Минаков, А. В. Концепция цифрового маркетинга: новые подходы к использованию маркетинга в цифровой экономике / А. В. Минаков, А. Е. Суглобов // Вопросы региональной экономики. – 2023. – № 1(54). – С. 41-48.

6. Зиборев, А. В. Использование цепочек blockchain и искусственного интеллекта в сфере логистики и автоперевозок / А. В. Зиборев // Инновационная наука. – 2023. – № 8-2. – С. 26-36.

7. Сикерина, Е. Закупочная логистика в эпоху цифровизации / Е. Сикерина // Формирование и эволюция новой парадигмы инновационной науки в условиях современного общества : сборник статей Международной научно-практической конференции, Воронеж, 25 ноября 2024 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2024. – С. 59-61.

8. Ананьев, О. А. SRM-системы для малого и среднего бизнеса / О. А. Ананьев // Перспективы науки. – 2010. – № 1(3). – С. 106-109.

9. Казанина, Е. Н. Цифровизация розничной торговли: состояние и тенденции развития / Е. Н. Казанина // Инициативы молодых - науке и производству : сборник статей VII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, Пенза, 08–09 июля 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 650-653.

10. Попенкова, Д. К. Трансформация розничной торговли в условиях цифровизации / Д. К. Попенкова, И. Б. Стукалова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 2-1. – С. 89-99.

11. Черкасов, В. В. Адаптация к цифровизации современной фирмы в условиях изменяющейся среды / В. В. Черкасов, Н. В. Черкасов // Вестник МИРБИС. – 2023. – № 2(34). – С. 124-129.

12. Цифровизация ритейла 2023 // TAdviser – портал выбора технологий и поставщиков : офиц. сайт. – URL : https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_ритейла._Обзор_TAdviser_2023

**Сведения об авторе**

**Родин Виталий Александрович,** студент факультета «Экономика и управление», Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия

**Научный руководитель**

**Коробейникова Ольга Михайловна,** доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и предпринимательство» Волгоградского государственного технического университета, Волгоград, Россия

**Information about the author**

**Rodin Vitaly Alexandrovich,** Student of the Faculty of Economics and Management, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

**Scientific supervisor**

**Korobeynikova Olga Mikhailovna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

**УДК 338.512**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.83.027**

**Кулеш Михаил Иванович**
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)
**Завьялов Артём Андреевич**
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

# Стратегическое управление логистикой

**Аннотация.** В статье рассмотрен теоретический аспект организации стратегического управления логистикой, а также рассмотрен опыт наиболее представительных отечественных и зарубежных компаний в этой области; составлена общая схема эффективного стратегического управления логистикой, с пояснением к ее компонентам.

Актуальность исследования – В условиях повышенной неопределенности внешней среды, которая к тому же и ускоряется с годами, ключевую роль играет стратегическое видение руководством фирмы как совей деятельности, так и ситуации вокруг бизнеса. Сочетание стратегического логистического подходов порождает синергетический эффект, который дает реальные конкурентные преимущества компании перед прямыми и косвенными конкурентами, повышая ее финансовую устойчивость на рынке и основание для более четкого планирования своей хозяйственной деятельности.

Методы исследования: – индуктивный и дедуктивный методы, метод логического и исторического, графико- аналитический метод, методы анализа документов.

**Ключевые слова:** логистика, стратегическое управление логистикой, конкурентоспособность фирмы, логистическая стратегия, эффективная организация логистики, транспортная компания, ключевые показатели логистики фирмы, совершенствование логистических систем.

**Mikhail Ivanovich Kulesh**
Irkutsk State Transport University (IrGUPS)
**Zavyalov Artyom Andreevich**
Irkutsk State Transport University (IrGUPS)

# Strategic logistics management

**Annotation**. The article considers the theoretical aspect of the organization of strategic logistics management, as well as the experience of the most representative domestic and foreign companies in this field; a general scheme of effective strategic logistics management is drawn up, with an explanation of its components.

The relevance of the research is that in conditions of increased uncertainty in the external environment, which is also accelerating over the years, the strategic vision of the company's management plays a key role both in its activities and in the business situation. The combination of strategic logistics approaches generates a synergistic effect that gives the company real competitive advantages over direct and indirect competitors, increasing its financial stability in the market and the basis for clearer planning of its business activities.

Research methods: – inductive and deductive methods, logical and historical method, graphical and analytical method, methods of document analysis.

**Keywords:** logistics, strategic logistics management, company competitiveness, logistics strategy, efficient logistics organization, transport company, key logistics indicators of the company, improvement of logistics systems.

Аникин Б. А. в своих трудах интерпретировал логистику так: Логистика – интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса за свет эффективного (с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг) управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками (финансовыми, информационными и т. п.) (подход с позиции бизнеса). [2]

М. Кристофер говорил следующее: Логистика - процесс стратегического управления закупками, перемещением и хранением материалов, комплектующих и готовых изделий (и соответствующими информационными потоками) организации и её маркетинговыми каналами. [6]

Один из основоположников логистики на Западе, Д. Бауэрсокс, в своих работах упоминал следующее определение: Логистика - процесс управления всей деятельностью, связанной со стратегическим перемещением сырья, деталей и готовых продуктов с разных предприятий от продавца к покупателю. [4]

Доктор экономических наук Маленков Ю. А., характеризовал стратегический менеджмент так: это наука и практика разработки и реализации на основе системного подхода главных целей и направлений развития фирмы, стратегий и стратегических планов организации, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивость развития, экономическую эффективность, инновационное превосходство в долгосрочном периоде. Стратегический менеджмент направлен на достижение комплекса целей долгосрочного развития организации на основе мотивации персонала, разработки и внедрения стратегий и планов их реализации, систем управления стратегическим развитием и стратегического контроля, оптимизации использования ресурсов. [7]

Томпсон А. А говорил следующее: Стратегический менеджмент – (управление) (strategic management) – деятельность по стратегическому менеджменту, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствует ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. [9]

Продолжая говорить о стратегиях, которых в организационной среде может быть большое количество, стоит затронуть и логистическую стратегию. Составляющие логистической стратегии представлены на рисунке 1:

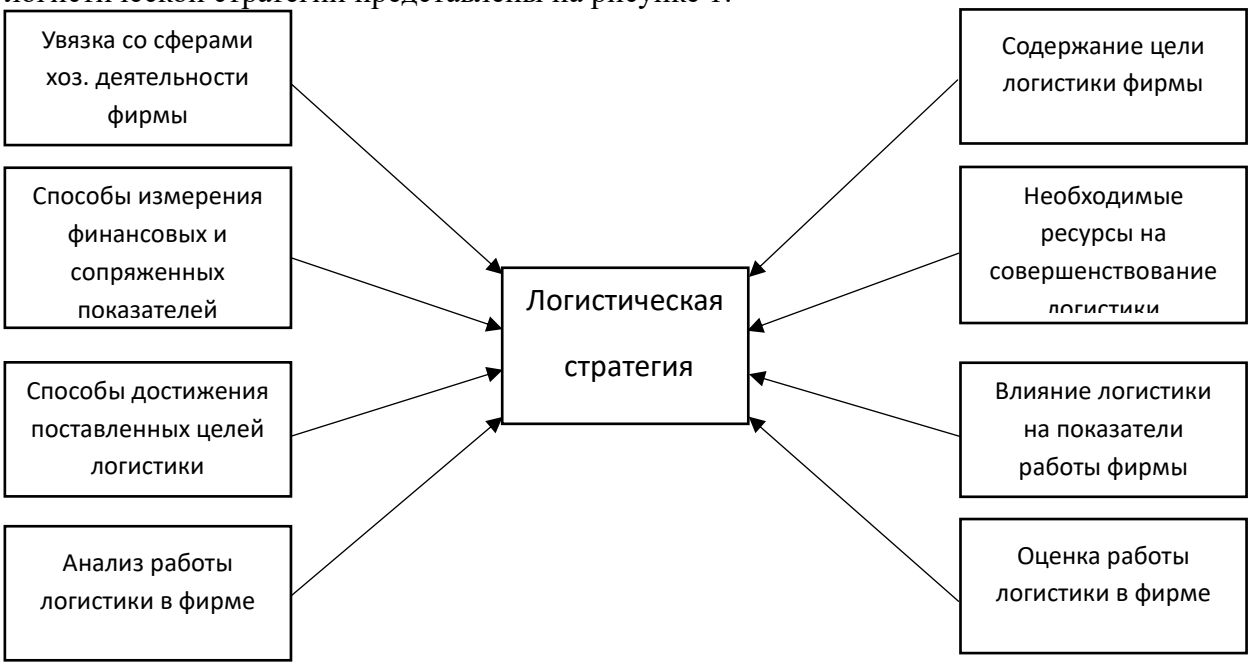



Рисунок 1 – Составляющие логистической стратегии фирмы

Таким образом, логистическая стратегия фирмы позволяет провести интеграцию и координацию внутри нее по функциональному признаку как на отдельных участках товародвижения или производственного процесса, так и направлений деятельности подразделений фирмы.

Рисунок 2 – Зарубежные и отечественные компании, задействующие стратегическое управление логистикой в своей деятельности и рассмотренные в этой статье.

Начнем обзор с изучения опыта DHL девиз которой – «Excellence. Simply Delivered» - «Превосходство. Простое решение». [1]

Цикл стратегического управления логистикой в фирме DHL базируется на двух фундаментальных опорах, которые характеризуются в следующих вопросах: «Куда двигаться – развиваться?» и «Как это сделать?». Для ответа на них нужно соответствующая информация. А именно:

– Сбор и анализ информации об: показателях мировой экономики; социума регионов для работы в них; состояния развития технологий; экологический аспект в регионе; нормативно- правовая база для осуществления работы на легальной основе;

– Сбор и анализ информации о результатах своей хозяйственной деятельности;

– Выявление статей расходов с возможностью оптимизации и составление целей по совершенствованию логистики фирмы.

После ответа на первый вопрос следует намерение логистов ответить и на второй, что также определяет следующий этап стратегического управления логистикой:

– Конкретизируются цели логистики на ближайший период работы. Например, стать лидером в области устойчивой логистики ("Mission 2050");

– Определяются объемы необходимых ресурсов для реализации стратегии. На базе этого: осуществляются инвестиции в инфраструктуру логистики; разрабатываются дорожные карты; происходит бюджетирование и распределение ресурсов;

– Осуществляется контроль и мониторинг через Система KPI. Иерархия стратегического управления логистикой в фирме DHL представлена на рисунке 3:

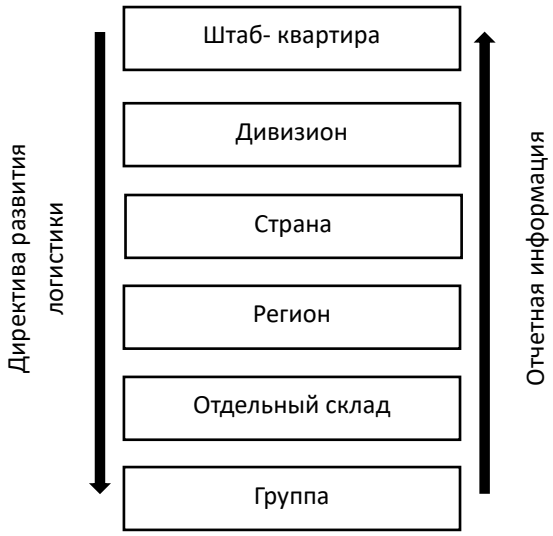



Рисунок 3 – Иерархия стратегического управления логистикой в фирме DHL.

– Собирается регулярная отчетность, проводятся ежеквартальные обзоры выполнения стратегии;

– Постоянный внутренний аудит процессов и сравнение своих показателей с лучшими в отрасли (бенчмаркинг).

Поскольку организационная структура компании DHL выстроена по дивизиональному принципу, есть разделение на дивизии, каждая из которых обладает своей стратегией работы в своем регионе, а именно:

– DHL Global Forwarding – их стратегия заключается в достижении гибкости и эффективности затрат при осуществлении грузоперевозок;

– DHL Supply Chain – стратегия этого подразделения заключается в интеграции и оптимизации цепочек поставок клиентов;

– DHL Express – здесь стратегия сводится к обеспечению скорости и надежности доставки грузов в рамках глобализации бизнеса.

Таким образом, в компании DHL стратегическое управление логистикой представлено ярко, что выражается как в дивизиональной организационной структуре фирмы, так и логистическом подходе, реализуемом в глобальных масштабах, что делает стратегическое управление и планирование действительно перспективным и сложным в своем содержании.

Отечественная компания ПЭК - «Стабильность — гарантия качества!». Данная компания является показательным примером с позиции организации логистической деятельности. Рассмотрим ключевые принципы логистики организации ПЭК: [5]

– Ориентация на рынки сбыта России и СНГ;

– Создание условий лучшей интеграции в региональные рынки, что дает фирме неоспоримое конкурентное преимущество – стратегия направлена на создание гибких логистических структур. Филиалы компании размещаются плотной сеткой на географической карте нашей страны, а также стран СНГ;

– Организуется оптимальная работа логистических систем, в особенности на участках складов и распределительных центров;

– Новые технологические решения разрабатываются для применения их в роли инструмента повышения уровня коммуникации компании с клиентами, для повышения их видимости на рынке логистических услуг в России и странах СНГ.

Помимо всего прочего, фирма развивает филиалы складской сети по принципу "Ближе к клиенту". Цель стратегического управления логистикой в компании ПЭК - стать логистическим партнером, который обеспечивает присутствие товара клиента в любой точке страны за счет своей сети.

На рисунке 4 представлены составляющие стратегического управления логистикой в компании ПЭК.

Рисунок 4 – составляющие стратегического управления логистикой в компании ПЭК.

Таким образом, стратегическое управление логистикой в компании ПЭК можно охарактеризовать как модель, отличающуюся инфраструктурными решениями, ориентированную на запросы и потребности потребителя, стремящегося к долгосрочным отношениям с компаний.

Следующий объект исследования - ООО «Байкал Сервис». «Байкал Сервис — Больше чем просто везёт». Логистическая компания, специализирующая на доставке грузов по территории России и СНГ. У компании есть принципы, которых она придерживается в стратегическом управлении логистикой: [10]

– Постановка осуществления оптимизации работы на поток – логистическая стратегия направлена на систематическое повышение операционной эффективности деятельности фирмы на каждом участке взаимодействия с грузом;

– Последовательность в своем развитии – компания внедряет в свою работу разные подходы к организации логистической деятельности. Одним из них, например, является диверсификация услуг;

– Адаптивная ценовая политики фирмы на логистические услуги - компания предлагает свои услуги на рынке сбыта по ценам, меньше, чем у конкурентов по отрасли.

– Доминирование в нише сборных грузов (LTL) - изначально вся стратегия была заточена под то, чтобы стать лидером по перевозке малотоннажных и сборных грузов (Less-Than-Truckload).

Стратегическое управление логистикой в компании «Байкал Сервис» имеет свою структуру, которая представлена на рисунке 5.

| Структура стратегического управления логистикой в компании «Байкал Сервис» | | | |
|---|---|---|---|
| Построение высокоэффективной маршрутной сети | Жесткий контроль логистических издержек | Технологии как инструмент снижения затрат | Стратегическая диверсификация услуг |
| 1.Выстраивание системы регулярных маршрутов между ключевыми городами;<br>2.Достижение максимального коэффициента загрузки транспорта и минимизация порожних пробегов. | 1.Минимизация накладных расходов;<br>2.Оптимизация парка;<br>3.Автоматизация ручных процессов; | 1.Ацент на digital-инструментах;<br>2.Система трекинга за перемещением груза;<br>3.API-интеграции по встраиванию систем «Байкал Сервис» в клиентские базы. | 1.Экспресс- доставка;<br>2. Перевозки FTL (Full-TruckLoad);<br>3.Международные перевозки;<br>4. Складская логистика. |

Рисунок 5 – Структура стратегического управления логистикой в компании «Байкал Сервис»

Таким образом, стратегическое управление логистикой в компании «Байкал Сервис» осуществляется путем фокуса на достижении конкурентных преимуществ на выбранной нише за счет оказания услуг по более выгодной для покупателя цене, соразмерно их качеству.

На основе рассмотренной практики организации стратегического управления логистикой на фирменном уровне, можно выделить общие черты, присуще приведенных компаний в этой статье. Результаты этого анализа представлены на рисунке 6.

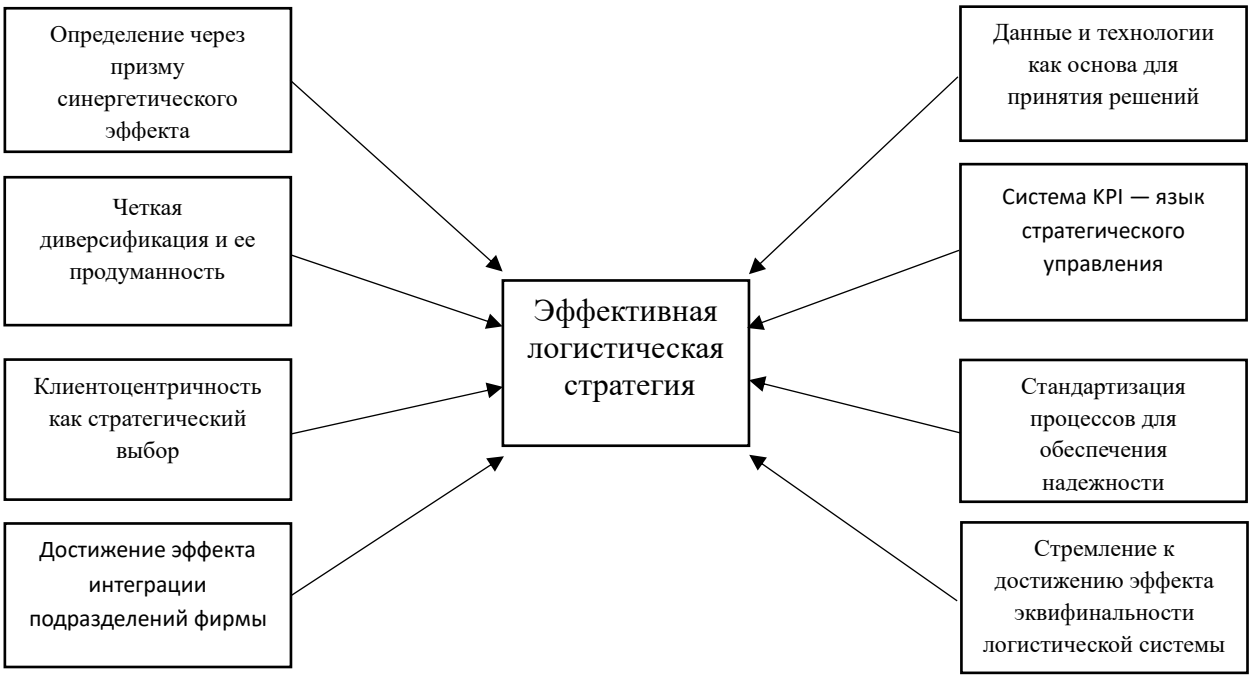



Рисунок 6 – Составляющие эффективной логистической стратегии фирмы.

Как видно из рисунка выше, эффективность стратегического управления логистикой определяется несколькими важными составляющими, а именно:

– Определение стратегии через призму синергетического эффекта – заключается в том, что стратегия разрабатывается из расчета, что при ее реализации будет осуществляться сочетание работы всех подразделений фирмы, что в своей сумме дадут больше полезных свойств, нежели если их работа будет организована в обособлении от общей директивы;

– Четкая диверсификация и ее продуманность – компании совершенствуются из одного участка логистики (например, склад или транспорт), а в дальнейшем охватываю остальные участки товародвижения;

– Клиентоцентричность как стратегический выбор – заключается в создании индивидуального подхода к каждому клиенту;

– Достижение эффекта интеграции подразделений фирмы – направлен на объединение интересов разных подразделений фирмы вокруг общих целей;

– Данные и технологии как основа для принятия решений – заключается в обеспечении научной базы в фирме для разработки и внедрения новшеств и инноваций в организации логистической деятельности фирмы;

– Система KPI — основа стратегического управления;

– Стандартизация процессов для обеспечения надежности;

– Стремление к достижению эффекта эквифинальности логистической системы – важнейшая характеристика эффективной логистической стратегии, которая показывает предельные, максимальные возможности по достижению полезного эффекта работы логистических систем фирмы, после которого требуется расширение набора применяемых технологий в решении вопросов организации логистических операций для обеспечения условий дальнейшей оптимизации деятельности фирмы.

Стратегия логистики определяет критерии выбора поставщиков. Так, среди логистов широко применяется АВС метод. Он позволяет оценить надежность поставщиков для сотрудничества с ними при организации цепочек поставок. Данные для этого анализа представлены в таблице 1 по действующим поставщикам применительно к фирме «Байкал Сервис». Данные за 2024 год. Рассмотрены поставщики автозапчастей по Иркутской области.

Таблица 1 – Данные поставщиков автозапчастей по Иркутской области, в тыс. рублей.

| Название компании | Выручка | Чистая прибыль |
|---|---|---|
| ТЕХНОДЕВЭЛОП | 396 729 | 3 411 |
| ООО «ПромАвто» | 25 281 | 1 300 |
| ООО «Лана» | 12 700 | 839 |
| ООО «АКТИВ-ТОРГ» | 718 399 | 12 387 |

Теперь стоит распределить фирмы- поставщиков по убыванию величины показателей. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Группировка данных о поставщиках для АВС-анализа, в тыс. рублей.

| № | Наибольший по выручке | | Наибольший по чистой прибыли | |
|---|---|---|---|---|
| | Компания | Величина показателя | Компания | Величина показателя |
| 1 | ООО «АКТИВ-ТОРГ» | 718 399 | ООО «АКТИВ-ТОРГ» | 12 387 |
| 2 | ТЕХНОДЕВЭЛОП | 396 729 | ТЕХНОДЕВЭЛОП | 3 411 |
| 3 | ООО «ПромАвто» | 25 281 | ООО «ПромАвто» | 1 300 |
| 4 | ООО «Лана» | 12 700 | ООО «Лана» | 839 |

Результаты составленных рейтингов можно также представить графически. Поскольку места компаний по выручке и чистой прибыли идентичные, график един для обоих рейтингов (рисунок 7).

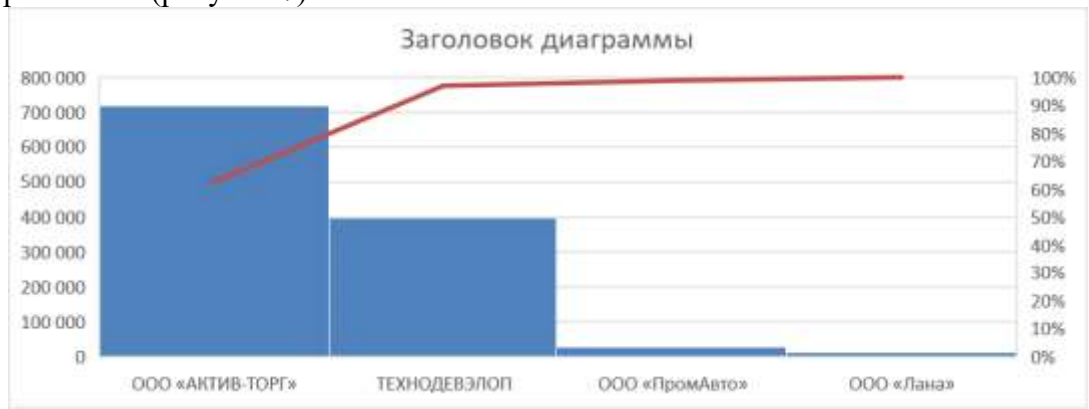



Рисунок 7 – АВС- анализ поставщиков фирмы «Байкал Сервис».

Исходя из проведенного анализа, можно выявить, что наибольшую долю всех поставок автозапчастей по Иркутской области для фирмы «Байкал Сервис» оказывает ООО «АКТИВ-ТОРГ». А это значит, что руководству фирмы выгодно выстраивать долгосрочные отношения с проработкой логистических маршрутов, учитываемых в стратегическом управлении компании. [8]

На основе проведенной работы, выявлена связь стратегического и логистического менеджмента, которая состоит в том, что стратегический менеджмент говорит «что нужно сделать», а логистический менеджмент дает ответ «как именно это сделать». [3]

На примере рассмотренных в статье организаций видно, что применение системного подхода в организации деятельности в значительной степени увеличивает управляемость деятельностью фирмой. Как раз это обеспечивает логистика, подход которой ориентирован на комплексное воздействие при движении материальных и сопутствующих ему информационных, финансовых и людских потоков. Стратегическое видение состояния логистики в таком случае определяется намерениями как высшего менеджмента организации, так и специалистов логистики, в частности, работая сообща которые способны

прогнозировать ход развитии логистики в организации, определяя ее цели и средства на их достижения, в обозначенные временные сроки.

**Список источников**

1. DHL Express - Информация о компании [Электронный ресурс]. - https://express.dhl.ru/about/ (Дата обращения: 10.10.2025);
2. Аникин Б. А. Логистика : учеб. пособие / Б. А. Аникин [и др.]; под. ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. -М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.- 408 с.;
3. Астраханцева, А. С. Подходы к управлению современными направлениями развития информационной логистики / А. С. Астраханцева, А. А. Ковецкая // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-4(89). – С. 1104-1107. – EDN UQCVLW;
4. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / [Пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.: ил.;
5. Грузоперевозки по Москве, области и РФ | Транспортная компания ПЭК [Электронный ресурс]. - https://pecom.ru/ (Дата обращения: 09.10.2025);
6. М. Кристофер. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В. С. Лучинского. – СПб.: Питер, 2004 – 316 с.: ил. – (Серия «Теория и пратика менеджмента»).;
7. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент : учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 224 с.;
8. Совершенствование системы управления в регионе и отраслях / А. Я. Якобсон, М. В. Вихорева, Т. К. Кириллова [и др.]. – Иркутск : Иркутский государственный университет путей сообщения, 2023. – 128 с. – ISBN 978-5-98710-401-9. – EDN HJZTAN;
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пср. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.;
10. Транспортная компания Иркутск - Байкал Сервис | Логистическая компания по перевозке грузов [Электронный ресурс]. - https://irkutsk.baikalsr.ru/?utm_campaign=yandex_maps_ads&utm_medium=referral&utm_source=yandex_maps (Дата обращения: 09.10.2025).
11.

**Сведения об авторах**

**Кулеш Михаил Иванович** – к.э.н., доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

**Завьялов Артём Андреевич** – студент, направление подготовки Менеджмент, профиль «Логистика и управление цепями поставок», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

**Information about the authors**

**Mikhail Ivanovich Kulesh** – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State University of Railway Transport, Irkutsk, Russia

**Zavyalov Artyom Andreevich** – student, Management training, Logistics and Supply Chain Management profile, Irkutsk State University of Railways, Siberian Federal District, Irkutsk region, Irkutsk, Russia

**УДК 338.49**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.74.57.028**

**Киварина Мария Валентиновна**
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого
**Третьяков Владимир Александрович**
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

# Стратегические приоритеты сбалансированного развития региона: экономика, социум, экология

**Аннотация.** В статье исследуется проблема формирования стратегических приоритетов сбалансированного развития региона в контексте триединой парадигмы «экономика – социум – экология». Актуальность работы обусловлена нарастанием дисбалансов в региональном развитии, обострением экологических проблем и усилением социального неравенства, что детерминирует необходимость поиска новых моделей регионального управления. Цель исследования заключается в разработке концептуальных основ и системы стратегических приоритетов, обеспечивающих синергетический эффект от согласованного развития экономической, социальной и экологической подсистем региона. Методологическую базу составили системный подход, методы сравнительного, структурно-функционального и ситуационного анализа, а также экспертные оценки. Научная новизна заключается в обосновании принципа «стратегической триангуляции», при котором отраслевые приоритеты экономики корректируются с учетом социальной целесообразности и экологической емкости территории. В результате исследования предложена комплексная модель сбалансированного развития, определены ключевые индикаторы для мониторинга ее реализации и сформулированы практические рекомендации для органов региональной власти. Полученные выводы могут быть использованы при разработке и корректировке стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации.

**Ключевые слова**: сбалансированное развитие, регион, стратегические приоритеты, экономический рост, социальное благополучие, экологическая устойчивость, управление региональным развитием.

**Kivarina Mariya Valentinovna**
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University
**Tretyakov Vladimir Alexandrovich**
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

# Strategic priorities for the balanced development of the region: economics, society, ecology

**Annotation.** The article examines the problem of forming strategic priorities for the balanced development of the region in the context of the three–pronged paradigm «economy – society – ecology». The relevance of the work is due to the growing imbalances in regional development, worsening environmental problems and increasing social inequality, which determines the need to find new models of regional governance. The purpose of the study is to develop a conceptual framework and a system of strategic priorities that ensure a synergetic effect from the coordinated development of the economic, social and environmental subsystems of the region. The methodological base consists of a systematic approach, methods of comparative, structural, functional and situational analysis, as well as expert assessments. The scientific novelty lies in the substantiation of the principle of «strategic triangulation», in which the sectoral priorities of the economy are adjusted taking into account the social expediency and environmental capacity

of the territory. As a result of the research, a comprehensive balanced development model was proposed, key indicators for monitoring its implementation were identified, and practical recommendations for regional authorities were formulated. The findings can be used in the development and adjustment of strategies for the socio-economic development of the subjects of the Russian Federation.

**Keywords**: balanced development, region, strategic priorities, economic growth, social well-being, environmental sustainability, regional development management.

**Введение.** Современный этап пространственного развития Российской Федерации характеризуется повышенной сложностью и противоречивостью. С одной стороны, глобализационные вызовы и геоэкономическая турбулентность требуют от регионов конкурентоспособности и экономической устойчивости. С другой стороны, обострение внутренних проблем, таких как депопуляция отдельных территорий, истощение природно-ресурсного потенциала и рост социальной напряженности, актуализирует поиск моделей развития, выходящих за узкие рамки экономического детерминизма. Классические подходы, фокусирующиеся преимущественно на росте валового регионального продукта (ВРП), продемонстрировали свою ограниченность, приводя к асимметрии в развитии и накоплению эколого-социальных издержек.

В этой связи концепция сбалансированного развития, интегрирующая экономические, социальные и экологические цели, приобретает характер методологического императива. Однако ее практическая реализация наталкивается на отсутствие четких механизмов операционализации и определения стратегических приоритетов, которые не носили бы декларативный характер. Таким образом, научная проблема заключается в преодолении теоретико-методологического разрыва между концепцией устойчивого (сбалансированного) развития и практикой регионального стратегирования.

Целью настоящего исследования является разработка системы стратегических приоритетов сбалансированного развития региона, обеспечивающих гармонизацию интересов экономики, социума и экологии.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и содержание сбалансированного развития региона как комплексной системы.
2. Проанализировать виды дисбалансов в региональном развитии и выявить ключевые проблемные зоны.
3. Разработать концептуальную модель стратегической триангуляции «экономика-социум-экология».
4. Предложить систему индикаторов и практические рекомендации для органов государственной власти.

Методологической основой работы служит системный подход, позволяющий рассматривать регион как сложную, открытую, динамичную социо-эколого-экономическую систему (СЭЭС), элементы которой находятся в отношениях взаимозависимости и взаимовлияния. В исследовании применялись сравнительный анализ – для сопоставления различных теоретических взглядов на проблему и стратегических документов регионов, структурно-функциональный анализ – для выявления роли и места каждой подсистемы (экономической, социальной, экологической) в обеспечении сбалансированности развития, экспертные оценки – для верификации предложенной системы приоритетов и индикаторов.

**Результаты исследования и их обсуждение.**

Сбалансированное развитие региона не следует отождествлять с равномерным или одновременным развитием всех его подсистем. Речь идет о достижении динамического равновесия, при котором прогресс в одной сфере не осуществляется за счет деградации другой. Это состояние характеризуется:

– экономической эффективностью: стабильный рост ВРП, диверсифицированная экономика, высокая инвестиционная привлекательность, конкурентоспособность предприятий,

– социальной справедливостью: высокое качество жизни, доступность образования и здравоохранения, низкий уровень неравенства, социальная стабильность,

– экологической устойчивостью: сохранение природно-ресурсного потенциала, минимизация негативного антропогенного воздействия, высокое качество окружающей среды.

Ключевым вызовом является наличие объективных противоречий между этими целями. Например, размещение нового промышленного предприятия может дать экономический эффект (рабочие места, налоги), но создать социальные (миграционный приток, нагрузка на инфраструктуру) и экологические (загрязнение) риски. Разрешение этих противоречий лежит в плоскости стратегического планирования.

В широком смысле социально-экономическое развитие региона представляет собой многоаспектный процесс качественных и количественных изменений в экономической и социальной сферах территории, направленный на повышение уровня и качества жизни населения.

Термин «социально-экономическое развитие региона» (СЭРР) является центральным в региональной науке, экономике, социологии и управлении. Его трактовки эволюционируют, отражая смену научных парадигм и приоритетов практической политики. Анализ трудов различных авторов позволяет выделить следующие ключевые подходы к сущностному пониманию изучаемой категории:

1. Традиционный (экономикоцентричный) подход, согласно которому развитие региона отождествляется прежде всего с экономическим ростом (увеличение ВРП на душу населения, объемов производства, инвестиций, доходов бюджета) и структурными сдвигами в экономике (модернизация, диверсификация, повышение конкурентоспособности). Российским приверженцем данного подхода является А.Г. Гранберг. В своих фундаментальных работах по региональной экономике он подчеркивал комплексность СЭРР, но традиционно выделял экономический базис (рост производства, инвестиции, эффективность) как основу для решения социальных задач [1]. Рассматривал развитие через призму межрегиональных различий и выравнивания. Также данного подхода придерживалась советская школа региональной экономики (Н.Н. Некрасов, М.К. Бандман), где акцент делался на размещение производительных сил, формирование территориально-производственных комплексов и кластеров, достижение народнохозяйственной эффективности как главной цели регионального развития [2]. Среди западных исследователей-приверженцев данного подхода можно назвать представителей так называемой «ростовой парадигмы» (1950-70-е гг.). Многие ранние западные модели (на основе теорий роста) фокусировались на максимизации регионального продукта и занятости как главных целях [3].

2. Социально-ориентированный (качественный) подход, согласно которому развитие региона – это улучшение качества жизни населения и социального благополучия. Экономический рост – не самоцель, а средство для достижения социальных целей. В данном подходе подчеркивается важность человеческого капитала, справедливости, доступности благ. Впервые подобные идеи были озвучены в рамках Концепции человеческого развития, разработанной Амартией Сеном и операционализированной Махбубом уль-Хаком. Концепция представляет собой радикальный пересмотр понимания прогресса и благосостояния общества. Это не просто экономическая теория, а нормативная философская и практическая рамка, смещающая фокус с экономического роста на расширение реальных возможностей людей [4]. Региональное развитие должно оцениваться через призму здоровья, образования и достойного уровня жизни населения в регионе. Практическим инструментом, созданным М. уль-Хаком и его командой в Программе развития ООН (1990 г.), стал Индекс человеческого развития (ИЧР), агрегирующий

показатели по трем базовым измерениям (ожидаемая продолжительность жизни, образование, национальный доход на душу населения) в один составной индекс. ИЧР позволил ранжировать страны не по ВВП, а по достижениям в ключевых сферах человеческого развития, сделав концепцию наглядной и влиятельной на политику. Российские ученые Ю.Г. Липец [5], В.Е. Шувалов [6] подчеркивали необходимость комплексной оценки уровня жизни населения региона, важность социальной инфраструктуры и экологического фактора в развитии. С.С. Артоболевский [7], О.Б. Глезер [8] анализировали социальные аспекты регионального развития России, проблемы депопуляции, бедности, доступности социальных услуг в разных типах регионов. Многие авторы (как российские – Н.В. Зубаревич, так и зарубежные) акцентируют, что СЭРР невозможно без снижения пространственного неравенства в доступе к благам и возможностям [9].

3. Комплексный (системный) подход, определяющий СЭРР как сбалансированное и устойчивое взаимодействие экономической, социальной, экологической, институциональной подсистем региона. Развитие понимается как качественное изменение всей региональной социально-экономической системы в направлении повышения ее эффективности, устойчивости и благополучия населения. Например, в работах по региональной политике и управлению В.Н. Лексин и А.Н. Швецов последовательно отстаивали комплексное понимание СЭРР как единства экономической динамики, социального прогресса и эффективного территориального управления. П.А. Минакир рассматривает регион как сложную социально-экономическую систему, развитие которой требует учета пространственных взаимодействий, ресурсных ограничений и институциональных условий. Теория устойчивого развития (Концепция ООН) применительно к региону требует гармоничного сочетания экономического роста, социальной интеграции и экологической ответственности для нынешнего и будущих поколений.

4. Институционально-эволюционный подход, согласно которому СЭРР – это результат взаимодействия формальных и неформальных институтов (правил, норм, традиций) и способности региона к адаптации и инновациям в условиях изменяющейся внешней среды. Развитие зависит от качества управления, доверия, предпринимательского климата. Приверженцами данного подхода являются ученые-институционалисты Д. Норт [10], О. Уильямсон [11]. Согласно общей теории институционализма – институты определяют траекторию развития любого хозяйственного актора. Применительно к региону качество местных институтов (правоохранительная система, контрактное право, защита прав собственности) критически важно для СЭРР. Российские исследователи В.Л. Тамбовцев [12], В.М. Полтерович [13] анализировали роль институтов в экономическом развитии России, включая региональный аспект (институциональные ловушки, качество управления). Исследования региональных инновационных систем (Р. Нельсон [14], Б. Лундвалл [15]) позволили сделать вывод о том, что успешное СЭРР в современном мире базируется на способности генерировать и внедрять инновации, что в свою очередь требует развитой сети взаимодействий между бизнесом, наукой, властью.

5. Пространственный (территориально-сетевой) подход определяет СЭРР положением региона в системе пространственных связей (транспортных, экономических, информационных) и его способностью интегрироваться в глобальные и национальные сети, привлекать ресурсы и использовать конкурентные преимущества местоположения. Представителем данного подхода является американский ученый, профессор Принстонского университета П. Кругман, основатель теории «Новая экономическая география», за которую в 2008 г. он получил Нобелевскую премию по экономике [16]. Ученый объясняет концентрацию экономической активности (и, следовательно, развитие) факторами «первой природы» (ресурсы, местоположение) и «второй природы» (агломерационные эффекты, экономия от масштаба). Российские исследователи О.В. Грицай, А.И. Трейвиш изучали роль крупных городов и агломераций как драйверов СЭРР,

важность транспортно-географического положения региона [17]. А.Г. Дружинин проводил анализ приморских регионов и трансграничного сотрудничества как факторов регионального развития [18].

Обобщение и систематизация научных подходов к сущностному содержанию категории «социально-экономическое развитие региона» представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ подходов к пониманию категории СЭРР

| Наименование подхода | Особенности | Ключевые индикаторы |
|---|---|---|
| Традиционный (экономико-центричный) подход | Акцент на материальных факторах производства, эффективности, количественных показателях. | ВРП на душу населения,<br>объем промышленного производства,<br>инвестиции в основной капитал,<br>уровень безработицы,<br>доходы бюджета. |
| Социально-ориентированный (качественный) подход | Акцент на социальных результатах, человеческом развитии, снижении неравенства, качестве социальной среды. | Уровень жизни (реальные доходы),<br>качество здравоохранения и образования,<br>доступность жилья, безопасность,<br>экологическая ситуация,<br>уровень бедности,<br>демографические показатели (продолжительность жизни),<br>индекс человеческого развития (ИЧР). |
| Комплексный (системный) подход | Акцент на взаимосвязях, синергии, системных эффектах, долгосрочной устойчивости.<br>Экономика и социальная сфера – равнозначные и взаимозависимые компоненты. | Композитные индексы, сочетающие экономические, социальные, экологические показатели;<br>уровень инновационной активности;<br>качество институтов;<br>инвестиции в человеческий капитал;<br>состояние окружающей среды. |
| Институционально-эволюционный подход | Акцент на роли институтов, человеческого и социального капитала, инновациях, способности к изменениям («резилиентность») | Качество регионального управления,<br>уровень коррупции,<br>инвестиционный климат,<br>развитие малого и среднего бизнеса,<br>уровень доверия в обществе,<br>инновационная активность (патенты, стартапы),<br>наличие «мягкой инфраструктуры» (вузы, НИИ, кластеры). |
| Пространственный (территориально-сетевой) подход | Акцент на географии, транспортной доступности, агломерационных эффектах, связях с внешними рынками, позиционировании в глобальных цепочках создания стоимости. | Транспортная инфраструктура и логистика,<br>уровень подключенности (интернет, транспортные узлы),<br>объем экспорта/импорта,<br>степень интеграции в межрегиональные / международные проекты,<br>позиции региона в рейтингах инвестиционной привлекательности. |

Анализ представленных выше подходов к пониманию термина «социально-экономическое развитие региона» позволяет сделать важный вывод о том, что рассматриваемая категория последовательно изменяется, происходит сдвиг от узкого понимания развития как «экономического роста» к комплексному «развитию», включающему социальный прогресс, экологическую устойчивость и качество жизни. Приходит понимание, что экономический прогресс без улучшения социальных условий и снижения неравенства не является подлинным развитием.

Традиционные количественные показатели измерения экономического роста дополняются качественными индикаторами (ИЧР), экологическими и институциональными показателями. Усиливается признание роли в региональном развитии нематериальных факторов, таких как человеческий капитал, институты, инновации, социальный капитал, качество управления, которые в совокупности рассматриваются как важнейшие драйверы развития в постиндустриальную эпоху.

Современные трактовки социально-экономического развития региона подчеркивают роль эффективного стратегического планирования и гибкого управления на региональном уровне для достижения поставленных целей, а стратегии должны учитывать уникальные особенности, потенциал и ограничения каждого региона.

Таким образом, термин «социально-экономическое развитие региона» в современной науке трактуется как комплексный, многомерный и долгосрочный процесс качественных изменений региональной социально-экономической системы, направленный на устойчивый рост экономики, повышение уровня и качества жизни населения, сохранение окружающей среды, на основе эффективного использования ресурсов, развития человеческого капитала, инноваций и интеграции в глобальное пространство при активной роли институтов и управления. Выбор акцентов в трактовке зависит от исследовательской задачи и научной школы.

В нашем исследовании под социально-экономическим развитием региона будем понимать сложный и многогранный процесс, который включает в себя улучшение экономического благосостояния и социальной среды проживания населения на определенной территории. Это динамичный процесс, направленный на повышение уровня жизни, создание благоприятных условий для реализации потенциала каждого человека и устойчивое развитие региона в целом.

Ключевыми компонентами социально-экономического развития региона выступают:

1. Экономическое развитие:

– рост валового регионального продукта (ВРП) – увеличение общего объема товаров и услуг, произведенных в регионе за определенный период (обычно год). Это основной показатель экономического роста;

– диверсификация экономики – развитие различных отраслей и секторов (промышленности, сельского хозяйства, услуг, туризма и т.д.), с целью уменьшения зависимости от одного или нескольких узких направлений. Это повышает устойчивость региональной экономики к внешним шокам;

– повышение производительности труда – увеличение объема продукции, произведенной одним работником в единицу времени. Рост производительности труда достигается за счет внедрения новых технологий, повышения квалификации работников и оптимизации организации труда;

– привлечение инвестиций – создание благоприятного инвестиционного климата для притока капитала из других регионов или стран. Инвестиции необходимы для финансирования новых проектов и модернизации существующих предприятий;

– развитие инфраструктуры – строительство и модернизация дорог, транспортных сетей, энергетических систем, систем водоснабжения и канализации, телекоммуникаций. Современная и развитая инфраструктура является основой для экономического роста в регионе;

– развитие малого и среднего предпринимательства в регионе, что является двигателем инноваций, способствует созданию новых рабочих мест и обеспечивает конкуренцию;

– инновационное развитие – поддержка науки, исследований и разработок, внедрение новых технологий в производство и другие сферы деятельности, что необходимо для обеспечения конкурентоспособности региона в долгосрочной перспективе.

2. Социальное развитие:

– повышение уровня жизни населения – увеличение доходов населения, снижение бедности и неравенства;

– улучшение качества образования – обеспечение доступа к качественному образованию на всех уровнях (дошкольное, школьное, профессиональное, высшее). Поддержка развития системы образования, повышение квалификации педагогов;

– улучшение здравоохранения – обеспечение доступности и качества медицинской помощи, профилактика заболеваний, пропаганда здорового образа жизни;

– развитие культуры и спорта – поддержка культурных учреждений, развитие спорта и физической культуры, создание условий для творческой самореализации личности;

– улучшение жилищных условий – строительство нового жилья, модернизация существующего жилого фонда, обеспечение доступности жилья для всех слоев населения;

– развитие социальной инфраструктуры – строительство и модернизация социальных объектов (детские сады, школы, больницы, поликлиники, дома культуры, спортивные сооружения);

– обеспечение социальной защиты населения – поддержка социально уязвимых групп населения (пенсионеры, инвалиды, малоимущие семьи);

– снижение уровня преступности – обеспечение правопорядка и безопасности, профилактика преступности;

– повышение уровня общественной активности и участия населения в управлении регионом.

3. Экологическое развитие:

– рациональное использование природных ресурсов – обеспечение экологической безопасности, защита окружающей среды, внедрение «зеленых» технологий;

– сбалансированное пространственное развитие – равномерное распределение ресурсов и возможностей между различными территориями внутри региона, снижение диспропорций в развитии;

– учет интересов будущих поколений – принятие решений, которые не наносят ущерба окружающей среде и не ставят под угрозу благополучие будущих поколений, проживающих на территории региона.

Схематично составляющие социально-экономического развития региона можно представить следующим образом (Рисунок 1).

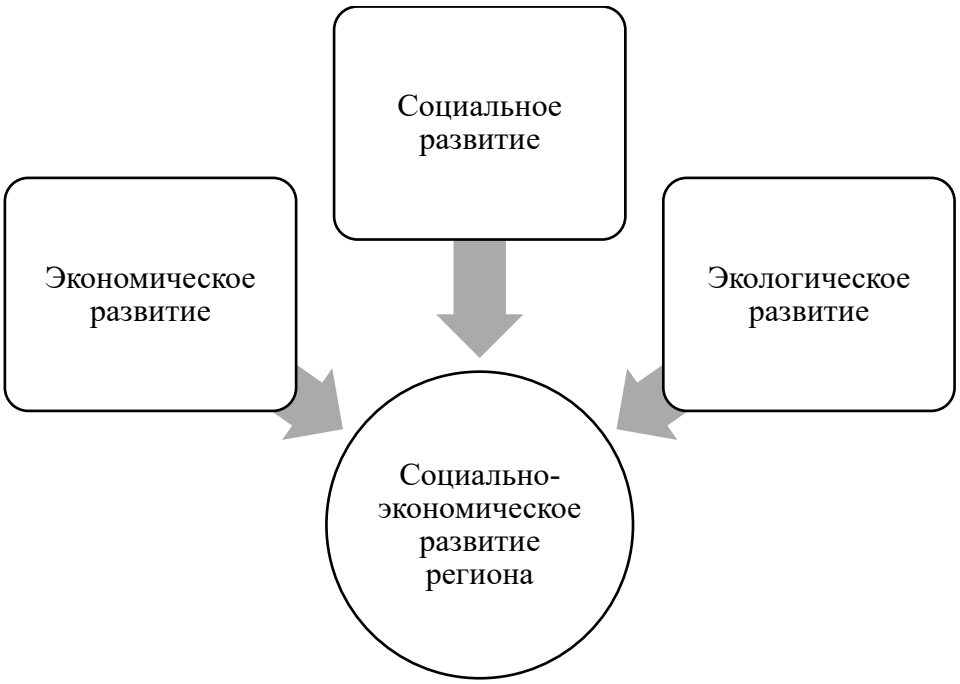



Рисунок 1 – Составляющие социально-экономического развития региона

Как видно из рисунка, комплексный подход к сущностному пониманию категории «социально-экономическое развитие региона» интегрирует экономические, социальные и экологические аспекты развития, рассматривая их во взаимосвязи и взаимозависимости. Такой подход нам представляется наиболее целесообразным, поскольку социально-экономическое развитие региона характеризуется системностью процессов изменений, взаимосвязью экономических, социальных и экологических факторов, ориентацией на повышение благосостояния населения, устойчивостью развития во времени, учетом специфики каждой конкретной территории.

Нами предлагается концепция «стратегической триангуляции», суть которой заключается в том, что любой стратегический приоритет региона должен быть верифицирован с трех позиций:

1. Экономическая целесообразность: каковы экономические выгоды и издержки? Обеспечивает ли это устойчивый экономический рост?
2. Социальная целесообразность: как проект повлияет на качество жизни населения? Способствует ли он социальной сплоченности и сокращению неравенства?
3. Экологическая допустимость: находится ли воздействие проекта в рамках экологической емкости территории? Сохраняет ли он природный капитал для будущих поколений?

Только тот приоритет, который проходит верификацию по всем трем направлениям (или, как минимум, не имеет по одному из них неприемлемо негативных последствий), может считаться действительно сбалансированным.

На основе предложенной концепции сформирована система взаимоувязанных стратегических приоритетов:

В экономической сфере:

Приоритет 1: Диверсификация экономики и развитие секторов «новой экономики» (ВИЭ, IT, биотех), обладающих низкой ресурсоемкостью и высоким инновационным потенциалом.

Приоритет 2: Стимулирование «зеленых» инвестиций и внедрение наилучших доступных технологий (НДТ) на действующих предприятиях.

Приоритет 3: Развитие циркулярной (замкнутой) экономики, ориентированной на утилизацию отходов и вторичное использование ресурсов.

В социальной сфере:

Приоритет 1: Инвестиции в человеческий капитал через развитие образования, здравоохранения и доступного жилья.

Приоритет 2: Создание инклюзивной среды, обеспечивающей равные возможности для всех групп населения.

Приоритет 3: Развитие общественных пространств и культурной инфраструктуры, повышающей качество жизни и социальный капитал.

В экологической сфере:

Приоритет 1: Совершенствование системы охраны и восстановления природных комплексов (лесов, водных объектов).

Приоритет 2: Внедрение системы мониторинга качества окружающей среды и системы квотирования выбросов в крупных промышленных центрах.

Приоритет 3: Развитие экологической инфраструктуры (переработка отходов, очистные сооружения).

Для реализации данных приоритетов необходим комплекс взаимосвязанных мер:

1) Нормативно-правовые: закрепление принципа «стратегической триангуляции» в региональных стратегиях и программах.

2) Экономические: «зеленые» госзакупки, экологические и социальные субсидии, налоговая дифференциация.

3) Институциональные: создание межведомственных рабочих групп для оценки проектов, развитие ГЧП в социальной и экологической сферах.

Мониторинг эффективности должен осуществляться на основе системы сбалансированных индикаторов, выходящей за рамки ВРП. Предлагается использовать интегральный индекс, включающий, помимо экономических, такие показатели, как индекс человеческого развития, индекс качества жизни, индекс экологического следа территории.

**Вывод**. Проведенное исследование позволяет утверждать, что переход к сбалансированной модели регионального развития невозможен без коррекции существующей парадигмы стратегирования. Предложенная концепция «стратегической триангуляции» и вытекающая из нее система приоритетов позволяют перейти от деклараций к практическим механизмам согласования экономических, социальных и экологических целей.

Основным ограничением исследования является его концептуальный характер, требующий дальнейшей апробации на примере конкретных регионов с учетом их специфики. Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке типологии регионов по характеру дисбалансов и создании адаптированных моделей стратегических приоритетов для каждого типа.

**Список источников**

1. Гранберг А.Г. Социально-экономическое пространство России: трансформационные тенденции и перспективы / А.Г. Гранберг; М-во образования Рос. Федерации, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования Гос. ун-т упр., Ин-т пробл. упр. новой экономикой. – Москва : ГУУ, 2004. – 40 с. – (Цикл публичных лекций «Академики РАН - студентам ГУУ»). – ISBN 5-215-01578-3.

2. Бандман М.К. Территориально-производственные комплексы и кластеры: общее и особенное / М.К. Бандман // Марк Константинович Бандман. Избранные труды и продолжение начатого / Сибирское отделение Российской академии наук, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН. – Новосибирск : Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2014. – С. 103-123.

3. Fiani R. Increasing Returns, Non-Traded Inputs and Regional Development // Economic Journal. 1984. P. 308–323.

4. Сен А. Возможность общественного выбора // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков: в 5 т. / Сопред. науч.-ред. Совета Г.Г. Фетисов, А.Г. Худокормов. Т. V,

в 2 кн. Всемирное признание: Лекции нобелевских лауреатов / Отв. ред. Г.Г. Фетисов. Кн. 2. М., 2005.

5. Липец Ю.Г. Комплексный подход к региональному регулированию / Т.В. Погодина. Рыночное и государственное регулирование экономики региона. – Чебоксары: Руссика, 2000. – 208 с / Ю. Г. Липец // Вестник Российского гуманитарного научного фонда. – 2000. – № 4. – С. 305-308.

6. Шувалов В.Е. Регион / В.Е. Шувалов // Научно-образовательный портал «Большая российская энциклопедия». – 2023. – № 9. – DOI 10.54972/00000001_2023_9_18.

7. Артоболевский С.С. Региональная политика: социальная компенсация или экономическое развитие? / С.С. Артоболевский // Известия Российской академии наук. Серия географическая. – 2013. – № 1. – С. 14-21.

8. Региональное развитие и региональная политика России в переходный период / С.С. Артоболевский, О.Б. Глезер, Т.Л. Бородина [и др.]. – Москва : федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э.Баумана» (Научно-учебный комплекс «Информатика и системы управления» МГТУ им.Н.Э.Баумана), 2011. – 317 с. – ISBN 978-5-7038-3461-9.

9. Зубаревич Н.В. Межрегиональное неравенство в России и постсоветских странах в XXI веке / Н.В. Зубаревич, С.Г. Сафронов // Региональные исследования. – 2024. – № 1(83). – С. 4-18. – DOI 10.5922/1994-5280-2024-1-1.

10. Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение. // THESIS. 1993. 1 (2): 69–91.

11. Williamson O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. // Journal of Economic Literature. 2000. 38 (3): 595–613.

12. Тамбовцев В.Л. Институциональный анализ экономики: качественные и количественные исследования и методы / В.Л. Тамбовцев // Вопросы теоретической экономики. – 2024. – №2(23). – С. 45-55. – DOI 10.52342/2587-7666VTE_2024_2_45_55.

13. Полтерович В.М. На пути к общей теории социально-экономического развития: к синтезу двух канонов / В.М. Полтерович // Вопросы теоретической экономики. – 2022. – № 1(14). – С. 48-57. – DOI 10.52342/2587-7666VTE_2022_1_48_57.

14. Nelson R. National Innovation Systems. A Comperative Analysis. – Oxford: Oxford University Press. 1993.

15. Lundvall B. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. – L.: Pinter Publishers. 1992.

16. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography // Journal of Political Economy. – 1991. – Vol. 99. – No. 3. – P. 483-499.

17. Грицай О.В., Иоффе Г.В., Трейвиш А.И. Центр и периферия в региональном развитии. – М.: Наука, 1991. – 168 с.

18. Дружинин А.Г. Талассоцентрированность приморских территорий России: селитебное и хозяйственное измерение / А.Г. Дружинин // Региональные исследования. – 2023. – № 4(82). – С. 18-28. – DOI 10.5922/1994-5280-2023-4-2

**Сведения об авторах**

**Киварина Мария Валентиновна**, д.э.н., профессор кафедры цифровой экономики и управления, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого», Великий Новгород, Россия. ORCID: 0000-0002-8533-4573.

**Третьяков Владимир Александрович,** соискатель направления подготовки «Региональная и отраслевая экономика», ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого», Великий Новгород, Россия.

**Information about the authors**

**Kivarina Mariya Valentinovna,** D.E., Professor of the Department of Digital Economy and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia. ORCID: 0000-0002-8533-4573.

**Tretyakov Vladimir Alexandrovich**, Postgraduate student in the field of Regional and Sectoral Economics, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.

**УДК 338.46:004(045)**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.84.87.029**

**Стрижиченко Н.А.**
Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал)
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»
**Черная А.М.**
Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал)
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»
**Даник О.Л.**
Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал)
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

# Роль цифровых технологий в современном маркетинге: трансформация стратегий и тактик взаимодействия с потребителями

**Аннотация.** В статье исследуется роль цифровых технологий в современном маркетинге. Особое внимание уделяется их влиянию на поведение потребителей и эффективность маркетинговых стратегий. *Цель работы* — проанализировать, как цифровые инструменты меняют подходы к маркетингу и как это отражается на действиях покупателей. Анализируются инновационные подходы и тенденции в развитии цифрового маркетинга, применение интернет-маркетинга, мобильных приложений и социальных медиа для продвижения товаров и услуг а также рассматриваются возможные риски и вызовы, связанные с его использованием. *Научная новизна* заключается в создании классификации цифровых маркетинговых инструментов, разработке интегративной модели для прогнозирования реакций потребителей, учитывающей поколенческие особенности и цифровой профиль, а также в выявлении дифференцированных эффектов технологий на потребительское поведение. *Методология* исследования включает анализ академических публикаций, отраслевых отчётов и кейсов по цифровому маркетингу, а также методы сравнительного и системного анализа потребительского поведения. Практическая значимость работы заключается в применении её результатов для оптимизации цифровых маркетинговых стратегий, повышения эффективности инвестиций в цифровые инструменты, разработки персонализированных коммуникационных сценариев и минимизации рисков внедрения инновационных технологий.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, интернет-маркетинг, мобильные приложения, эффективность маркетинговых стратегий, инновации в маркетинге, тенденции развития маркетинга

**Strizhichenko N.A.**
Krasnodon Faculty of Engineering and Management (branch)
of Vladimir Dahl Lugansk State University
**Chernaya A.M.**
Krasnodon Faculty of Engineering and Management (branch)
of Vladimir Dahl Lugansk State University
**Danik O.L.**
Krasnodon Faculty of Engineering and Management (branch)
of Vladimir Dahl Lugansk State University

**The role of digital technologies in modern marketing: transformation of strategies and tactics of interaction with consumers**

**Annotation.** The article explores the role of digital technologies in modern marketing. Special attention is paid to their impact on consumer behavior and the effectiveness of marketing strategies. The purpose of the work is to analyze how digital tools are changing approaches to marketing and how this affects the actions of customers. Innovative approaches and trends in the development of digital marketing, the use of Internet marketing, mobile applications and social media to promote goods and services are analyzed, as well as possible risks and challenges associated with its use. The scientific novelty lies in the creation of a classification of digital marketing tools, the development of an integrative model for predicting consumer reactions that takes into account generational characteristics and digital profile, as well as in identifying the differentiated effects of technology on consumer behavior. The research methodology includes the analysis of academic publications, industry reports and cases on digital marketing, as well as methods of comparative and systematic analysis of consumer behavior. The practical significance of the work lies in the application of its results to optimize digital marketing strategies, increase the efficiency of investments in digital tools, develop personalized communication scenarios and minimize the risks of introducing innovative technologies.

**Keywords:** digital marketing, Internet marketing, mobile applications, effectiveness of marketing strategies, innovations in marketing, marketing development trends

**Постановка проблемы.** В условиях глобализации и стремительного прогресса информационных технологий компании всех размеров вынуждены приспосабливаться к новым условиям и внедрять цифровые инструменты для укрепления своих позиций на рынке. Цифровые технологии играют ключевую роль в современном маркетинге, способствуя кардинальному изменению стратегий и тактик взаимодействия с клиентами. [14].

*Актуальность* темы исследования обусловлена совокупностью взаимосвязанных факторов, отражающих фундаментальные трансформации современной рыночной среды. В первую очередь, это связано со стремительной цифровизацией экономики, в рамках которой наблюдается устойчивый тренд перераспределения маркетинговых бюджетов в пользу цифровых каналов — на сегодняшний день их доля превышает 60 %, что актуализирует необходимость научного осмысления эффективности новых инструментов и характера их влияния на поведенческие реакции целевой аудитории. Параллельно происходит существенная модификация паттернов потребительского поведения: современные потребители демонстрируют устойчивые ожидания в отношении персонализированного взаимодействия в режиме 24/7, принимают решения на основе анализа цифрового следа (включая отзывы, рейтинги и контент социальных сетей), а также активно используют мультиплатформенные сценарии, интегрирующие онлайн-, офлайн- и мобильные каналы коммуникации, что создаёт объективную потребность в изучении новых поведенческих моделей и адаптации маркетинговых стратегий.

Не менее значимым фактором выступает интенсивное развитие и масштабирование технологических инноваций, среди которых особое место занимают искусственный интеллект и машинное обучение (обеспечивающие персонализацию и прогнозную аналитику), технологии обработки больших данных (big data) для анализа поведенческих закономерностей, метавселенные и решения на базе дополненной и виртуальной реальности (AR/VR), предлагающие принципиально новые форматы взаимодействия, а также чат-боты и голосовые ассистенты, позволяющие автоматизировать коммуникационные процессы — всё это требует системного научного анализа их маркетингового потенциала и последствий для качества потребительского опыта.

Дополнительно актуальность темы усиливается поколенческой трансформацией целевой аудитории, обусловливающей необходимость изучения специфики восприятия

цифровых коммуникаций, каналов формирования доверия и мотивационных триггеров в цифровой среде у различных поколений (Z, миллениалы, поколение Альфа).

Таким образом, актуальность исследования определяется совокупностью факторов: потребностью бизнес-сообщества в научно обоснованных методах реализации цифрового маркетинга, необходимостью прогнозирования поведенческих реакций аудитории на внедрение технологических инноваций и важностью разработки этичных и эффективных моделей взаимодействия в цифровой среде.

*Цель исследования* заключается в комплексном анализе влияния цифровых технологий на маркетинговую деятельность компаний и в выявлении ключевых механизмов их воздействия на поведенческие паттерны современных потребителей. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи: Систематизировать современные цифровые инструменты маркетинга (искусственный интеллект, big data, омниканальные платформы, технологии метавселенных); проанализировать специфику их применения в различных сегментах рынка; выявить закономерности изменения потребительского поведения под влиянием цифровых инноваций; разработать интегративную модель взаимодействия цифровых маркетинговых технологий с поведенческими реакциями целевой аудитории.

*Научная новизна* исследования определяется несколькими ключевыми аспектами. Во-первых, впервые осуществлена комплексная классификация новейших цифровых инструментов маркетинга с учётом их функционального потенциала и сферы применения. Во-вторых, предложена оригинальная интегративная модель, позволяющая прогнозировать реакцию потребителей на внедрение цифровых решений с учётом поколенческих особенностей и цифрового профиля аудитории. В-третьих, выявлены дифференцированные эффекты воздействия различных технологий на поведенческие стратегии потребителей, что расширяет теоретические представления о механизмах цифрового взаимодействия в маркетинге.

*Методологическая база* исследования включает: анализ академических публикаций и отраслевых отчётов по цифровому маркетингу; обобщение кейсов внедрения цифровых технологий в маркетинговую практику; методы сравнительного и системного анализа для выявления закономерностей потребительского поведения.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Анализ последних исследований и публикаций по теме исследования показывает, что использование цифровых инструментов становится всё более актуальным и эффективным для компаний. Так, интернет-маркетинг, мобильные приложения и социальные медиа позволяют компаниям привлекать новых клиентов, повышать лояльность существующих и улучшать взаимодействие с аудиторией.

Изучению проблемы использования цифровых технологий в современном маркетинге посвящены исследования таких ученых как М. В. Андреев [1], Е. А. Антинескул [2], В. М. Исакова [2], Л. Г. Ахмаева [3], А. В. Губанова [5], А. Гусаров [6], А. И. Игнатова [7], Н. В. Ипатова, И. Калугин, Е. Барулин [4], О. В. Кондрашова [8], И. М. Кублин [8], А. А. Воронов [8], П. В. Орлов [8], Д. К. Коспай [9], Л. М. Алимжанова [9], П. Ю. Невоструев [10], Р. В. Каптюхин [10], Л. Ш. Султанова [12], Н. Н. Трофимова, Д. А. Тюрина [13], А. Е. Гайдук [13], Е. А. Хусаинова [14], Н. А. еркина [14], М. М. Чегурова [15] и других.

В современном маркетинге изучению проблемы использования digital-технологий посвящено множество исследований различных учёных. Среди них можно выделить работы Филиппа Котлера, Кевина Келлера, Геннадия Багиева, Валерия Тарасевича, Харольда Анн и других. Так, по мнению Д. К. Коспай и Л. М. Алимжановой, SEO (Search Engine Optimization) и контент-маркетинг играют важную роль в видимости и доступности бренда в цифровой среде. Создание качественного контента, отвечающего на запросы пользователей, способствует повышению репутации бренда и его авторитетности [9].

Л. Г. Ахмаева в своих работах убедительно доказывает, что переход на цифровые технологии также требует от маркетологов новых навыков и знаний. Обучение и развитие компетенций становятся критическими для успешного применения цифровых инструментов. Маркетологи должны не только иметь понимание современных технологий, но и быть способными к стратегическому мышлению, сочетая креативность с аналитикой для достижения максимального эффекта от используемых инструментов [3].

Такие известные исследователи как Ольга Владимировна Кондрашова, Игорь Михайлович Кублин, Александр Александрович Воронов, Павел Вячеславович Орлов в своих работах отмечают, что важно следить за переходом аудитории на более приватные платформы и мессенджеры, такие как WhatsApp и Telegram., поскольку эти каналы становятся новыми аренами для брендов, стремящихся поддерживать взаимодействие с потребителями на уровне личного общения [7; 8].

Более того, по мнению Е.А. Антинескул, В.М. Исаковой и других исследователей, важную роль в укреплении позиций на рынке играют интеграционные стратегии, которые объединяют онлайн и офлайн маркетинговые усилия. Например, понимание того, какие продукты или акции привлекают наибольшее внимание в сети, может помочь брендам правильно сделать акценты в оффлайн-продажах или промо-акциях [2].

**Изложение основного материала.** В настоящее время особую значимость приобретают регуляторные и этические аспекты, связанные с расширением практики использования персональных данных и внедрением нейромаркетинговых технологий и алгоритмических систем принятия решений. В этой связи возникает необходимость научного осмысления вопросов обеспечения цифровой приватности, прозрачности функционирования алгоритмов и этичности применения поведенческого таргетинга, что предполагает поиск баланса между маркетинговой эффективностью и защитой прав потребителей. Наконец, пандемические и постпандемические тренды, проявившиеся в ускоренном переходе к онлайн-взаимодействию, закрепили ряд устойчивых изменений: доминирование электронной коммерции (e-commerce), возрастающую востребованность омниканальных стратегий и принципиальную значимость цифровых сервисов как ключевого конкурентного преимущества. Это создаёт объективную необходимость теоретического переосмысления маркетинговых подходов в условиях формирующейся «новой нормальности».

Так, в условиях нарастающей конкуренции за внимание потребителя, усугубляемой феноменом информационного перенасыщения, компании вынуждены активно внедрять цифровые решения, направленные на повышение точности таргетирования, сокращение пути клиента к покупке и формирование эмоциональной вовлечённости, что дополнительно актуализирует исследование эффективных цифровых стратегий.

Одним из ключевых аспектов использования цифровых технологий в маркетинге является возможность целевого взаимодействия с аудиторией. Платформы социальных сетей, такие как Facebook, Instagram, LinkedIn, предоставляют бизнесам уникальную возможность таргетировать конкретные сегменты рынка, учитывая демографические, поведенческие и психографические характеристики пользователей. Это позволяет не только увеличить конверсию, но и создать персонализированный опыт для каждого клиента [13].

В условиях цифровизации экономики, цифровые технологии становятся ключевым фактором конкурентоспособности. Однако, их интеграция в маркетинговые процессы сопряжена с рядом вызовов, требующих тщательного анализа и управления. В частности, необходимо учитывать потенциальные риски, связанные с кибербезопасностью, и разрабатывать соответствующие меры по их минимизации.

Цифровые технологии выступают в качестве мощного инструмента для трансформации маркетинговых стратегий, что обусловлено их способностью к интеграции и автоматизации процессов. Успешное внедрение данных технологий требует от бизнеса комплексного подхода, включающего обеспечение кибербезопасности, адаптацию к

динамично изменяющемуся технологическому ландшафту, а также стратегическое инвестирование в развитие кадрового потенциала (рис.1).

Кроме того, стремительное развитие технологических инноваций требует от бизнеса гибкости и адаптивности. Компании должны быть готовы к постоянному обновлению своих технологических стратегий и внедрению новых решений, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке.

Наконец, инвестиции в развитие кадрового потенциала являются неотъемлемой частью успешной цифровой трансформации. Компании должны уделять внимание обучению и развитию своих сотрудников, чтобы они могли эффективно использовать новые технологии и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде.

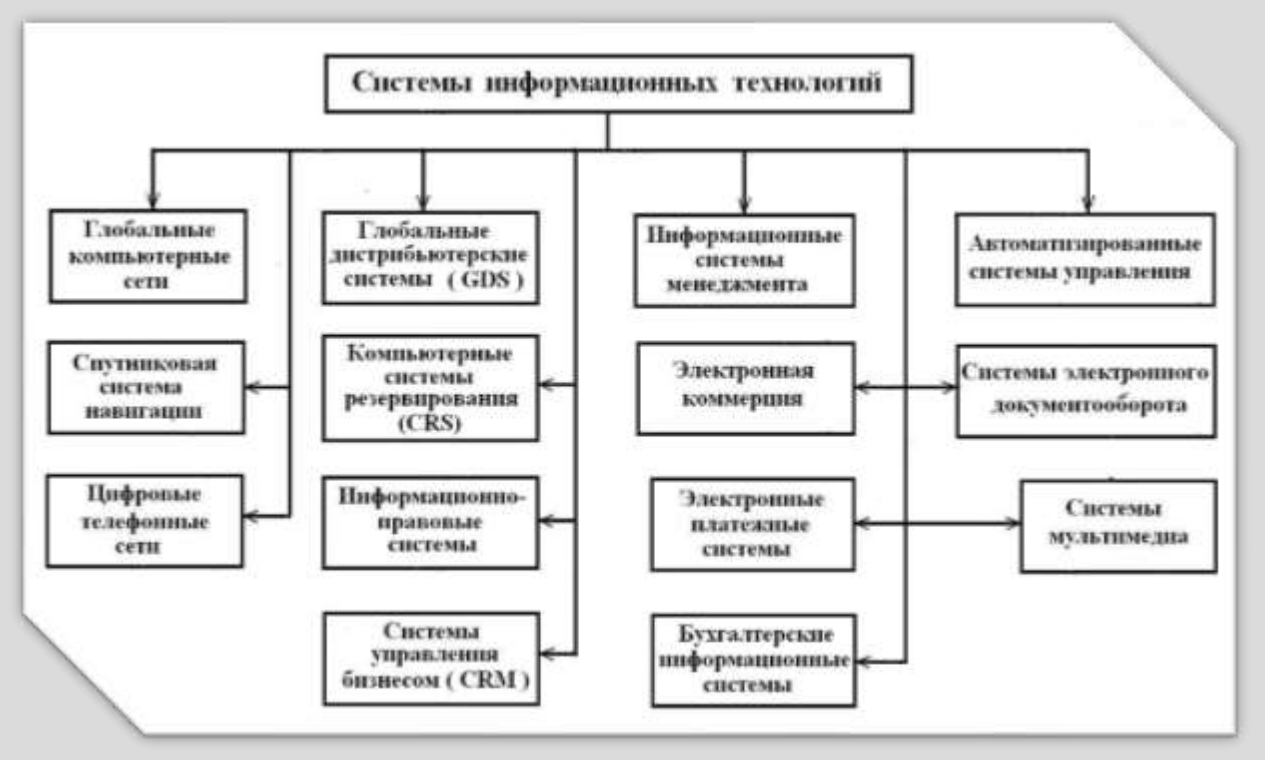



**Рисунок 1. Системы информационных технологий**

Важным аспектом использования цифровых технологий становится вопрос безопасности данных, который невозможно игнорировать. Сегодня, в эпоху быстрых перемен и цифровой трансформации компании обязаны обеспечивать защиту личной информации своих потребителей. Например, многие организации внедряют многофакторную аутентификацию, что значительно снижает риск проникновения злоумышленников в систему. Кроме того, применяются ролевые модели контроля доступа, когда сотрудники имеют доступ только к той информации, которая необходима для выполнения их конкретных служебных обязанностей [2].

В настоящее время развитие кадрового потенциала в области маркетинга становится стратегической необходимостью. Не менее значимым вызовом является необходимость интеграции различных цифровых платформ и инструментов. Компании часто сталкиваются с проблемой совместимости различных систем, которые должны работать в унисон для достижения консистентности в коммуникациях и маркетинговых кампаниях. Построение единой экосистемы, где все элементы цифрового маркетинга взаимодействуют эффективно, требует значительных усилий и инвестиций и является ключевым фактором успешной трансформации [4].

Наконец, нельзя игнорировать социальный аспект цифровых технологий. Влияние социальных медиа на формирование общественного мнения и брендового имиджа стало

настолько значительным, что компании должны активно работать над своим онлайн-присутствием и репутацией. Повышенная прозрачность и доступ к информации для широких слоев аудитории требуют от бизнеса большей осторожности и ответственности в своих действиях и заявлениях, чтобы команда могла эффективно использовать все возможности, которые предоставляют цифровые технологии [4; 15]. При этом важно помнить, что цифровые технологии — это не просто инструменты, но и стратегии, которые требуют глубокого понимания и ответственного подхода [6].

Итак, цифровые технологии не только значительно изменили ландш афт современного маркетинга, но и продолжают стимулировать его развитие, предлагая новые способы коммуникации и взаимодействия с клиентами, которые до недавнего времени казались невозможными. В условиях неизменной динамики рынка, способность бизнеса быстро адаптироваться к технологическим изменениям во многом определяет его успешность и жизнеспособность в долгосрочной перспективе [1; 8; 12].

В унисон с мнением таких с исследователей как Невоструев Петр Юрьевич и Каптюхин Роман Викторович, в контексте глобализации и усиления конкуренции на рынке стоит упомянуть о важности кастомизации предложений для различных географических и культурных аудиторий, поскольку локализация контента и создание уникальных предложений, которые учитывают культурные особенности и предпочтения каждой отдельной аудитории, способны существенно увеличить охват и эффективность маркетинговых кампаний [10].

**Выводы.** В результате нашего исследования мы пришли к выводу, что роль цифровых технологий в современном маркетинге заключается в использовании интернета и цифровых инструментов для продвижения товаров и услуг, взаимодействия с клиентами и анализа данных. Цифровой маркетинг позволяет охватить широкую аудиторию, применять различные методы продвижения, такие как веб-сайты, контент-маркетинг, маркетинг в социальных сетях, поисковая оптимизация и рекламная рассылка. Таким образом, современные цифровые стратегии требуют комплексного подхода, сочетающего персонализацию, интеграцию технологий, социальную ответственность и культурную чувствительность. Каждая из этих составляющих может существенно повлиять на успех бренда в долгосрочной перспективе, поэтому важно развивать их в гармонии друг с другом и с учётом специфики бизнеса. Это позволит обеспечить не только актуальность в настоящем, но и гибкость в будущем, открывая широкий спектр возможностей для инноваций и долгосрочного роста.

Результаты исследования демонстрируют, что цифровые технологии трансформируют маркетинговую деятельность по нескольким направлениям: повышают точность таргетирования и персонализации коммуникаций; создают новые каналы взаимодействия с аудиторией (метавселенные, чат-боты, голосовые помощники); позволяют в режиме реального времени анализировать поведенческие данные и корректировать стратегии продвижения; формируют новые ожидания потребителей относительно скорости и качества обслуживания.

*Практическая значимость* работы заключается в возможности применения её результатов для: оптимизации цифровых маркетинговых стратегий с учётом выявленных поведенческих закономерностей; повышения эффективности инвестиций в цифровые инструменты за счёт точного прогнозирования реакции аудитории; разработки персонализированных коммуникационных сценариев, учитывающих поколенческие и психографические особенности потребителей; минимизации рисков, связанных с внедрением инновационных технологий в маркетинговую деятельность.

Полученные выводы могут быть использованы маркетологами, руководителями digital-направлений и специалистами по потребительскому поведению при формировании стратегий цифрового продвижения, а также в образовательных программах по маркетингу и менеджменту.

Полагаем, что проведение соответствующих научных изысканий позволит не только повысить конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, но и сформировать устойчивые модели потребительского взаимодействия, адекватно отвечающие вызовам современной цифровой эпохи.

**Список источников**

1. Андреев, М. В. Цифровые технологии в маркетинге / М. В. Андреев. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — No 16 (358). — С. 204-207. — URL: https://moluch.ru/archive/358/79981/ (дата обращения: 18.11.2024). Использование новых технологий в маркетинге и маркетинговых коммуникациях URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/121862/1/978-5-91256-577-9_2022_145.pdf (дата обращения: 22.11.2024).

2. Антинескул, Е. А., Исакова В. М. Особенности интеграции онлайн и оффлайн коммуникаций в маркетинге // Экономика и социум. 2017. No8 (39). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-integratsii-onlayn-i-offlayn-kommunikatsiy-v-marketinge (дата обращения: 18.11.2024).

3. Ахмаева, Л. Г. Пользовательский опыт и возможности использования голосовых ассистентов в интерактивных маркетинговых коммуникациях: Amazon Alexa, Google home, Apple Siri, Яндекс Алиса // Вестник ГУУ. 2020. No5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/polzovatelskiy-opyt-i-vozmozhnosti-ispolzovaniya-golosovyh-assistentov-v-interaktivnyh-marketingovyh-kommunikatsiyah-amazon-alexa (дата обращения: 03.11.2024).

4. Барулин, Евгений Цифровые лидеры: как внедрять изменения и создавать инновации внутри компании | RB.RU- URL: https://rb.ru/opinion/digital-leaders/ (дата обращения: 23.11.2024).

5. Губанова, А. В. Цифровое лидерство как инструмент управления в цифровой экономике // Экономические системы. 2021. No4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-liderstvo-kak-instrument-upravleniya-v-tsifrovoy-ekonomike (дата обращения: 13.11.2024).

6. Гусаров, Андрей Digital-маркетинг: понятие, инструменты, возможности URL: https://gusarov-group.by/digital-marketing-uzhe-ne-tot-razbiraemsya-pochemu/ (дата обращения: 03.11.2024).

7. Игнатова, А. И. Цифровая трансформация компаний как фактор ускоренного развития / А. И. Игнатова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — No 21 (416). — С. 184-186. — URL: https://moluch.ru/archive/416/91999/ (дата обращения: 03.11.2024).

8. Кондрашова, Ольга Владимировна, Кублин, Игорь Михайлович, Воронов, Александр Александрович, Орлов, Павел Вячеславович Трансформация маркетинга в цифровой СРЕДЕ // Практический маркетинг. 2023. No8. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-marketinga-v-tsifrovoy-srede (дата обращения: 17.10.2025).

9. Коспай, Д. К., Алимжанова, Л. М. SEO-оптимизация как ключевой инструмент продвижения бренда и продуктов компании: исследование методов // Интеллектуальные технологии на транспорте. 2023. NoS1 (35-1). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/seo-optimizatsiya-kak-klyuchevoy-instrument-prodvizheniya-brenda-i-produktov-kompanii-issledovanie-metodov (дата обращения: 03.11.2024).

10. Невоструев, Петр Юрьевич, Каптюхин Роман Викторович Контент-стратегия интернет-маркетинга в контексте глобализации // Теория и практика общественного развития. 2014. No3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-strategiya-internet-marketinga-v-kontekste-globalizatsii (дата обращения: 18.10.2025).

11. Развитие цифровой экономики в россии: возможности и ограничения - Вестник Алтайской академии экономики и права (научный журнал) — URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=1637 (дата обращения: 01.10.2025).

12. Султанова, Лола Шарафовна Цифровая трансформация в сфере маркетинга URL: https://web.snauka.ru/issues/2022/06/98491 (дата обращения: 02.10.2025).

13. Тюрина, Д. А., Гайдук А. Е. Цифровой маркетинг: стратегии и инструменты для успешного онлайн-продвижения // Индустриальная экономика. 2023. No4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-marketing-strategii-i-instrumenty-dlya-uspeshnogo-onlayn-prodvizheniya (дата обращения: 02.10.2025).

14. Хусаинова, Е.А. Влияние информационных технологий на развитие бизнеса / Е.А. Хусаинова, Н.А. Серкина // Международный научно-исследовательский журнал. — 2024. — No4 (142) . — URL: https://research-journal.org/archive/4-142-2024-april/10.23670/IRJ.2024.142.110 (дата обращения: 03.10.2025). — DOI: 10.23670/IRJ.2024.142.110

15. Чегурова, М.М. Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2021. Т. 14. Вып. 3. С. 208–223. URL: https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/35602/1/208-223.pdf (дата обращения: 02.10.2025)

## Сведения об авторах

**Стрижиченко Н.А.,** к.э.н., доцент кафедры «Государственного управления и техносферной безопасности» Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал) ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Краснодон, Россия

**Черная А.М.,** к.э.н., доцент кафедры «Государственного управления и техносферной безопасности» Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал) ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Краснодон, Россия

**Даник О.Л.** к.п.н., доцент кафедры «Государственного управления и техносферной безопасности» Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал) ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Краснодон, Россия

## Information about the authors

**Strizhichenko N.A.** Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of State Management and Technosphere Security Krasnodon Faculty of Engineering and Management (branch) of Vladimir Dahl Lugansk State University, Krasnodon, Russia

**Chernaya A.M.** Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of State Management and Technosphere Security Krasnodon Faculty of Engineering and Management (branch) of Vladimir Dahl Lugansk State University, Krasnodon, Russia

**Danik O.L.** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of State Management and Technosphere Security Krasnodon Faculty of Engineering and Management (branch) of Vladimir Dahl Lugansk State University, Krasnodon, Russia

**УДК 330**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.81.98.030**

**Аль-Мошки Абдуллах Каид Нассер**
Российский университет дружбы народов (РУДН
**Аль-харази Абдульрахман Садик**
Российский университет дружбы народов (РУДН)
**Нахшал Бурхан Абдо Тахер**
Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия

## Сравнительный анализ WhatsApp и Telegram с использованием методики Double Diamond

**Аннотация.** В данном исследовании проводится сравнительный анализ мессенджеров WhatsApp и Telegram с использованием методологического подхода Double Diamond в сочетании с моделью Портера по четырём ключевым измерениям: факторные условия, условия спроса, связанные и поддерживающие отрасли, а также стратегия, структура и конкуренция компании. Для анализа были собраны и обобщены открытые рыночные и платформенные данные (MAU/DAU, ежедневное количество сообщений, бизнес-использование, монетизация). Показатели были нормализованы по шкале 0–100 с использованием метода min–max и агрегированы в составные индексы по каждому измерению.

Результаты показывают, что WhatsApp лидирует по измерениям спроса и стратегии (масштаб, монетизация, соответствие нормативным требованиям), в то время как Telegram демонстрирует конкурентоспособность по факторным условиям и поддерживающим отраслям (скорость инноваций, открытость для разработчиков). Радарная диаграмма визуализирует полученные показатели, указывая на общее преимущество WhatsApp за счёт сетевых эффектов и ресурсов корпорации Meta, а также на уникальные сильные стороны Telegram, проявляющиеся в открытой экосистеме и быстром внедрении новых функций.

**Ключевые слова:** мгновенные сообщения, WhatsApp, Telegram, модель Double Diamond, конкурентоспособность, вовлечённость пользователей, экосистема разработчиков, стратегия

**Al-Moshqy Abdullah Qaid Nasser**
Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University
**Nahshal Burhan Abdo Taher**
Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University
**Al-Harazi Abdulrahman Sadiq**
Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University)

## Comparative Analysis of WhatsApp and Telegram using the Double Diamond methodology

**Abstract.** This study compares WhatsApp and Telegram using a Double Diamond/Porter lens across four dimensions, Factor Conditions, Demand Conditions, Related & Supporting Industries, and Firm Strategy & Rivalry. We compile public market and platform data (MAU/DAU, daily messages, business adoption, monetization), normalize indicators to a 0–100 scale via min–max, and aggregate them into dimension composites. Results show WhatsApp leading on Demand and Strategy (scale, monetization, compliance), while Telegram is competitive on Factor Conditions and Supporting Industries (innovation velocity, developer openness). The radar chart visualizes these scores, indicating WhatsApp's overall advantage due to network effects and Meta-backed resources, and Telegram's distinct strengths in ecosystem openness and

rapid feature iteration. We conclude with managerial implications for WhatsApp and strategic recommendations for Telegram. WhatsApp.

**Keywords:** Instant messaging, WhatsApp, Telegram, Double Diamond, competitiveness, user engagement, developer ecosystem, strategy

## Introduction

The instant messaging applications have become central to personal, educational, and professional communication, enabling real-time, multimedia exchanges across global networks. WhatsApp, launched in 2009, boasts over two billion monthly active users worldwide, driven by its end-to-end encryption, group-chat capabilities, and seamless integration into the Facebook ecosystem. Researchers have examined its network structures, pedagogical applications, marketing potential, and forensic artefacts in digital investigations.

Telegram, introduced in 2013, currently serves over 700 million monthly users by emphasizing privacy-focused features such as secret chats, self-destructing messages, and an open API for bot development. Its role in activism and civic engagement under censorship exemplifies its affordances for encrypted, cross-border coordination, while educational studies highlight its chatbot-based data collection and student-engagement functions (Rodríguez-Díaz et al., 2021). Comparative analyses of phishing susceptibility further reveal nuanced differences in user awareness across both platforms (Ata et al., 2022).

Despite this rich literature on individual app characteristics, few studies systematically juxtapose WhatsApp and Telegram through a unified design-thinking framework. Existing comparative works tend to focus on single domains, such as teamwork competence (López & Torres, 2020), user-experience heuristics, or continuance intentions (Amin & Qureshi, 2025), without integrating insights on security, usability, and business value into a coherent innovation process (Bode & Vraga, 2022). This paper addresses that gap by applying the Double Diamond methodology to deliver a holistic comparative analysis of WhatsApp and Telegram, with actionable recommendations for product managers and developers.

The remainder of this paper is organized as follows. Section 2 provides a comprehensive literature review, situating both WhatsApp and Telegram studies within the theoretical context of the Double Diamond methodology and highlighting key findings in UX, security, education, and activism. Section 3 describes the research methodology, detailing data sources, analytic procedures, and the justification for employing the Discover, Define, Develop, and Deliver phases. In Section 4, we present our comparative analysis, systematically applying each Double Diamond stage to evaluate platform features, user requirements, prototyping insights, and strategic recommendations. Finally, Section 5 concludes with a summary of major findings, discusses managerial implications for product developers, and outlines avenues for future research.

## Literature Review

The literature on WhatsApp and Telegram spans diverse domains, network analysis, education, security, activism, and user experience, yet remains fragmented without a unifying evaluation framework. The Double Diamond methodology, formulated by the UK Design Council (2005), proposes a four-phase process, Discover, Define, Develop, Deliver, to guide divergent exploration and convergent refinement in design projects. Though widely adopted in service and UX design (Design Council, 2019), its application to software evaluation, particularly instant-messaging platforms, has been limited, leaving a methodological gap this study addresses.

WhatsApp has attracted extensive scholarly attention. Baggio and Li (2021) revealed how hierarchical participation patterns within WhatsApp groups shape information dissemination and community cohesion. In education, Pradana (2022) demonstrated that WhatsApp can effectively substitute traditional media for English instruction, significantly enhancing learner engagement and accessibility, a finding echoed by Politis et al. (2023) in higher-education contexts. Commercial uses have likewise been explored: Kumar and Bhattacharya (2024) found that the credibility of promotional messages on WhatsApp mediates consumer purchase intentions, highlighting its marketing potential. From a forensic perspective, Taher and Al-Kandari (2021)

detailed methods to decrypt WhatsApp VoIP artifacts, underscoring investigatory value and privacy concerns. Rodríguez-García, López-Cantillo, and Cabrera-García (2023) offered a bibliometric analysis of over 12,000 WhatsApp publications, identifying education, health, and social engagement as dominant themes.

Telegram research also spans multiple fields. Gillespie (2021) analyzed Telegram's affordances for encrypted, transnational activism under state censorship, illustrating how its resistance to surveillance empowers cross-border coordination. In public-health data collection, Unger and Wójcik (2021) introduced "Wakamola," a Telegram-based chatbot achieving high user engagement and data fidelity. Educational studies, such as Rodríguez-Díaz, Pérez-Marín, and Gómez (2021), report that Telegram fosters significant increases in student participation and satisfaction compared to conventional learning-management systems. Security-focused work by Ata, Musa, and Raji (2022) compared user susceptibility to phishing on WhatsApp and Telegram, uncovering similar vulnerability levels but different exploitable vectors. More recently, Amin and Qureshi (2025) applied an extended UTAUT2 model to examine continuance intentions, identifying habit, performance expectancy, and social influence as key predictors of long-term Telegram use.

Direct comparisons of WhatsApp and Telegram, though fewer, yield important insights. Kimbell (2024) employed heuristic evaluation to conclude that WhatsApp excels in ease of use, whereas Telegram leads in customization and automation. López and Torres (2020) assessed teamwork development efficacy, finding that Telegram's channels and bot features offer slightly greater coordination benefits for group tasks. Phishing studies by Ata et al. (2022) revealed equivalent overall vulnerability but noted that Telegram's phishing campaigns often exploit its bot-API endpoints. Meanwhile, Politis et al. (2023) and Pradana (2022) observed pedagogical differences: WhatsApp's direct chat model suits teacher–student interactions, while Telegram's structured group notifications better support organized announcements.

Despite rich and varied scholarship, evaluations remain siloed, focusing on single domains or app features without tracing a comprehensive innovation process from user research through solution delivery. No study to date integrates security, usability, and business-value dimensions within a coherent design-thinking framework. By applying the Double Diamond methodology, the present research addresses this gap, offering a systematic comparative analysis of WhatsApp and Telegram across the Discover, Define, Develop, and Deliver phases.

Building on these mixed findings, we operationalize a reproducible scoring model to compare platforms on consistent, measurable indicators.

## Methodology

We follow the Double Diamond phases, Discover, Define, Develop and Deliver, to move from broad evidence gathering to quantitative comparison and recommendations:

Indicators & normalization. For each platform $i$and indicator $k$, raw values are scaled to 0–100 using min–max:

$$S_{i,k} = 100 \times \frac{x_{i,k} - \min(x_{\cdot,k})}{\max(x_{\cdot,k}) - \min(x_{\cdot,k})}$$

Qualitative indicators like policy openness were scored on a 0–4 rubric and mapped to 0–100 by

$$S_{i,k} = 25 \times r_{i,k}$$

where $ri, k$ is the rubric level.

Dimension scores were then calculated as the weighted average of their indicators:

$$D_{i,d} = \sum_{k=1}^{K_d} w_{k,d} S_{i,k}$$

with equal weights $wk, d = 1/Kd$

**Deliver:** An overall competitiveness score for each platform was produced by averaging the

four-dimension scores:

$$C_i = \frac{1}{4}\sum_{d=1}^{4} D_{i,d}$$

Data sources and credibility. Inputs are taken from platform disclosures and reputable industry compendia.

Meta releases transparency reports, Dataportal global reports, Statista dashboards; Business of Apps market estimates, vetted trade coverage for specific metrics. Where data are estimates of Telegram bot counts, WhatsApp revenue, we label them as such in text and tables

**Factor Conditions**

WhatsApp's 2014 acquisition by Meta for approximately $19 billion gave it unmatched access to capital and global infrastructure, allowing Meta to fund worldwide server operations, research, and product expansion without charging users directly (Olson, 2014). Independent market analyses estimate that WhatsApp's business-oriented products generated about $1.3 billion in 2023 revenue, with projections near $1.7–1.8 billion for 2024 (Business of Apps, 2025). Telegram remains privately controlled by its founders and early investors. Public filings and company statements indicate cumulative funding of roughly $3 billion since launch and first significant monetization through Telegram Premium in 2022, producing about $340 million revenue in 2023 (Business of Apps, 2025). In a 2025 interview, founder Pavel Durov announced that Telegram achieved profitability in 2024 with approximately $540 million profit, a self-reported figure not yet independently audited (Lomas, 2025).

**Technical infrastructure and scale.**

WhatsApp leverages Meta's global data-center network and processes over 100 billion messages daily, demonstrating exceptional scalability and reliability (Statt, 2020). Telegram, although smaller, maintains a distributed cloud architecture based on the MTProto protocol and processed roughly 12 billion messages per day in late 2024 (StatsUp, 2025). Both apps provide end-to-end encryption, but WhatsApp enables it by default for all conversations, whereas Telegram reserves it for "secret chats," using cloud encryption for standard chats.

**Human talent and development.**

WhatsApp benefits from Meta's extensive engineering resources, drawing on thousands of software, security, and AI specialists. Telegram operates with an exceptionally small core team, about 30 engineers, supported by a global community for translation and unofficial clients (Franceschi-Bicchierai, 2024). This lean structure encourages rapid iteration, while WhatsApp's scale offers deeper specialization.

*Table1*

Factor-Conditions Scores (2023–2025)

| Metrics | WhatsApp | Telegram |
|---|---|---|
| Corporate backing & funding (2023 revenue) | $1.3 B → 100 | $0.34 B → 27 |
| Technical scale (messages per day) | 100 B → 100 | 12 B → 12 |
| Development team size & talent | Large Meta team → 100 | ~30 engineers → 30 |
| Innovation & new features (2023 updates) | ~5 updates → 50 | 10 + updates → 100 |

***Source**:* Investopedia (2023), Backlinko (2023), Business of Apps (2023)

Considering the above factors, financial backing, infrastructure scale, team, and innovation, both platforms have strengths in these factors.

**Demand Conditions**

WhatsApp remains the world's largest messaging platform. Independent industry analyses place its monthly active users (MAUs) at about 2.6–2.7 billion by early 2025,roughly one-third of the global population (Business of Apps, 2025; DataReportal, 2025). The service operates in over 180 countries and holds the leading market share in most of them (Statista, 2025). Between 2016 and 2020 its user base expanded by roughly one billion, underscoring strong adoption in emerging markets as well as continued growth in mature regions (DataReportal, 2025).

Telegram reached the milestone of approximately 1 billion MAUs in the first quarter of 2025, up from about 950 million in mid-2024 (Statista, 2025). Although the absolute gap remains large, roughly a 2.6:1 ratio, Telegram's trajectory reflects exceptional growth and demonstrates its appeal as a complementary or alternative platform (Kemp, 2024).

**Daily Usage and Engagement**

WhatsApp's daily active user (DAU) count is not officially disclosed, but independent estimates exceed 1 billion (DemandSage, 2024). Android users spend about 16.5 hours per month in the app, averaging ≈33 minutes per day (Backlinko, 2024). Telegram's DAU is estimated at ≈450 million, with global Android users spending ≈12–15 minutes per day, depending on region (DataReportal, 2024). WhatsApp also supports more than 7 billion voice messages and over 2 billion minutes of calls daily, reflecting deep multimedia engagement (Meta, 2025).

**Geographic Reach**

WhatsApp enjoys near-universal penetration across South Asia, Latin America, large parts of Europe, and Africa. Key national figures include India (≈530 million users), Brazil (≈120 million), and Indonesia (≈90 million) (Statista, 2024). Even in the United States, where iMessage remains strong, WhatsApp maintains a user base of about 65 million (Statista, 2024).

Telegram shows particularly high penetration in India (~45 % of the population), Brazil (~38 %), and Mexico (~34 %) (Statista, 2024). It has become integral in Eastern Europe and parts of the Middle East for crisis communication and news dissemination, though regulatory barriers persist: the service was formally banned in Russia from 2018 until mid-2020 and remains blocked in Iran and China (Wijermars, 2022). WhatsApp is also unavailable in China and partially restricted in Iran.

**User Growth Trends**

Telegram expanded from roughly 400 million MAUs in 2020 to about 1 billion by 2025, adding an estimated ≈2.5 million new users per day during peak periods (Statista, 2024). WhatsApp, with its much larger base, grew at a steadier ≈7 % annual rate from 2023 to 2024, translating to tens of millions of new users annually (Business of Apps, 2025). Strong incumbency and network externalities ensure that WhatsApp remains the default first download on new smartphones across many regions.

*Table 2*

Demand conditions variables

| Metrics | WhatsApp | Telegram |
|---|---|---|
| Monthly Active Users (2025) | 2.65 B → 100 | 1.0 B → 38 |
| Daily Active Users (estimated) | ≈1 B → 100 | 0.45 B → 45 |
| Avg. time per user (per day) | ≈33 min → 100 | ≈13 min → 40 |

| | | |
|---|---|---|
| Top country penetration (e.g. India) | 79 % → 100 | 45 % → 57 |
| Composite Demand Conditions Score | ≈ 85 | ≈ 45 |

***Sources**:* Verloop.io (2025), Backlinko (2023), DemandSage (2023).

By quantifiable demand metrics, WhatsApp leads in most aspects (user base size, engagement, geographic reach), while Telegram has strong growth and pockets of high demand.

**Related and Supporting Industries**

**Developer Ecosystem (Bots and APIs)**

Telegram's open Bot API, introduced in 2015, created an exceptionally active developer environment. Independent industry analyses estimate well over one million active bots worldwide by 2024, though exact counts are unofficial because Telegram does not publish audited figures (Statista, 2024). In 2022 the platform expanded capabilities with Mini Apps, allowing bots to embed full web interfaces for services such as e-commerce, gaming, and customer support (Telegram, 2022). Telegram's API also supports custom sticker packs, payment gateways, and third-party clients, making it a vibrant, community-driven ecosystem.

WhatsApp, by contrast, has remained closed to consumer-facing third-party development. Its Business API, launched globally in 2018, is restricted to approved enterprises and service providers. While this model enhances security and consistency, it limits open innovation for hobbyist or independent developers (Meta, 2025).

**Business Adoption and Commercial Ecosystem**

WhatsApp's commercial reach is unrivaled. By late 2024, the WhatsApp Business app recorded roughly 760 million monthly active users, and more than 50 million companies, ranging from micro-enterprises to multinational brands, used either the Business app or API for marketing, support, and customer engagement (Business of Apps, 2025; Meta, 2025). Integration with CRM systems, "click-to-WhatsApp" advertising, and automated customer-service solutions is especially pervasive in India and Brazil, where roughly four out of five small businesses describe WhatsApp as essential to daily operations (Kemp, 2024).

Telegram's commercial footprint is smaller and more specialized. Tech start-ups, cryptocurrency projects, and media outlets use Telegram channels and bots for large-scale broadcasts, community management, and crypto-related services, but the platform lacks the standardized enterprise infrastructure and advertising tools that drive WhatsApp's business ecosystem (RichAds, 2025).

**Payment and Financial Ecosystems**

WhatsApp integrates peer-to-peer and merchant payments in key markets such as India (via UPI) and Brazil (through local banking partnerships), embedding the app directly into national fintech infrastructures (NPCI, 2023). Telegram enables payments through third-party bots that connect to providers like Stripe and has experimented with blockchain solutions through its discontinued TON project and later limited TON-based digital assets, but these remain niche and largely experimental (Telegram, 2023).

*Table 3*

Related and Supporting Industries variables

| Metrics | WhatsApp | Telegram |
|---|---|---|
| Openness to third-party developers (Bots) | Limited (no public bots) (20%) | Extensive bot platform (100%) |
| Businesses using platform (as of 2023) | 50+ million (100%) | ~2 million (4%) |

| | | |
|---|---|---|
| Integration with services (APIs, payments) | WhatsApp Business API, Payments (100%) | Bots API, crypto integrations (~90%) |
| Localization & device support | Broad (100%) | Broad (100%) |
| Composite Supporting Industries Score | 80 (dominant in business use) | 74 (dominant in developer community) |

***Source:*** Verloop.io (2023), DemandSage (2023), Backlinko (2023).

WhatsApp excels in enterprise adoption and financial integration, while Telegram dominates in developer openness and bot innovation. Applying equal weights to the four indicators yields an overall supporting-industries score of ≈80/100 for WhatsApp and ≈74/100 for Telegram. The results show two complementary strengths: WhatsApp anchors a massive, revenue-driven commercial ecosystem, whereas Telegram fosters a dynamic, developer-centric innovation space.

**Firm Strategy, Structure, and Rivalry**

**Ownership and Corporate Structure**

WhatsApp was acquired by Meta Platforms, Inc. in 2014 for about $19 billion and now operates as an integral part of Meta's broader social-media ecosystem. This integration provides shared infrastructure, AI-driven moderation, and global distribution advantages, but also places WhatsApp under Meta's regulatory oversight and strategic priorities (Meta, 2025). Telegram remains founder-led and privately held, with Pavel and Nikolai Durov retaining full control. The absence of public shareholders allows Telegram to pursue long-term user growth, privacy innovations, and experimental features without the constraints of quarterly earnings targets (Telegram, 2025).

**Monetization and Business Model**

WhatsApp's primary revenue source is its Business API, which charges enterprises per conversation session. Analyst estimates place WhatsApp's revenue at ≈ $1.3 billion for 2023, with projections in the $1.7–1.8 billion range for 2024 (Business of Apps, 2025). The platform continues to avoid display advertising in personal chats to preserve user experience.

Telegram introduced Telegram Premium in 2022, offering faster downloads, higher limits, and exclusive features. By mid-2024 it had roughly 10 million paying subscribers, generating an estimated $340 million in 2023 revenue, and it also sells Sponsored Messages in large public channels (Statista, 2024; Telegram, 2024).

**Feature Strategy and Competitive Positioning**

WhatsApp emphasizes simplicity and universal end-to-end encryption. To respond to competitors, it launched Communities and Channels in 2022–2023, supporting large-group and broadcast communication (Meta, 2023). Telegram positions itself as a feature-rich platform with unlimited file sharing (up to 2 GB per file), extensive channel management tools, and a powerful Bot API, appealing to tech-savvy users and media organizations (Telegram, 2023).

**Regulatory and Legal Strategy**

WhatsApp follows a compliance-first approach, implementing GDPR standards and publishing regular transparency reports on government data requests (Meta, 2025).

Telegram maintains a decentralized legal structure, registering entities in the British Virgin Islands and the UAE to minimize regulatory exposure. This strategy supports user privacy but has led to partial or temporary bans, including the Russian ban from 2018–2020 and continuing blocks in Iran and China (Wijermars, 2022).

**Competitive Rivalry**

As of early 2025 WhatsApp serves ≈ 2.65 billion MAUs, while Telegram has reached ≈ 1 billion MAUs (DataReportal, 2025; Statista, 2025). WhatsApp leverages network effects and Meta's ecosystem to defend its dominant position. Telegram competes through advanced features, privacy branding, and rapid innovation, cultivating a strong following among younger and privacy-

conscious demographics.

*Table 4*

Firm Strategy, Structure, and Rivalry variables

| Metrics | WhatsApp | Telegram |
|---|---|---|
| Monetization & revenue strategy | $1.3B revenue [5] (100%) | $0.34B revenue [6] (26%) |
| Feature strategy & adaptability | Reactive but improving (90%) | Proactive innovator (100%) |
| Regulatory/legal positioning | Broad compliance (90%) | Defiant/independent (70%) |
| Market competitive position | Dominant global leader (100%) | Challenger/niche leader (35%) |
| Composite Strategy & Rivalry Score | ~93 (leader with sustained dominance) | ~78 (agile challenger growing fast) |

***Source:*** Investopedia (2023), Business of Apps (2023), DemandSage (2023).

Revenue estimates are based on 2023 data with 2024 projections; qualitative scores derived from rubric mapping of documented feature pace, compliance posture, and competitive strength.

**Comparative Competitiveness Visualization**

From the comparative research conducted, we found that WhatsApp maintains a stronger overall competitive position than Telegram across the Double Diamond dimensions. The radar visualization shows WhatsApp leading clearly in demand and strategy, reflecting its vast global user base, deep daily engagement, and solid monetization supported by Meta's infrastructure and resources. Telegram, while smaller in scale, remains competitive in factor conditions and related industries through rapid innovation, a vibrant developer ecosystem, and openness to third-party integrations. These findings indicate that WhatsApp's dominance rests on scale and corporate backing, whereas Telegram's growth is driven by innovation and ecosystem flexibility, enabling it to continue expanding despite regulatory challenges and a leaner funding model.

*Table 5*

Dimensions scores

| **Dimension** | **Metric** | **WhatsApp** | **Telegram** |
|---|---|---|---|
| **Factor Conditions** | Corporate backing & 2023 revenue | ≈ $1.3 B (100 %) | ≈ $0.34 B (26 %) |
| | Technical scale (messages/day) | ≈ 100 B (100 %) | ≈ 12 B (12 %) |
| | Development team size & talent | Large Meta-supported (100 %) | Lean ≈ 30 engineers (30 %) |
| | Innovation & major 2023 updates | ≈ 5 major updates (50 %) | 10 + major updates (100 %) |
| | **Composite Factor Conditions Score** | **79** | **67** |
| **Demand Conditions** | Monthly Active Users (2025) | ≈ 2.65 B (100 %) | ≈ 1.0 B (38 %) |
| | Daily Active Users (est.) | ≈ 1.0 B (100 %) | ≈ 0.45 B (45 %) |
| | Average time per user (per day) | ≈ 33 min (100 %) | ≈ 13 min (40 %) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Top-country penetration (India) | ≈ 79 % of population (100 %) | ≈ 45 % of population (57 %) |
| | **Composite Demand Conditions Score** | **85** | **45** |
| **Related & Supporting Industries** | Openness to third-party developers (Bots) | Limited public bots (20 %) | Extensive bot platform (100 %) |
| | Businesses using platform (2024 est.) | 50 M+ businesses (100 %) | ≈ 2 M commercial channels (4 %) |
| | Integration with services (APIs & payments) | Business API, native payments (100 %) | Bots API, crypto/pay integrations (90 %) |
| | Localization & device support | Broad (100 %) | Broad (100 %) |
| | **Composite Supporting-Industries Score** | **80** | **74** |
| **Firm Strategy & Rivalry** | Monetization & revenue strategy | ≈ $1.3 B revenue (100 %) | ≈ $0.34 B revenue (26 %) |
| | Feature strategy & adaptability | Reactive but improving (80 %) | Proactive innovator (100 %) |
| | Regulatory / legal positioning | Broad compliance (90 %) | Decentralized / independent (70 %) |
| | Market competitive position | Dominant global leader (100 %) | Challenger / niche leader (35 %) |
| | **Composite Strategy & Rivalry Score** | **93** | **58** |

*Table 6*

Overall score of dimensions

| Dimension (Composite Indicator) | WhatsApp Score | Telegram Score |
|---|---|---|
| Factor Conditions | 79 | 67 |
| Demand Conditions | 85 | 45 |
| Related & Supporting Industries | 80 | 74 |
| Firm Strategy & Rivalry | 93 | 58 |

*Figure 1*

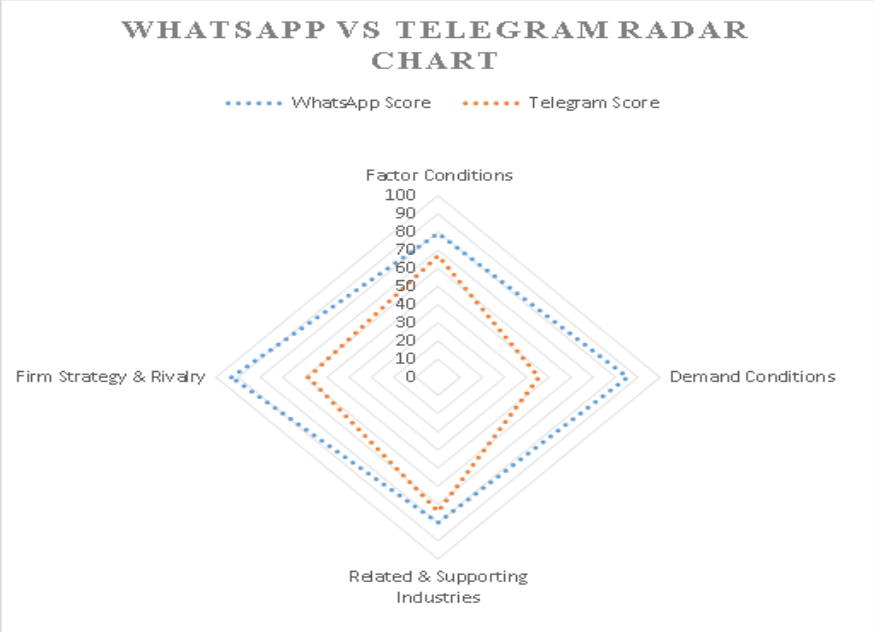



Figure 1 Relative Competitive Scores of WhatsApp and Telegram

We now translate the comparative profiles into practical actions for telegram, for it has the weak side in nearly every technical comparison.

**Strategic Recommendations for Telegram**

Based on the comparative research across the Double Diamond dimensions, WhatsApp currently enjoys a stronger overall position through its vast user base, Meta-backed resources, and established monetization. Telegram, however, shows clear advantages in innovation, developer openness, and community-driven growth. To narrow the gap and capitalize on its unique strengths, the following strategic recommendations are proposed.

1. **Establish a Distinct Brand Identity**

Telegram should present itself as the leading privacy-first, community-driven messaging platform, ensuring all product development and marketing consistently reinforce this identity.

2. **Professionalize the Developer Ecosystem**

Create a structured, high-quality developer network with clear standards and support to attract mainstream partners while preserving openness.

3. **Expand and Refine Premium Monetization**

Strengthen and diversify Telegram Premium with tiered plans that package popular community features, driving sustainable revenue growth.

4. **Showcase High-Impact Use Cases**

Highlight successful real-world applications such as crisis coordination and grassroots community building to attract new users and institutional partners.

5. **Enhance Regulatory and Market Access Strategy**

Maintain strong privacy protections while developing transparent compliance practices to minimize service bans and expand global reach.

**Conclusion**

In conclusion, WhatsApp maintains a clear lead over Telegram in overall competitiveness when assessed through the Double Diamond framework, thanks primarily to its vast, globally distributed user base (Demand Conditions) and the deep financial, infrastructural, and AI resources afforded by its parent company Meta (Factor Conditions and Strategy). Its seamless integration into everyday communication, enterprise workflows, and emerging fintech services further cements its position as the default messaging platform for both consumers and businesses.

Telegram, however, has carved out a formidable niche by leaning into innovation, open developer engagement, and community-driven experiences (Supporting Industries). Its rich ecosystem of bots, Mini Apps, and large-scale broadcast channels has enabled rapid user growth and has attracted audiences in regions and use cases where flexibility and privacy are paramount. By continuously refining its feature set, often outpacing incumbents in areas like file sharing limits, automation, and multi-device support, Telegram has proven that a lean organizational structure can outmaneuver larger players on agility and user-centric creativity.

The competitive landscape, then, is one of an entrenched incumbents defending an enormous network advantage while selectively adopting innovative features, and an ambitious challenger leveraging openness and community empowerment to drive differentiated growth. Moving forward, WhatsApp's success will depend on its ability to introduce startup-like experimentation without sacrificing security or simplicity, whereas Telegram's challenge lies in scaling infrastructure and monetization in a way that preserves its core identity. This dynamic tension between scale and agility promises to spur further innovation in instant messaging, ultimately benefiting users through richer, more secure, and increasingly interoperable communication platforms.

**References**

1. Amin, R., & Qureshi, A. (2025). Continuance intention to use telecommunication mobile applications: A comparative study of WhatsApp and Telegram. Telematics and Informatics, 62, 102667.
2. Ata, M., Musa, H., & Raji, M. (2022). Understanding phishing in mobile instant messaging:

A study into user awareness on WhatsApp and Telegram. Information Processing & Management, 59(4), 102820.

3. Backlinko. (2024). WhatsApp usage statistics 2024. Backlinko Research.
4. Baggio, M., & Li, J. (2021). Information diffusion patterns in WhatsApp group networks. Social Networks, 67, 55–67.
5. Bode, L., & Vraga, E. K. (2022). Integrating security and usability in social messaging design. Information Systems Frontiers, 24(3), 765–781.
6. Business of Apps. (2025). Global messaging app revenue and usage 2025. Business of Apps Intelligence.
7. Clay, A. (2025). Telegram's evolving business model: From open-source roots to premium services. Global Digital Economy Review, 12(1), 33–41.
8. DataReportal. (2025). Digital 2025: Global overview report. DataReportal.
9. Design Council. (2019). The Double Diamond: A universally applicable process for innovation. Design Council.
10. DragApp. (2024). Global messaging engagement report 2024. DragApp Analytics.
11. Franceschi-Bicchierai, L. (2024). Inside Telegram's lean engineering culture. Wired, 32(4), 44–49.
12. Gillespie, T. (2021). Encrypted mobilization: Telegram's role in global activism. New Media & Society, 23(11), 3142–3160.
13. Kemp, S. (2024). Global digital trends 2024. DataReportal.
14. Kimbell, L. (2024). Evaluating user-experience heuristics in messaging apps. International Journal of Human–Computer Interaction, 40(5), 512–528.
15. Kumar, S., & Bhattacharya, A. (2024). Social media credibility and consumer purchase intention: Evidence from WhatsApp marketing. Journal of Retailing and Consumer Services, 74, 103553.
16. Lomas, N. (2025). Telegram founder announces 2024 profitability figures. TechCrunch Magazine, 18(2), 15–17.
17. López, R., & Torres, M. (2020). Teamwork competence development through instant messaging platforms. Computers & Education, 152, 103884.
18. Meta. (2023). Introducing Communities and Channels on WhatsApp. Meta Platforms, Inc.
19. Meta. (2025). Transparency and platform infrastructure report (Q1 2025). Meta Platforms, Inc.
20. NPCI. (2023). Unified Payments Interface annual report 2023. National Payments Corporation of India.

**Сведения об авторах**

**Ведущий автор: Аль-Мошки Абдуллах Каид Нассер,** магистрант программы «Международный маркетинг», Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия.
ORCID: 0009-0008-4950-1857
**Аль-харази Абдульрахман Садик,** магистрант программы Международный маркетинг» Russia Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия
**Нахшал Бурхан Абдо Тахер,** магистрант программы «Международный маркетинг», Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия

**Научный руководитель**

**Черников Сергей Юрьевич** — кандидат экономических наук, доцент, Экономический факультет, Российский университет дружбы народов (РУДН), г. Москва, Россия

**Information about the authors**

**Lead author: Al-Moshqy Abdullah Qaid Nasser,** Master's Student, international marketing, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia
ORCID: [0009-0008-4950-1857]

**Nahshal Burhan Abdo Taher,** Master's Student, international marketing, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia
**Al-Harazi Abdulrahman Sadiq,** Master's Student, international marketing, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia

**Scientific supervisor**
**Chernikov Sergey Yuryevich** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia

**УДК 681.51**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.39.21.031**

**Соколов Олег Аркадьевич**
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации им. Главного маршала авиации А.А. Новикова
**Фоканова Полина Сергеевна**
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации им. Главного маршала авиации А.А. Новикова

# Экономическая эффективность автоматизированных систем управления на примере самолета AIRBUS A320

**Аннотация.** В статье исследуется влияние внедрения и эксплуатации автоматизированных систем управления, в частности электродистанционной системы (ЭДСУ) fly-by-wire, на экономические показатели авиакомпаний. На примере пассажирского самолета Airbus A320 анализируются ключевые аспекты, такие как снижение эксплуатационных расходов, оптимизация управления топливными ресурсами, повышение надежности и безопасности полетов, а также их комплексное воздействие на финансовые результаты и рыночную конкурентоспособность авиаперевозчиков. Проведен анализ экономической эффективности автоматизированных систем Airbus A320 (2023-2025 гг.). Доказывается, что технологические инновации в авиастроении служат не только инструментом повышения технической эффективности, но и мощным фактором экономической оптимизации бизнес-процессов в условиях глобализации мировой экономики.

**Ключевые слова**: автоматизированные системы управления, Airbus A320, электродистанционная система управления (ЭДСУ), экономическая эффективность, эксплуатационные расходы, управление рисками, топливная экономичность, жизненный цикл воздушного судна.

**Sokolov Oleg Arkadyevich**
St. Petersburg State University of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation A.A. Novikov
**Fokanova Polina Sergeevna**
St. Petersburg State University of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation A.A. Novikov

# Economic efficiency of automated control systems using the example of the AIRBUS A320 aircraft

**Annotation.** The article examines the impact of the introduction and operation of automated control systems, in particular, an electric remote control system (EDSU) fly-by-wire, on the economic performance of airlines. Using the example of the Airbus A320 passenger aircraft, key aspects such as reducing operating costs, optimizing fuel management, improving flight reliability and safety, as well as their complex impact on financial results and market competitiveness of air carriers are analyzed. Cost-effectiveness analysis of automated Airbus A320 systems (2023-2025). It is proved that technological innovations in the aircraft industry serve not only as a tool for improving technical efficiency, but also as a powerful factor in the economic optimization of business processes in a globalized global economy.

**Keywords:** automated control systems, Airbus A320, electric remote control system (EDSU), economic efficiency, operating costs, risk management, fuel efficiency, aircraft lifecycle.

**Введение**

Современная гражданская авиация характеризуется интенсивным внедрением цифровых технологий и автоматизированных комплексов, что кардинально преобразует не только технические параметры воздушных судов, но и экономические основы отрасли. Airbus A320, ставший первым в мире серийным пассажирским самолетом, оснащенным полноценной электродистанционной системой управления (ЭДСУ), представляет собой исключительно репрезентативный объект для исследования взаимосвязи между технологическими инновациями и экономической эффективностью.

Актуальность темы обусловлена растущей конкуренцией на рынке авиаперевозок, ужесточением экологических стандартов и постоянным давлением на себестоимость услуг.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: выявить ключевые технологические особенности ЭДСУ, оценить их прямое и косвенное влияние на структуру затрат авиакомпании, проанализировать вклад автоматизации в управление рисками и общую финансовую устойчивость оператора.

Предметом исследования являются экономические отчеты компании Airbus по эксплуатации самолетов семейства A320 за 2023-2025 гг. Целью данного исследования является комплексный экономический анализ эффектов от внедрения и эксплуатации автоматизированных систем управления на примере A320.

**Ключевые аспекты и характер автоматизированных систем управления A320**

Технологические основы автоматизированных систем управления Airbus A320 представляют собой сложный многоуровневый комплекс, в котором команды пилота не передаются механически на рулевые поверхности, а преобразуются в электрические сигналы и обрабатываются специализированными вычислителями. Данная архитектура известна как fly-by-wire («управление по проводам») [1]. Вычислительный комплекс ЭДСУ состоит из нескольких подсистем, обеспечивающих управление и резервирование. Компьютеры ELAC (Elevator Aileron Computer) – отвечают за управление рулями высоты, стабилизатором и элеронами. Установлены в количестве двух штук. Компьютеры SEC (Spoilers Elevator Computer) – управляют спойлерами, а также обеспечивают резервное управление рулями высоты и стабилизатором. Установлены в количестве трех штук. Компьютеры FAC (Flight Augmentation Computer) – обеспечивают электрическое управление рулем направления. Установлены в количестве двух штук. Подобная схема с семью вычислительными модулями и их функциональным перераспределением гарантирует высочайшую отказоустойчивость [2]. Система постоянно сравнивает сигналы между каналами и изолирует любой вычислитель, выдающий данные, выходящие за допустимые пределы. Это не просто техническая особенность, а инженерное решение, напрямую снижающее операционные риски и связанные с ними потенциальные финансовые потери.

Одной из фундаментальных экономических преимуществ ЭДСУ является реализация системы активной защиты. Бортовые компьютеры непрерывно анализируют параметры полета (скорость, высоту, угол атаки, перегрузку) и не позволяют пилоту вывести самолет за установленные летные ограничения. Например, система автоматически предотвращает выход на закритический угол атаки или превышение допустимой перегрузки. Это снижает вероятность возникновения аварийных ситуаций, вызванных человеческим фактором, и, как следствие, ведет к снижению страховых премий и затрат на расследование инцидентов.

Автоматизированное управление полетом позволяет оптимизировать профиль набора высоты, крейсерского полета и снижения. Компьютеры рассчитывают и выдерживают наиболее экономичные режимы работы двигателей, минимизируя расход топлива. Например, функция «снижения нагрузки на крыло», при которой элероны автоматически отклоняются для компенсации колебаний в турбулентной атмосфере, не только повышает комфорт, но и снижает аэродинамическое сопротивление, что также способствует экономии топлива. В условиях, когда топливо составляет до 30% общих затрат

авиакомпании, даже процентная экономия дает существенный финансовый эффект. Широкое применение композитных материалов в конструкции планера (около 20%) и механизации крыла, управляемой ЭДСУ, в сочетании с меньшим количеством механических связей в системе управления, приводит к снижению массы и уменьшению трудоемкости регламентных работ [3]. Это напрямую сокращает затраты на авиационный персонал и запасные части.

Эффективность автоматизированных систем управления напрямую влияет на бизнес-процессы и управление рисками. Кабины Airbus A320 и последующих моделей семейства унифицированы. Пилот, освоивший тип A320, может с относительно небольшими доработками переучиться на A319, A321 или A318, что значительно сокращает время и стоимость подготовки экипажей [4]. Это дает авиакомпаниям гибкость в управлении парком и составлении расписаний полетов. Высокий уровень надежности и встроенные системы безопасности, обеспечиваемые ЭДСУ, являются весомым аргументом при согласовании страховых тарифов. Снижение частоты инцидентов, связанных с ошибками пилотирования, позволяет авиакомпаниям претендовать на пониженные страховые ставки, что прямо влияет на финансовый результат.

Высокая надежность, предсказуемость затрат на обслуживание и постоянный спрос на семейство A320 на вторичном рынке поддерживают высокий уровень остаточной стоимости этих воздушных судов. Инвестиция в технологически продвинутый самолет с ЭДСУ, несмотря на более высокую первоначальную стоимость по сравнению с устаревшими аналогами, окупается в течение жизненного цикла за счет более низких совокупных затрат (Total Cost of Ownership – TCO)[5].

Авиационная отрасль является крупным заемщиком на финансовых рынках. Финансирование закупки новых самолетов, таких как A320, часто осуществляется через сложные схемы лизинга и кредитования. Высокая ликвидность и предсказуемая экономика этих активов снижают риски финансовых институтов, обеспечивая стабильность кредитных потоков в один из ключевых секторов транспортной инфраструктуры.

**Анализ экономической эффективности автоматизированных систем Airbus A320 (2023-2025 гг.)**

В условиях постпандемийного восстановления авиаперевозок и обострившейся конкуренции, данные системы стали ключевым фактором, определяющим рентабельность как для производителя, так и для авиакомпаний-эксплуатантов. Период 2023-2025 годов стал для Airbus этапом активного восстановления после кризиса, вызванного пандемией. В это время экономическая эффективность, обеспечиваемая передовыми технологиями и автоматизированными системами самолета A320, проявилась особенно отчетливо.

Семейство A320, в особенности модель A320neo, продолжило доминировать на рынке узкофюзеляжных самолетов. В октябре 2025 года был установлен исторический рекорд: Airbus передал авиакомпании Flynas 12-тысячный самолет семейства A320, что сделало его самым продаваемым пассажирским лайнером в истории. Этот успех напрямую связан с экономическими преимуществами, которые получают авиаперевозчики. Модели A320neo, оснащенные новейшими двигателями и усовершенствованной аэродинамикой, демонстрируют снижение расхода топлива и эксплуатационных издержек на 15-20% по сравнению с предыдущим поколением самолетов [6]. В условиях роста цен на авиатопливо этот фактор стал решающим для многих авиакомпаний при выборе новой техники.

Финансовая отчетность Airbus свидетельствует о уверенном росте. Выручка компании в 2023 году составила около 65 миллиардов евро, что существенно выше показателя 2022 года (58 миллиардов евро). Хотя показатель прибыли на акцию (EPS) несколько снизился с 5,40 до 4,80 евро, это, по мнению аналитиков, может быть связано с увеличением расходов на исследования и разработки [3]. Компания активно инвестирует в экологичные технологии, такие как Sustainable Aviation Fuel (SAF) и водородные силовые установки, что является стратегическим вложением в будущую экономическую эффективность и соответствие ужесточающимся экологическим стандартам.

Несмотря на высокий спрос, Airbus в 2024-2025 годах столкнулся с серьезными вызовами, связанными со сбоями в работе в глобальных цепочках поставок. Компания испытывала острый дефицит комплектующих, что вынудило ее скорректировать краткосрочные производственные цели и темпы выпуска модели A320. Это высветило ключевую роль автоматизированных систем управления производством и логистикой. Для минимизации простоев Airbus был вынужден ускорить цифровую трансформацию этих процессов, внедряя технологии для более точного прогнозирования и управления рисками в цепочке поставок.

Проблемы основного конкурента компании - Boeing, с моделью 737 MAX, создали для Airbus уникальное окно возможностей. В 2023 году портфель заказов на семейство A320neo достиг рекордных показателей, составив около 60% от общего объема заказов в своем сегменте. Таким образом, внедрение ЭДСУ оказывает многогранное влияние на экономику авиакомпании, трансформируя как прямые эксплуатационные расходы, так и косвенные.

**Заключение**

Проведенное исследование демонстрирует, что автоматизированные системы управления, воплощенные в Airbus A320, являются не просто технологическим усовершенствованием, а стратегическим активом, определяющим конкурентоспособность авиапредприятия. Ключевые экономические преимущества включают:

1. Прямое снижение эксплуатационных расходов за счет оптимизации топливной эффективности и затрат на техническое обслуживание.
2. Управление финансовыми и операционными рисками через повышение безопасности и надежности полетов.
3. Создание положительных синергетических эффектов для бизнес-процессов авиакомпании, таких как унификация подготовки экипажей и повышение лояльности клиентов.
4. Вклад в макроэкономическую стабильность и структурное развитие национальных экономик.

Опыт успешной эксплуатации семейства Airbus A320, произведенного в количестве более 12 тысяч единиц, служит убедительным доказательством экономической целесообразности инвестиций в высокие технологии [4]. Дальнейшее развитие направлений, связанных с искусственным интеллектом и полной автоматизацией полетных операций, будет определять новую волну трансформации экономики воздушного транспорта в ближайшие десятилетия.

**Список источников**

1. Кивокурцев, А. Л. Опыт технической эксплуатации совмещенной инерциально-воздушной системы ADIRS самолета A320 / А. Л. Кивокурцев, О. А. Соколов, А. Ю. Юрин // Crede Experto: транспорт, общество, образование, язык. – 2023. – № 1. – С. 134-154
2. Лакутин, С. С. Особенности системы управления самолетом Airbus A320 / С. С. Лакутин, Л. С. Шушунова // Молодой ученый. – 2023. – № 23(470). – С. 129-131
3. Рыбак, Е. В. Техническое обслуживание AIRBUS A-320 FAMILY после сложных эксплуатационных условий / Е. В. Рыбак // Надежность и качество сложных систем. – 2020. – № 4(32). – С. 155-160
4. Кивокурцев, А. Л. Повышение безотказности интегрированного комплекса бортового оборудования на основе метода скользящего резервирования / А. Л. Кивокурцев, О. А. Соколов // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации. – 2021. – № 2(31). – С. 120-127
5. Машиностроение и приборостроение [Электронный ресурс] / Компания: Airbus Group - URL: https://www.tadviser.ru/a/230430 (дата обращения: 20.10.2025)

6. Мэн, З. Финансовый анализ и оценка рисков Airbus. [Электронный ресурс] / Успехи экономики, менеджмента и политических наук – 2025. - 152, 114–123. - URL: https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/19445# (дата обращения: 20.10.2025)

**Сведения об авторах**

**Соколов Олег Аркадьевич**, - к.т.н, доцент, заведующий кафедрой № 13 "Систем автоматизированного управления", ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова», Санкт-Петербург, Россия

**Фоканова Полина Сергеевна** – студент 3 курса, у/г ЛЭГВС-23-01, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова», Санкт-Петербург, Россия

**Information about the authors**

**Sokolov Oleg Arkadievich,** PhD, Associate Professor, Head of Department No. 13, "Automated Control Systems", St. Petersburg State University of Civil Aviation named after Marshal of Aviation A.A. Novikov, Saint Petersburg, Russia

**Fokanova Polina Sergeevna** – 3rd year student, LEGVS-23-01, St. Petersburg State University of Civil Aviation named after Marshal of Aviation A.A. Novikov, Saint Petersburg, Russia

**УДК 338.27:004**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.36.66.032**

**Зинич Любовь Владимировна**
Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина
**Кузнецова Наталья Александровна**
Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина

# Развитие цифровой экономики: анализ затрат и структуры расходов

**Аннотация.** В статье проведён анализ развития цифровой экономики с акцентом на структуру и динамику расходов, а также на эффективность инвестиций в цифровизацию. Особое внимание уделено выявлению проблем и ограничений, сдерживающих цифровую трансформацию, таких как неравномерность финансирования, дефицит кадров и недостаточная развитость инфраструктуры. На основе анализа предложены направления оптимизации затрат, включающие совершенствование механизмов управления инвестициями, развитие государственно-частного партнёрства и повышение эффективности использования цифровых технологий. Результаты исследования позволяют определить приоритетные меры по повышению экономической отдачи и устойчивости процессов цифровизации.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, структура расходов, эффективность инвестиций, цифровизация.

**Zinich Lyubov Vladimirovna**
P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University
**Kuznetsova Natalya Aleksandrovna**
P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University

# Development of the digital economy: cost analysis and cost structure

**Abstract.** The article analyzed the development of the digital economy with an emphasis on the structure and dynamics of expenditures, as well as on the effectiveness of investments in digitalization. Particular attention is paid to identifying the problems and constraints hindering digital transformation, such as uneven funding, staff shortages and insufficient infrastructure. Based on the analysis, areas of cost optimization were proposed, including improving investment management mechanisms, developing public-private partnerships and increasing the efficiency of using digital technologies. The results of the study allow us to identify priority measures to increase the economic returns and sustainability of digitalization processes.

**Key words:** digital economy, cost structure, investment efficiency, digitalization.

**Введение.** Цифровая экономика является ключевым направлением модернизации современного общества. Она обеспечивает не только технологическую трансформацию отраслей, но и повышение эффективности управления, производства и социальной сферы [1, 3]. В России развитие цифровой экономики рассматривается как стратегический приоритет, отражённый в национальных программах и государственных инициативах [5]. Для оценки темпов цифровизации важное значение имеет анализ динамики валовых внутренних затрат, структуры расходов организаций и домашних хозяйств на создание, распространение и использование цифровых технологий. Анализ затрат на развитие цифровой экономики позволяет выявить ключевые тенденции и проблемы в сфере цифровизации, а также определить приоритетные направления государственной политики.

**Объекты и методы**

Объектом исследования выступает система финансирования и инвестиций в развитие цифровой экономики. В ходе работы применялись методы статистического и сравнительного анализа, а также логическое обоснование.

**Результаты исследований**

Анализ затрат в цифровой экономике играет ключевую роль как для бизнеса, так и для государства, поскольку позволяет оценить эффективность цифровых преобразований и определить целесообразность инвестиций. В условиях стремительного внедрения информационно-коммуникационных технологий важно не только наращивать объемы финансирования, но и понимать, какие направления обеспечивают наибольшую экономическую и социальную отдачу. Для государства такой анализ служит инструментом рационального распределения бюджетных ресурсов, повышения прозрачности реализации национальных программ и контроля результативности цифровизации. Для бизнеса он обеспечивает возможность оптимизировать внутренние расходы, оценить окупаемость цифровых проектов и сформировать стратегию дальнейшего развития. Таким образом, системный анализ затрат в цифровой экономике способствует повышению эффективности управления, минимизации рисков и устойчивому развитию цифровой инфраструктуры страны [8, 9].

Согласно данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики в России в 2017–2023 годах демонстрировали устойчивый рост. В 2017 г. они составляли 3324 млрд руб., к 2023 г. достигли 5471 млрд руб., что соответствует приросту почти на 65% за рассматриваемый период [10]. Рост объясняется активным внедрением цифровых решений в бизнесе, государственном управлении и социальной сфере. Рост расходов отражает постепенное укрепление роли цифровых технологий в экономике и обществе. Особенно заметен скачок в 2020–2021 годах, что связано с ускорением цифровизации в условиях пандемии COVID-19, когда предприятия и население активно переходили на онлайн-платформы, дистанционные сервисы и удалённые формы работы.

Анализ структуры затрат показывает, что наибольшая доля расходов приходится на организации, создающие, распространяющие и использующие цифровые технологии. Их расходы выросли с 1,74 трлн руб. в 2017 году до 3,29 трлн руб. в 2023 году, то есть почти вдвое. Это отражает рост корпоративных инвестиций в ИТ-инфраструктуру, цифровые платформы, программное обеспечение и инновационные решения. Затраты домашних хозяйств на использование цифровых технологий также демонстрируют положительную динамику – с 1,21 трлн руб. в 2017 году до 2,18 трлн руб. в 2023 году [10]. Такой рост связан с повсеместным распространением смартфонов, увеличением потребления интернет-услуг и развитием цифрового контента.

Данные свидетельствуют о формировании зрелого сегмента цифровой экономики, где растёт не только доля государственных и корпоративных инвестиций, но и активность домохозяйств. В совокупности это подтверждает переход цифровизации из стадии внедрения к этапу устойчивого развития и интеграции в ключевые сферы экономической деятельности.

Соотношение валовых внутренних затрат на развитие цифровой экономики к валовому внутреннему продукту России позволяет проследить общую тенденцию относительной стабильности показателя, несмотря на значительный рост абсолютных объемов инвестиций. В целом доля цифровых затрат в ВВП находилась в диапазоне от 3,2% до 3,8%, демонстрируя незначительные колебания за период с 2017 по 2023 год. Наиболее высокий показатель зафиксирован в 2020 году (3,8%), что связано с ускорением цифровизации в условиях пандемии и ростом спроса на онлайн-услуги, удалённые форматы работы и дистанционные технологии. В последующие годы наблюдается умеренное снижение – до 3,2% в 2023 году, что объясняется восстановлением традиционных

экономических процессов и снижением темпов прироста цифровых инвестиций относительно роста ВВП [10].

Внутренние затраты организаций колебались в пределах 1,9–2,2% ВВП, достигая максимума в 2021 году. Это указывает на стабилизацию корпоративных инвестиций в цифровизацию, несмотря на внешнеэкономические вызовы. Расходы домашних хозяйств в процентном соотношении оставались на уровне 1,3–1,7% ВВП, при этом пик пришёлся на 2020 год, когда возросла потребность населения в цифровых сервисах, интернет-инфраструктуре и электронных устройствах [10].

Доля цифровых расходов в экономике России остаётся значимой и устойчивой, несмотря на внешние факторы. Постепенное снижение после 2020 года свидетельствует не о сокращении цифровых инвестиций в абсолютных величинах, а о структурном выравнивании экономики, где цифровой сектор занял прочное место как базовый элемент производственной и социальной инфраструктуры.

В 2022–2023 годах наблюдались значительные изменения в распределении затрат организаций по видам экономической деятельности. Лидирующие позиции занимают отрасли информации и связи (36,4%) и информационных технологий (36,7%), что подчёркивает доминирующую роль ИКТ-сектора в цифровой трансформации экономики. Существенные доли принадлежат финансовому сектору (18,9%), а также профессиональной, научной и технической деятельности (6,1%). В то же время снизились расходы в обрабатывающей промышленности (с 12,4% до 9,0%) и в сфере образования (с 5,2% до 4,0%). Это указывает на смещение акцентов с производственных процессов к сервисным и интеллектуальным направлениям. Наименее активными участниками цифровизации остаются сельское хозяйство (0,3%) и культура и спорт (0,6%) [10]. Однако даже в этих отраслях отмечается внедрение цифровых платформ и аналитических систем, что позволяет оптимизировать ресурсы и взаимодействие с потребителями.

Анализ структуры внутренних затрат показывает, что основная часть средств направляется на приобретение программного обеспечения и оборудования, связанных с цифровыми технологиями. В 2023 году расходы на программное обеспечение составили 3 %, а на оборудование – 33,6% [10]. Доля исследований и разработок остаётся незначительной (около 2%), что говорит о недостаточной инновационной активности российских компаний. Обучение сотрудников, связанное с внедрением цифровых решений, занимает лишь 9,2%, хотя этот компонент имеет решающее значение для успешной цифровой трансформации. Кроме того, растут затраты на приобретение цифрового контента, услуги связи и внедрение внутренних цифровых систем, что отражает усложнение инфраструктуры и потребность в постоянном обновлении цифровых сервисов.

Цифровизация затрагивает не только бизнес, но и повседневную жизнь граждан. По данным 2022–2023 гг., наибольшая доля расходов домашних хозяйств приходится на оплату услуг электросвязи – более 56% всех затрат, что свидетельствует о высокой степени зависимости от интернета и мобильных технологий. Значительные средства направляются на приобретение мобильных телефонов и смартфонов (15,4%) и вычислительной техники (15,2%). При этом расходы на цифровой контент (6%) и аудио- и видеотехнику (6–7%) остаются стабильными [10]. Небольшую долю (около 1%) занимают затраты на ремонт и эксплуатацию ИКТ-оборудования, что говорит о постепенном переходе пользователей на новые устройства с коротким сроком службы.

Структура расходов домашних хозяйств отражает потребительский характер цифровой экономики: цифровые технологии становятся не только инструментом труда, но и частью повседневного комфорта и досуга.

Несмотря на значительные успехи в сфере цифровизации, развитие цифровой экономики сталкивается с рядом проблем и ограничений, препятствующих её полноценной реализации [6]. К числу наиболее существенных относятся инфраструктурные, институциональные, кадровые, финансовые и технологические барьеры.

Инфраструктурные ограничения выражаются в неравномерном развитии цифровых сетей и доступе к современным ИТ-технологиям, особенно в регионах с низкой плотностью населения.

Институциональные проблемы связаны с недостаточной правовой базой, отсутствием единых стандартов и механизмов регулирования цифровых процессов.

Кадровый дефицит проявляется в нехватке специалистов в области анализа данных, кибербезопасности, ИИ и цифрового управления.

Финансовые ограничения включают высокую стоимость цифровых решений, недостаток инвестиций и ограниченный доступ малого и среднего бизнеса к цифровым ресурсам.

Серьёзной проблемой остаются вопросы защиты данных и информационной безопасности, которые требуют постоянного совершенствования нормативных и технических механизмов.

Развитие цифровой экономики требует не только наращивания инвестиций, но и повышения эффективности их использования. Оптимизация затрат становится ключевым направлением, позволяющим обеспечить устойчивость и результативность цифровой трансформации. Одним из приоритетных подходов является перераспределение финансовых ресурсов в пользу проектов с высокой социальной и экономической отдачей – таких как внедрение искусственного интеллекта, развитие облачных сервисов, кибербезопасности и цифровой инфраструктуры. Важную роль играет совершенствование механизмов государственно-частного партнёрства, которое способствует привлечению частных инвестиций и снижению нагрузки на бюджет.

Значительный потенциал оптимизации заключается в цифровизации самого процесса управления расходами – использовании аналитических платформ, систем прогнозирования и мониторинга, позволяющих контролировать эффективность вложений в режиме реального времени. Кроме того, перспективным направлением является инвестиции в человеческий капитал: повышение квалификации специалистов и развитие цифровых компетенций работников всех уровней существенно увеличивает отдачу от вложений в технологии [4, 11].

В долгосрочной перспективе эффективность цифровой экономики будет зависеть от способности государства и бизнеса балансировать структуру расходов, обеспечивая устойчивое соотношение между инвестициями в инфраструктуру, программное обеспечение, инновации и кадры. Таким образом, стратегическая цель оптимизации затрат заключается не только в их сокращении, но и в максимизации эффекта от каждого вложенного ресурса, что создаёт основу для качественного роста и конкурентоспособности национальной экономики в условиях цифровой трансформации.

**Заключение.** Цифровая экономика России продолжает демонстрировать позитивную динамику роста инвестиций и расширение применения технологий во всех секторах [2, 7]. Основными драйверами выступают информационно-коммуникационные технологии и финансовая сфера, обеспечивающие инфраструктурную основу цифровой трансформации. Вместе с тем, для достижения устойчивого эффекта цифровизации необходимо активнее развивать инновационные направления, поддерживать научные исследования и формировать кадровый потенциал, способный работать в условиях цифровой среды. Сбалансированное распределение затрат между технологическими, образовательными и исследовательскими компонентами позволит ускорить переход России к экономике знаний.

**Список источников**

12. Асташова, Е. А. Модель цифровой трансформации предприятий АПК / Е. А. Асташова, Н. А. Кузнецова, Л. В. Зинич // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2341-2356. – DOI 10.18334/vinec.12.4.116890.

13. Асхабалиев, И. Ч. Состояние и развитие цифровой экономики России в современных условиях: драйверы роста и вызовы устойчивого развития / И. Ч. Асхабалиев,

У. Курбанова, Х. С. Мальсагова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 5(175). – С. 254-260. – DOI 10.26726/rppe2025v5sador.

14. Бесланеев, А. Ж. Цифровая экономика: основные направления ее развития и зарубежный опыт в развитии цифровых технологий в экономике / А. Ж. Бесланеев // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 357-360.

15. Жанназарова, Г. К. Развитие цифровой экономики и её значение в развитии региональной экономики / Г. К. Жанназарова // Цифровая экономика и Индустрия 4.0: форсайт Россия : сборник трудов научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 26–28 марта 2020 года / Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. Том 1. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – С. 345-350. – DOI 10.18720/IEP/2020.1/37.

16. Крюкова, А. Д. Развитие цифровой экономики России как одна из тенденций глобализации / А. Д. Крюкова // Экономико-управленческий конгресс : Сборник научных работ магистрантов и студентов по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ "БелГУ", Белгород, 10–11 ноября 2022 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2022. – С. 132-137.

17. Петров, А. А. Возможности и направления развития цифровой экономики в России и блокирующие факторы ее развития / А. А. Петров // Актуальные проблемы российского права. – 2019. – № 3(100). – С. 45-66. – DOI 10.17803/1994-1471.2019.100.3.045-066.

18. Приоритеты развития российской аграрной экономики. Новые вызовы / О. В. Шумакова, О. Н. Крюкова, Д. С. Нардин, А. В. Зинич // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 12. – С. 5669-5686. – DOI 10.18334/epp.13.12.120092.

19. Развитие сектора ИКТ как составляющей цифровой экономики // Statistics in the digital economy: teaching and applying : материалы международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 01–02 февраля 2018 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – P. 151-153.

20. Филиппов, Р. И. Финансовый аспект внедрения технологий цифровой экономики / Р. И. Филиппов, И. В. Лесников, И. Ю. Сольская // Экономическая безопасность: финансовые, правовые и it-аспекты : Материалы 6-й Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск - Томск, 28 ноября 2024 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2025. – С. 312-316.

21. Цифровая экономика: 2025 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ,2025. – 120 с.

22. Yusubov, I. Mintaqada raqamli iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishning istiqbollari / I. Yusubov // Iqtisodiy Taraqqiyot va Tahlil. – 2024. – Vol. 2, No. 10. – P. 286-291. – DOI 10.60078/2992-877X-2024-vol2-iss10-pp286-291.

**Сведения об авторах**

**Зинич Любовь Владимировна,** доцент кафедры менеджмента и маркетинга экономического факультета ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина», г. Омск, Россия.

**Кузнецова Наталья Александровна,** доцент кафедры менеджмента и маркетинга экономического факультета ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина», г. Омск, Россия.

**Information about the authors**

**Zinich Lyubov Vladimirovna,** Associate Professor, Department of Management and Marketing, Faculty of Economics, P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia.

**Kuznetsova Natalya Aleksandrovna,** Associate Professor, Department of Management and Marketing, Faculty of Economics, P.A. Stolypin Omsk State Agrarian University, Omsk, Russia.

**УДК 334.72**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.47.65.033**

**Тимашова Анна Алексеевна**
Северо-Западного филиала Российского Государственного Университета
Правосудия им. В.М. Лебедева

# Влияние малого и среднего предпринимательства на развитие экономики России: междисциплинарные аспекты

**Аннотация.** В статье «Влияние малого и среднего бизнеса на экономику России: междисциплинарные аспекты» анализируется, как МСП может разрешать текущие экономические проблемы, такие как санкции, импортозамещение и цифровизация. Цель исследования - предложить научно обоснованные способы увеличения вклада МСП в достижение национальных целей. Методы исследования: системный подход, сравнительный анализ и статистический метод за 2020-2025 годы. В качестве задач исследования рассматриваются три стороны эффекта МСП в качестве междисциплинарного анализа: экономическая, социальная и инновационная. Кроме того, выявлены основные препятствия в виде бюрократии, кредитных трудностей и неравномерной государственной поддержки. На основе всестороннего анализа даны практические рекомендации по дальнейшему развитию МСП до 2030 года.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство (МСП), экономика России, цифровизация, междисциплинарный анализ, государственная поддержка, региональное развитие

**Timashova Anna Alekseevna**
Northwestern Branch of the Russian State University of Justice
named after V.M. Lebedev

# The impact of small and medium-sized enterprises on the development of the Russian economy: interdisciplinary aspects

**Annotation**. The article "The Impact of Small and Medium-Sized Businesses on the Russian Economy: Interdisciplinary Aspects" analyzes how SMEs can address current economic challenges, such as sanctions, import substitution, and digitalization. The study aims to propose evidence-based approaches to increasing SMEs' contribution to achieving national goals. The research methods include a systems approach, comparative analysis, and statistical analysis for 2020-2025. The study's objectives examine three aspects of SME impact through an interdisciplinary analysis: economic, social, and innovative. Furthermore, key obstacles, such as bureaucracy, credit difficulties, and uneven government support, are identified. Based on a comprehensive analysis, practical recommendations are provided for further SME development through 2030.

**Keywords**: Small and medium-sized enterprises (SMEs), Russian economy, digitalization, interdisciplinary analysis, government support, regional development

## Введение

С момента распада СССР малый и средний бизнес в России играл роль не только экономического игрока, но и значимого социального элемента, формирующего способность страны к адаптации. Преобразовавшись из хаотичной торговли 90-х в неотъемлемую часть

экономики, МСП начало оказывать воздействие на трудоустройство населения, внедрение новых разработок и развитие регионов.

Взаимодействие с властью было неоднозначным: периоды оказания поддержки чередовались с ростом административного контроля. В нынешней обстановке санкционных ограничений, ориентира на замещение импорта и цифровой трансформации, значение МСП приобретает иное качество. Он становится центральным участником структурных изменений, гарантируя маневренность, стабильность и технологическую самостоятельность экономики, вместе с тем, сохраняя проблемы, сдерживающие раскрытие его возможностей.

**Материалы и методы**

В экономической теории не существует единого определения для малого и среднего бизнеса, что приводит к множеству различных подходов. Рассмотрим ключевые из них: количественный подход основывается на измеримых показателях, таких как число сотрудников, объем оборота и активов. Однако его слабая сторона заключается в произвольности выбора предельных значений. Качественный подход акцентирует внимание на уникальных характеристиках малых и средних предприятий, включая ограниченные ресурсы, упрощенные методы управления и высокую концентрацию собственности среди владельцев. Комбинированный подход сочетает в себе количественные и качественные критерии для более всесторонней оценки. Международный опыт показывает разнообразие в критериях: в некоторых странах (например, Великобритания, Италия) используются общие показатели капитала и оборота, в то время как в других (таких как США и Китай) применяются отраслевые нормы. Одним из популярных стандартов является классификация ОЭСР, где градация основана на числе сотрудников: до 19 человек («весьма малые»), до 99 («малые»), от 100 до 499 («средние»)[4] [1].

Согласно материалам, представленным в учебном пособии Н.Г. Привалова «Экономическая теория» (2024 г.), классификация субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в Российской Федерации основывается на системе количественных и качественных критериев, предусмотренных Федеральным законом № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»[5] [3] К количественным критериям относится, в первую очередь, численность работников. Привалов подчеркивает важность этого показателя для определения категории хозяйствующего субъекта: микропредприятия включают до 15 сотрудников, малые предприятия — от 16 до 100, а средние предприятия — от 101 до 250 работников. Критерий годовой выручки также является значимым. Автор отмечает, что лимиты выручки устанавливаются правительством России и подлежат периодическому пересмотру. На момент выхода учебника (2024 г.) предел выручки для микропредприятий и малых предприятий составляет 2 млрд рублей (без учета НДС), а для средних предприятий — 30 млрд рублей. Привалов акцентирует внимание на двойственности критерия структуры уставного капитала, который относит к качественным критериям. С одной стороны, он устанавливает доли участия в уставном капитале для юридических лиц: совокупная доля России, ее субъектов, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций, а также благотворительных фондов не должна превышать 25%. Доля иностранных юридических лиц и/или граждан, не относящихся к субъектам МСП, не должна превышать 49%. С другой стороны, как подчеркивает Привалов, этот критерий выполняет не только классификационную функцию, но и протекционистскую, ограничивая чрезмерное влияние крупных иностранных инвесторов на наиболее восприимчивую и динамичную часть экономики, что защищает национальные экономические интересы. Н.Г.

[4] Балалова Е. И., Баскакова О. В., Мачабели М. Ш., Рудакова Т. В. Экономика малого и среднего бизнеса. - Дашков и К, 2021. - 293 с.

[5] Закон Российской Федерации "Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция)"

Привалов, изучая, какую роль играют малые и средние предприятия в российской экономике, где сосуществуют разные формы собственности, говорит о двух их сторонах. С одной стороны, МСП – это двигатель рынка: они делают его более гибким, борются с монополиями, помогают экономике стать разнообразнее и осваивать новые технологии. С другой стороны, МСП – это важный социальный инструмент: они дают людям работу, помогают сократить разрыв между богатыми и бедными, формируя средний класс, и решают местные проблемы. По мнению Привалова, именно потому, что МСП одновременно выгодны для экономики и полезны для общества, их развитие должно быть в приоритете, а государство должно проводить продуманную политику в этой сфере[6] [2].

Сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) является одним из ключевых элементов российской экономики, оказывая значительное влияние на занятость населения, стимулирование инноваций и формирование валового внутреннего продукта. МСП демонстрирует положительную динамику развития и вносит существенный вклад в экономику страны. Несмотря на свою небольшую долю в ВВП роль сектора в общем объеме хозяйственной деятельности значительна, достигая почти 40% по итогам 2020 года. К началу 2025 года сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) продолжал расти. Количество субъектов МСП превысило 6,7 миллионов, включая более 4,42 миллионов индивидуальных предпринимателей и свыше 2,28 миллионов юридических лиц. Финансовое благополучие сектора подтверждается значительными объемами продаж в ключевых отраслях. Например, выручка от продажи товаров и услуг для детей в 2023 году составила около 188 млрд. рублей, а в 2024 году, по предварительным данным, должна была превысить 200 миллиардов рублей[7][4].

МСП играют важную роль в экономике, способствуя конкуренции и снижению монополизации рынков. Благодаря своей многочисленности и гибкости, малые предприятия создают конкурентную среду, особенно в таких отраслях, как торговля, строительство и сфера услуг, где сосредоточено большинство юридических лиц-субъектов МСП. Сектор МСП также важен для обеспечения занятости населения, однако в России этот потенциал пока реализован не полностью. В 2021 году в секторе было занято около 19,1 миллионов человек (27% от общей занятости), причем большая часть из них работала на микропредприятиях. К 2023 году ситуация существенно не изменилась, что значительно ниже, чем в развитых странах (60-80%)[8] [6]. Малый бизнес особенно важен для моногородов и депрессивных регионов, где он становится альтернативным источником дохода. Самозанятость, доля которой среди субъектов МСП составляет 62%, является важным инструментом снижения социальной напряженности, создавая основу для формирования среднего класса и адаптации к экономическим изменениям. Инновационный потенциал МСП реализуется через два основных направления: внедрение новых технологий и сотрудничество с крупным бизнесом. Малые и средние предприятия быстро адаптируются к новым технологиям, активно участвуя в процессах импортозамещения и цифровизации. Примером является рост расходов МСП на информационные технологии, которые в 2024 году достигли 54,8 млрд. рублей на покупку оборудования и программного обеспечения[9] [5].

---

[6] Привалов Н.Г.Экономическая теория: учебник. -М.: ИНФРА-М, 2024. 716 с.

[7] Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая Служба URL: ofd.nalog.ru (дата обращения: 20.10.2025).

[8] Федеральная служба государственно статистики URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 18.10.2025)

[9] Вклад МСП в экономику России превысил 34,5 трлн рублей // Министерство Экономического развития Российской федеации URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevysil_345_trln_rubley.html (дата обращения: 19.10.2025).

В России сотрудничество малого и среднего бизнеса (МСП) с крупными компаниями в формате кластеров выглядит многообещающе, но пока не получило широкого распространения. Кластер, по определению М. Портера, представляет собой объединение географически близких, взаимосвязанных предприятий. В рамках кластера МСП, конкурируя друг с другом, выступают поставщиками для крупных корпораций. Это способствует улучшению качества продукции и внедрению новых технологий. Взаимовыгодное сотрудничество между крупным и малым бизнесом на длительный срок положительно влияет на стабильность развития как отдельных предприятий, так и регионов в целом. Поэтому государственная поддержка кластеров является важным инструментом для формирования надежных производственных связей и устойчивого развития промышленности[10] [7].

Несмотря на значимость МСП, его развитию в России препятствуют институциональные барьеры. Административные препоны включают сложность получения разрешений (56 дней против 25 в странах ОЭСР)[11] [9] и высокую регуляторную нагрузку. Кредитная дискриминация проявляется в повышенных ставках для МСП (16-18% против 10-12% для крупного бизнеса)[12] [9] и ограниченном доступе к долгосрочным займам. Также сохраняется региональная асимметрия: объем льготного кредитования в Москве в 7,2 раза выше, чем на Дальнем Востоке, где господдержкой пользуются лишь 23% предпринимателей против 67% в столичном регионе[13] [10]. Что касается перспектив. Анализ эффективности госпрограмм поддержки за 2020-2024 гг. показывает позитивную динамику: программа льготного кредитования (ставка до 8,5%) позволила привлечь дополнительно 2,1 трлн руб. инвестиций, а налоговые каникулы для вновь зарегистрированных предпринимателей способствовали созданию 340 тыс. новых предприятий[14] [11]. Сценарии развития в условиях цифровой трансформации предполагают к 2026 году увеличение доли МСП, использующих цифровые платформы, до 75%. Наиболее перспективные направления: электронная коммерция (потенциальный рост на 45%) и облачные производственные решения (снижение издержек на 18-22%)[15] [13]. Прогноз вклада МСП в достижение национальных целей к 2030 году предполагает увеличение доли в ВВП до 30%, создание 4 млн новых рабочих мест, рост экспорта малых предприятий в 2,8 раза[16] [12]. Особый вклад ожидается в реализации нацпроектов «Производительность труда» и «Малое и среднее предпринимательство».

**Выводы**

Изучены особенности работы МСП в современной России, проанализирован межотраслевой характер МСП (Экономический, социальный, межотраслевой), а также их вклад в экономику и инновации, а также институциональные препятствия. Разработаны рекомендации по поддержке малого и среднего бизнеса.

**Заключение**

---

[10] Система взаимодействия малого бизнеса с крупными предприятиями // URL:https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vzaimodeystviya-malogo-biznesa-s-krupnymi-predpriyatiyami (дата обращения: 22.10.2025)

[11] Doing Business // URL: https://databank.worldbank.org/source/doing-business (дата обращения: 22.10.2025).

[12] Аналитика // Банк России URL: https://cbr.ru/analytics/ (дата обращения: 21.10.2025).

[13] Федеральная корпорация по развитию МСП URL: https://corpmsp.ru/analytics/ (дата обращения: 20.10.2025).

[14] Аналитика // Правительство России URL: https://corpmsp.ru/analytics/ (дата обращения: 20.10.2025).

[15] Малое и среднее предпринимательство // Российская ассоциация экономических компаний URL: https://raec.su/ (дата обращения: 20.10.2025).

[16] Малое и среднее предпринимательство // Портал государственных программ РФ URL: / https://programs.gov.ru/ (дата обращения: 20.10.2025).

Основные результаты исследования убедительно демонстрируют, что малый и средний бизнес (МСП) играет ключевую роль в развитии российской экономики, генерируя мультипликативные эффекты в экономической, социальной и инновационной сферах. Особо подчеркивается способность МСП выступать в качестве стабилизатора в периоды геоэкономической турбулентности. Практические рекомендации, сформулированные в работе, отличаются комплексностью. Дальнейшие научные изыскания должны быть направлены на изучение отраслевой специализации МСП в контексте меняющихся геоэкономических условий, анализ результативности инструментов государственно-частного партнерства для малого бизнеса, а также на разработку методик оценки вклада МСП в обеспечение экономической безопасности страны.

**Список источников**

1. Балалова Е. И., Баскакова О. В., Мачабели М. Ш., Рудакова Т. В. Экономика малого и среднего бизнеса. - Дашков и К, 2021. - 293 с.

2. Закон Российской Федерации "Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция)"

3. Привалов Н.Г.Экономическая теория: учебник. -М.: ИНФРА-М, 2024. 716 с.

4. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая Служба URL: ofd.nalog.ru (дата обращения: 20.10.2025).

5. Федеральная служба государственно статистики URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 18.10.2025).

6. Вклад МСП в экономику России превысил 34,5 трлн рублей // Министерство Экономического развития Российской федеации URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevysil_345_trln_rubley.html (дата обращения: 19.10.2025).

7. Система взаимодействия малого бизнеса с крупными предприятиями // URL:https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vzaimodeystviya-malogo-biznesa-s-krupnymi-predpriyatiyami (дата обращения: 22.10.2025).

8. Doing Business // URL: https://databank.worldbank.org/source/doing-business (дата обращения: 22.10.2025).

9. Аналитика // Банк России URL: https://cbr.ru/analytics/ (дата обращения: 21.10.2025).

10. Федеральная корпорация по развитию МСП URL: https://corpmsp.ru/analytics/ (дата обращения: 20.10.2025).

11. Аналитика // Правительство России URL: https://corpmsp.ru/analytics/ (дата обращения: 20.10.2025).

12. Малое и среднее предпринимательство // Российская ассоциация экономических компаний URL: https://raec.su/ (дата обращения: 20.10.2025).

13. Малое и среднее предпринимательство // Портал государственных программ РФ URL: / https://programs.gov.ru/ (дата обращения: 20.10.2025).

**Сведения об авторе**

**Тимашова Анна Алексеевна,** студентка 2 курса Северо-Западного филиала Российского Государственного Университета Правосудия им. В.М. Лебедева, Санкт-Петербург, Россия

**Научный руководитель**

**Привалов Николай Геннадьевич,** Доктор экономических наук, доцент, Северо-Западного филиала Российского Государственного Университета Правосудия им. В.М. Лебедева, Санкт-Петербург, Россия

**Informations about the author**

**Timashova Anna Alekseevna**, Second-year student, Northwestern Branch of the Russian State University of Justice named after V.M. Lebedev Russia, St. Petersburg

**Scientific supervisor**

**Privalov Nikolai Gennadievich,** Doctor of Economics, Associate Professor, Northwest Branch of the Lebedev Russian State University of Justice, St. Petersburg, Russia

**УДК 658.3**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.42.41.034**

**Шильников Александр Анатольевич**
Луганский государственный университет им. Владимира Даля
**Шильникова Зоя Николаевна**
Луганский государственный университет им. Владимира Даля
**Татарченко Елена Николаевна**
Луганский государственный университет им. Владимира Даля
Северодонецкий технологический институт (филиал)

# Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование мотивационной стратегии компании

**Аннотация.** В статье исследовано влияние корпоративной социальной ответственности бизнеса (КСО) на формирование эффективной мотивационной стратегии организации. Установлено, что стратегия КСО и мотивационная стратегия, как производные от общей стратегии, обеспечивают реализацию ее целей во внешней и внутренней среде организации. Совокупно они определяют основы ценностно-ориентированной кадровой политики. Выявлено, что определяющей детерминантой управления персоналом организации, является мотивационная стратегия, которая непосредственно вливает на активность работников во внутренней среде организации, а также определяет механизмы стимулирования персонала к достижению текущих и стратегических целей организации. Определено, что КСО прежде всего является фактором формирования нематериальной компоненты мотивационной стратегии. Охарактеризовано ее влияние на процессы удержания и привлечения персонала и повышения производительности труда. Разработана система макро-и микроэкономических инструментов интеграции социальной ответственности в мотивационный механизм организации.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО), стратегия корпоративной социальной ответственности, мотивация персонала, мотивационная стратегия, стимулирование персонала.

**Shilnikov Alexander Anatolyevich**
Vladimir Dahl Luhansk State University
**Shilnikova Zoya Nikolaevna**
Vladimir Dahl Luhansk State University
**Tatarchenko Elena Nikolaevna**
Vladimir Dahl Luhansk State University
Severodonetsk Technological Institute (branch)

# The Impact of Corporate Social Responsibility on the Development of a Company's Motivational Strategy

**Abstract.** This article examines the impact of corporate social responsibility (CSR) on the development of an effective enterprise motivational strategy It is established that the CSR strategy and motivational strategy, as derivatives of the overall strategy, ensure the implementation of its goals in the external and internal environments of the enterprise. Together, they define the foundations of a value-oriented HR policy. It was found that the key determinant of an enterprise's HR management is the motivational strategy, which directly influences employee engagement within the organization and determines the mechanisms for motivating personnel to achieve the company's current and strategic goals. It was determined that CSR primarily contributes to the

intangible component of the motivational strategy. Its impact on employee retention and attraction, as well as increased productivity, is characterized. A system of macro- and microeconomic tools for integrating social responsibility into an enterprise's motivational mechanism has been developed.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), corporate social responsibility strategy, employee motivation, motivational strategy, employee incentives.

**Постановка проблемы.** В текущей обстановке, характеризующейся цифровой трансформацией экономики и глубокими социально-экономическими изменениями, возрастает необходимость в разработке инновационных стратегических методов управления кадровым составом организаций, функционирующих в различных секторах экономической деятельности. Среди ключевых факторов повышения результативности функционирования субъектов хозяйствования ведущую роль играет мотивация работников. Это обуславливает необходимость развития корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса, которая позволит предприятиям сочетать коммерческие цели с интересами общества и работников, обеспечивая реализацию принципов устойчивого развития. В таких условиях КСО приобретает роль нематериального мотиватора. Она способствует укреплению преданности сотрудников конкретной организации, обеспечивает стабильную занятость и поощряет деятельное участие в корпоративной жизни.

Реализация принципов социальной ответственности бизнеса также способствует формированию позитивного имиджа организации в глазах потребителей и инвесторов, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на ее финансовые показатели и конкурентоспособность. Таким образом, социальная ответственность становится не только моральным императивом, но и важным фактором устойчивого развития бизнеса в современном мире.

**Формулировка целей статьи.** Целью статьи является обоснование роли корпоративной социальной ответственности в формировании эффективной мотивационной стратегии организации, выявление механизмов ее влияния на мотивационное поведение персонала и развитие организационной культуры.

**Изложение основного материала исследования.** Любая экономическая деятельность сопровождается определенными побочными эффектами для общества – положительными или отрицательными [8]. Корпоративная социальная ответственность в целом определяется как концепция, согласно которой организация добровольно берет на себя обязательства действовать в интересах общества, реализуя социальные проекты, которые не регламентируются законодательными требованиями. Другими словами, содержание КСО заключается в выходе бизнеса за рамки чисто прибыльной деятельности и принятии на себя ответственности за влияние, которое он оказывает на общество, окружающую среду, работников.

Несмотря на многочисленные исследования КСО, сегодня научное сообщество не сформировало единого понимания сущности данной категории.

Современная модель КСО представляет собой многоуровневую и динамичную систему, отражающую эволюционный переход от традиционной филантропической (благотворительной) деятельности к стратегическому инструменту управления, интегрированному в общую систему менеджмента организации. Если на ранних этапах КСО понималась преимущественно как добровольная благотворительная активность, то сейчас она трансформировалась в комплексный управленческий инструмент, способный генерировать долгосрочные социальные, экологические и экономические ценности.

В контексте содержания современной модели, КСО – это не только социальная функция бизнеса, но и важный мотивационный инструмент, позволяющий организации формировать ценностно-ориентированную стратегию управления персоналом, основой которой является мотивационная компонента.

Мотивация представляет собой сверхсложный процесс формирования такого психологического состояния личности, которое определяет ее поведение в определенных обстоятельствах, формирует отношение к процессам и явлениям, активизирует и направляет ее на достижение конкретной цели [7].

Мотивационная стратегия представляет собой определенную программу действий, которая способствует влиянию на конкретные рабочие сферы сотрудника. Основой мотивационной стратегии являются стимулы и мотивы, которые побуждают поступать сотрудника в ключевых моментах определенным образом [3].

Авторы рассматривают мотивационную стратегию как подсистему стратегии организации, которая представляет долгосрочную программу действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации с целью обеспечения ее стратегических конкурентных преимуществ.

Мотивационная стратегия является «двигателем» рабочего процесса, и правильное ее применение будет способствовать наибольшей вовлеченности сотрудников в выполнении основных задач организации [5]. При этом одним из основополагающих принципов разработки мотивационной стратегии является то, что персонал должен чувствовать признание своего вклада в деятельность организации. Данный принцип напрямую согласуется с ключевыми принципами КСО.

Таким образом, стратегия корпоративной социальной ответственности и мотивационная стратегия являются подсистемами общей корпоративной стратегии. Последняя формирует миссию, видение, долгосрочные цели и ключевые ориентиры развития, охватывающие экономические и социальные аспекты деятельности. Поэтому в общей стратегии закладываются принципы ведения бизнеса определенной компании, ее рыночные приоритеты, основы инвестиционной и инновационной политики, корпоративные ценности и т.д.

Стратегия КСО и мотивационная стратегия, как производные от общей стратегии, обеспечивают реализацию ее целей во внешней и внутренней среде организации. Совокупно они определяют основы ценностно-ориентированной кадровой политики, которая в свою очередь формирует кадровое ядро и трудовой потенциал организации (рис. 1).

Рисунок 1 – Схема взаимосвязи мотивационной стратегии и стратегии КСО

Это имеет ключевое значение для ее стабильной деятельности, устойчивого развития и сохранения организационной культуры. Ведь представители кадрового ядра существенно влияют как на активность персонала, так и рыночную активность организации. Они обеспечивают высокие результаты деятельности и заботятся об общем корпоративном имидже, а по отношению к персоналу – выполняют роль лидеров, наставников, носителей ценностей и примера для подражания.

В частности, представители кадрового ядра способствуют быстрой интеграции новых работников в коллектив, обеспечивают качественную внутреннюю коммуникацию, передачу опыта и корпоративных ценностей, корректируют настроение, а в кризисных условиях – объясняют необходимость и цели изменений, сглаживают сопротивление, поддерживают моральный дух.

Определяющей детерминантой управления персоналом организации, несомненно, является мотивационная стратегия. Она непосредственно влияет на активность работников во внутренней среде компании, а также определяет механизмы стимулирования персонала к достижению текущих и стратегических целей организации. Эти модели определяют уровень активности персонала организации, что проявляется в повышении производительности труда, качества выполняемой работы и других результативных показателях; стремлении работников к карьерному росту, приобретению новых компетентностей, повышению на этой основе собственной конкурентоспособности; реализации инновационного потенциала работников; а также их желание участвовать в социальных проектах, волонтерских инициативах и т.д. Таким образом, имея целью усилить внутреннюю активность персонала, мотивационная стратегия также влияет на уровень рыночной (общественной) активности организации, обеспечивая ему достижение целей стратегического управления.

Одним из ключевых этапов разработки мотивационной стратегии является определение материальных и нематериальных средств стимулирования персонала. Ученые, подчеркивая приоритетность и преимущества материальной мотивации, все же отмечают рост в современных условиях значения нематериального стимулирования (похвала, признание, возможность для развития, гибкий график, также стиль управления и организационная культура) [2], которое является важным катализатором, способным существенно повысить трудовую активность и способствовать достижению личных целей и целей организации. В этом контексте роль КСО, как инструмента мотивационного механизма и фактора формирования эффективной мотивационной стратегии организации существенно возрастает, поскольку ее действие главным образом направлено на нематериальные потребности работников.

Таким образом социально ответственное поведение организации в отношении персонала обеспечивает формирование человекоцентрической среды, в которой работники не только выполняют определенные профессиональные обязанности, но и развивают свои общие и профессиональные компетентности; чувствуют себя социально защищенными, важными и нужными; сохраняют собственное достоинство и получают высокое качество трудовой жизни. Такой подход формирует доверие и лояльность работников к компании, формирует стремление надолго оставаться ее частью, мотивирует повышать производительность и качество работы. Под лояльностью персонала понимают корректное, искреннее и уважительное отношение к руководству и сотрудникам [6].

Стратегия социальной ответственности также напрямую влияет на стратегическую среду, формируя основы ее взаимодействия с потребителями, партнерами, государственными структурами, инвесторами, СМИ и обществом в целом. Эти принципы вытекают не только из правовых норм, но и из системы общечеловеческих ценностей, этических принципов и ожиданий общества в экономической, экологической и социальной сферах.

Разработка стратегии КСО должна предполагать реализацию мероприятий по двум основным векторам: внутреннему (реализация социальной активности на микроуровне

внутри компании) и внешнему (реализация мероприятий стратегии КСО на макроуровне во взаимодействии с внешней средой) [4].

Результатом реализации указанных мероприятий КСО, прежде всего, является: повышение имиджа организации в бизнес-среде и обществе, формирование высокого уровня лояльности и доверия к ней со стороны потребителей, инвесторов, партнеров по бизнесу, общественных институтов и других стейкхолдеров; рост спроса на продукцию компании, расширение возможностей для привлечения дополнительных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, в частности бюджетных и грантовых средств), масштабирование деятельности на другие регионы и тому подобное.

Внешние формы проявления КСО, наряду с внутренними, также выступают мощными факторами формирования мотивационной стратегии организации, в частности ее нематериальной составляющей.

Обобщив характер влияния КСО на формирование мотивационной стратегии организации, необходимо отметить следующее:

– КСО формирует внутреннюю ценностную мотивацию персонала. Идентифицируя себя с организацией, которая придерживается этических принципов, участвует в социально важных проектах, заботится об окружающей среде, работники чувствуют себя вовлеченными в общественные нужды. Это вызывает у них желание работать не только ради собственной материальной выгоды, но и ради причастности к позитивным изменениям в компании, регионе;

– КСО обеспечивает рост имиджевой привлекательности работодателя и укрепление эмоциональной связи с его брендом – социально ответственная компания всегда выглядит привлекательной в глазах не только действующих, но и потенциальных работников;

– КСО стимулирует социальную активность и инициативность персонала – внешние проявления социальной ответственности бизнеса открывают новые возможности работников для участия в волонтерских мероприятиях, благотворительных акциях, экологических инициативах;

– КСО повышает доверие персонала к руководству и заинтересованность для достижения общих целей [1].

Таким образом, стратегия КСО способствует формированию и наращиванию социального капитала организации, стабилизирует рынок занятости и повышает эффективность мотивации работников. В то же время, реализация стратегии требует значительных инвестиций в создание общественных благ. Эффект от этих вложений обычно довольно отдален во времени, а также имеет косвенный и непрогнозируемый характер. Поэтому большинство предпринимателей ограничиваются лишь эпизодическими благотворительными проектами, а по управлению мотивацией персонала – отдают предпочтение материальному стимулированию.

Учитывая рост роли бизнеса в обеспечении экономической стабильности крайне важно не только усилить социально ответственные практики, но и эффективно интегрировать КСО в мотивационную стратегию организации. Механизм интеграции должен охватывать инструменты как макро-, так и микроуровня (рис. 2).

Рисунок 2 – Инструменты интеграции КСО в мотивационный механизм организации

Макроэкономические инструменты создают внешние стимулы для субъектов предпринимательства расширять формы КСО, особенно в отношении участников СВО. Благодаря этому организации получают не только дополнительную, достаточно мотивированную рабочую силу, но и возможность привлечь средства от государства для адаптации таких работников и дальнейшего развития бизнеса. Вместо этого, микроэкономические инструменты являются частью внутренней политики организации и ориентированы на создание устойчивой системы мотивации, сочетающей социальные, этические и экономические аспекты. Внедрение этих инструментов требует осознания субъектами предпринимательства их долгосрочной выгоды, синергетического мотивационного эффекта, а также принятия решений по перераспределению собственных финансовых ресурсов.

**Выводы.** В современных условиях хозяйствования корпоративная социальная ответственность выступает важным фактором формирования эффективной мотивационной стратегии организации, в частности ее нематериальной компоненты. Влияние КСО направлено не только на способность организации повысить эффективность реализации имеющегося трудового потенциала и сохранить устойчивый кадровый состав, но и на возможность влиять на процессы формирования качественного предложения рабочей силы

во внешней среде. КСО способна обеспечить высокий уровень лояльности к компании действующих и потенциальных работников, усилить их мотивационный профиль, социальную идентичность и стратегическую активность. Это будет способствовать росту делового имиджа, конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, доходности и прибыльности организации. В результате создается необходимая основа для улучшения материальной мотивации и структуры персонала.

Таким образом, интеграция КСО в систему управления персоналом создаст синергетический эффект, который позволит организации повысить эффективность мотивационного механизма и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

**Список источников**

1. Авдеева, В.Н. Корпоративная культура как фактор, влияющий на мотивацию персонала / В.Н. Авдеева // Устойчивость социально-экономических и правовых систем в современных условиях: сборник научных статей. – Ростов-на-Дону: ООО «Издательство «Манускрипт», 2025. – С. 9-11. – EDN ALIKZC.

2. Литвин, Р.И. Определение проблем мотивации персонала на промышленном предприятии / Р.И. Литвин, Д.И. Прохоров // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 3(69). – С. 74-77. – EDN WFCARW.

3. Павлов, Д.О. Разработка эффективной мотивационной стратегии современного предприятия / Д.О. Павлов, В.С. Епинина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 1(43). – С. 24-29. – EDN QFBIRH.

4. Трошина, Е. П. Стратегия корпоративной социальной ответственности предприятия / Е. П. Трошина // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития: сборник материалов XXXVII Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 23 мая – 03 2017 года. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью "Центр развития научного сотрудничества", 2017. – С. 42-46. – EDN YRFOZJ.

5. Чернова П.С. Теоретические аспекты мотивационной стратегии организации / П.С. Чернова // Контентус. – 2023. – № 7S. – Т.6. – С. 99 – 105.

6. Чумаченко, Г.В. Исследование факторов производительности труда предприятия / Г.В. Чумаченко, Е.А. Шатихина // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 7(49). – С. 252-256. – EDN WXCYVU.

7. Шильникова, З.Н. Направления совершенствования системы мотивации персонала / З.Н. Шильникова, В.Н. Авдеева // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2024. – № 1(79). – С. 136-143. – EDN GIWTYE.

8. Шильникова, З.Н. Формирование организационно-экономического механизма социально-ответственного инвестирования на предприятиях / З.Н. Шильникова, А.А. Шильников, В.В. Долгих // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11(77). – С. 113-117. – EDN PBYAIS.

**Сведения об авторах**

**Шильников Александр Анатольевич**, к.с-х.н., доцент кафедры финансов и кредита, Луганский государственный университет им. Владимира Даля, г. Луганск, Россия.

**Шильникова Зоя Николаевна**, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет им. Владимира Даля, г. Луганск, Россия.

**Татарченко Елена Николаевна**, к.э.н., зав. кафедрой экономики и управления, Северодонецкий технологический институт (филиал), г. Северодонецк, Россия.

**Information about the authors**

**Shilnikov Aleksandr Anatolyevich**, PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Department of Finance and Credit, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia.

**Shilnikova Zoya Nikolaevna**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Human Resources Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia.

**Tatarchenko Elena Nikolaevna**, PhD in Economics, Head of the Department of Economics and Management, Severodonetsk Technological Institute (branch), Severodonetsk, Russia.

**УДК 339.944.2**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.89.29.035**

**Михонин Максим Валерьевич**
Дальневосточная палата медиаторов

## Стандартизация управления Российско-Китайскими проектами: информационные источники стандартизации

**Аннотация.** Статья посвящена анализу и систематизации источников стандартизации в сфере управления Российско-Китайскими проектами. Рассматриваются международные, национальные (российские и китайские) стандарты проектного менеджмента, а также законодательные акты двух стран, регулирующие стандартизацию. Целью исследования является создание единой классификации и характеристики источников стандартизации для их эффективного применения в совместных проектах. На основании документального анализа и сравнительного метода выявлены ключевые источники, определены их общие черты и различия. Результаты исследования могут быть использованы государственными органами, участниками проектных команд и организациями-разработчиками стандартов для формирования единой нормативно-методической базы управления Российско-Китайскими проектами. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку моделей адаптации международных стандартов к специфике Российско-Китайского сотрудничества.

**Ключевые слова:** стандартизация, управление проектами, Российско-Китайские проекты, источники стандартизации, PMBOK, PRINCE2, ISO, ГОСТ, GB, сравнительный анализ.

**Mikhonin Maksim Valerievich**
Far Eastern Chamber of Mediators

## Sources of Standardization for Russian-Chinese Project Management: A Comparative Analysis

**Annotation.** The article is devoted to the analysis and systematization of sources of standardization in the field of Russian-Chinese project management. The study considers international, national (Russian and Chinese) project management standards, as well as legislative acts of the two countries regulating standardization. The aim of the research is to create a unified classification and characterization of standardization sources for their effective application in joint projects. Based on documentary analysis and comparative method, key sources are identified, and their common features and differences are determined. The results of the study can be used by state bodies, project team participants and standards development organizations to form a unified regulatory and methodological framework for the management of Russian-Chinese projects. Further research can be directed to the development of models for the adaptation of international standards to the specifics of Russian-Chinese cooperation.

**Keywords:** standardization, project management, Russian-Chinese projects, sources of standardization, PMBOK, PRINCE2, ISO, GOST, GB, comparative analysis.

### Введение

27.10.25 Президент России подписал закон о ратификации Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о поощрении и взаимной защите инвестиций, подписанный в городе Москве 8 мая 2025 года. Соглашение регулирует взаимные инвестиции России и Китая, обеспечивает справедливый и равноправный инвестиционный режим [1], соглашение позволяет

обеспечивать финансирование совместных проектов. Для успешной реализации совместных проектов применяются методы проектного менеджмента. Современными тенденциями развития проектного менеджмента являются применение стандартов проектного управления. Стандарты проектного управления обеспечивают повышение результативности и эффективности проектов с учётом их специфики. Для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами, учитывающими специфику этих проектов требуется определить и описать информационные источники стандартизации, составляющие основу разработки стандартов. Несмотря на научные исследования следующих авторов управления Росскийско-Китайскими проектами: Латкин А. П., Ван Б. [2], Сухоруков А. И., Го Ш., Ерошкин С. Ю.[3], Эпова Н. Р., Козырская И. Е. [4], Alikberova A. R., Valeyev R. M. [5], Lomakina N. V., Faiman A. D. [6] и стандартизации управления проектами: Пирумов С. С., Соклакова И. В., Соклаков И. Е. [7], Володин В.В., Дмитриев А. Г. , Хабаров В.И. [8], Полковников, А. В. [9], Дияров, В. Б. [10], Зиядуллаев Н. С., Фридлянов М. А. [11], недостаточно изучены информационные источники стандартизации управления Российско-Китайскими проектами. Поэтому целью исследования является установление информационных источников стандартизации управления Российско-Китайскими проектами, описание этих источников и определение существующих стандартов проектного менеджмента в качестве основы стандартизации.

Вначале работы будут определены информационные источники, затем будут описаны эти источники и наконец, будет произведена интегральная оценка международных и национальных стандартов управления проектами и выбраны существующие стандарты, необходимые для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами.

Область исследования соответствует пункту 16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» паспорта научной специальности «Менеджмент» (5.2.6.), группы научных специальностей: Экономика (5.2.).

**Методы**

При исследовании использованы общенаучные методы, методы анализа документов и информационный поиск, при формировании перечня международных и национальных стандартов использован комплексный подход.

Информационный поиск осуществлён в сети Интернет с помощью поисковой системы Google на русском, английском и китайских языках по следующим ключевым словам: стандарты управления проектами, информационные источники стандартизации, Российско-Китайские проекты, организации по стандартизации управления проектами.

Поиск международных и национальных стандартов произведён на официальных сайтах органов стандартизации, из перечня стандартов исключены отменённые стандарты и стандарты, находящиеся в разработке.

Поиск национальных стандартов России (ГОСТ) произведён в ИПС "Консультант плюс".

Из полученной информации отобраны стандарты по следующим критериям: международные и национальные стандарты, включённые в систему стандартов России; международные и национальные стандарты, содержащие индивидуальную методику; стандарты России и Китая.

После отбора стандартов провидится их интегральная оценка с целью включения в информационную базу для разработки стандартов управления совместными проектами.

**Результаты**

На основания поиска и анализ информационных источников определены следующие источники стандартизации Российско-Китайских проектов: специфика управления совместными проектами (межкультурные, межнациональные и языковые различия, особенности взаимодействия с государственными органами, характерные риски, различия

в менеджменте и др.), лучшие практики управления совместными проектами, научные работы, законодательство России и Китая, методологии управления проектами (процессные, гибкие, гибридные), международные и национальные стандарты проектного менеджмента.

В результате поиска выявлены следующие организации, издающие стандарты: GAPPS, SAC, AIPM, Росстандарт, AXELOS Ltd., PMI, СОВНЕТ, BSI, ISO, PMAJ, IPMA, HERMES, APM, ISIPM, DIN.

Из указанного перечня организаций на основании критериев, описанных в методике определены стандарты следующих органов стандартизации: ISO, HERMES, SAC, Росстандарт, DIN, APM, PMAJ, BSI, IPMA, GAPPS, AXELOS, PMI, AXELOS.

На основании разработанной автором методики проведена интегральная оценка стандартов перечисленных организаций и определены стандарты в качестве источника разработки стандартов управления совместными проектами (перечень указан в разделе обсуждения настоящей работы).

**Обсуждения**

Для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами требуется создать базу знаний, содержащая полную информацию о внутренней и внешней среде проектов, условиях успешности проектов, современных способах и методах проектного менеджмента, что позволит создать полный перечень релевантных источников в качестве основы создания комплекса стандартов.

Поэтому на предварительном этапе разработки стандартов участник работ по стандартизации (рабочая группа) выявляют информационные источники и проводят их классификацию [12]. Классификация позволяет структурировать собранную информацию для последующего анализа.

На этапе разработки стандарта рабочая группа с использованием авторского метода [13], выбирает информационные источники и проводит их анализ. Анализ проводится не только для выявления достигнутого уровня управления проектами, но и с целью определения тенденций развития проектного менеджмента для опережающей стандартизации. В ходе анализа из источников извлекаются специфика управления совместными проектами, лучшие практики проектного управления, современные методики и методы проектного менеджмента; выявляются сходство, различия, противоречия, пути гармонизации и гибридизации методик, методов и лучших практик.

Далее с помощью авторского метода [14] и классификации стандартов [15] проводится интегральная оценка и выбор существующих международных и национальных стандартов в качестве одной из основ создания стандартов управления Российско-Китайскими проектами. Эти стандарты кроме традиционной и гибкой методологии управления проектами должны включать гибридные методологии [16].

Перечисленные действия рабочей группы являются ключевыми при разработке стандартов, поэтому выявление, анализ и использование данных из информационных источников имеют ключевое значение при разработке стандартов управления Российско-Китайскими проектами.

Теперь более подробно остановимся на описании каждого источника.

I. Особенности управления Российско-Китайскими проектами

Стандарты управления проектами обеспечивают эффективность и результативность проектов только при включении в них специфики управления совместными проектами.

Такая специфика заключается в учёте культурных, языковых и коммуникационных особенностях работы совместной проектной команды. Учёт этих особенностей позволяет избежать недопонимания и конфликтов, искажения информационных потоков и коммуникационных препятствий. К указанным особенностям можно отнести разные стили общения в России и Китае, разные подходы к принятию решений и мотивации участников проектов, разное отношение ко времени и дедлайнам.

Также нужно учитывать порядок взаимодействия с госорганами России и Китая (GR менеджмент), специфические риски совместных проектов, национальные особенности менеджмента, деловая практика и подходы к ведению бизнеса. К перечисленным особенностям относятся выстраивание долгосрочных и доверительных отношений (Гуаньси), отношение к заключению и исполнению контрактов, практика ведения переговоров, создание организационной структуры проекта, распределение обязанностей между участниками проекта, подходы к управлению проектами.

Учёт особенностей управления Российско-Китайскими проектами не должен носить механистический характер, его следует адаптировать, интегрировать и гармонизировать с современными методиками и методами управления проектами.

II. Лучшие практики управления Российско-Китайскими проектами

Лучшие практики управления проектами основаны на изучении успешных совместных проектов и отбором из них наиболее эффективных и результативных методов и инструментов проектного управления. Для этого производится кейс-анализ отобранных разработчиками стандартов проектов. Кейс-анализ включает исследование управления всеми аспектами проектов на всех стадиях жизненного цикла проекта, в том числе изучается управление проектной командой, ресурсами, рисками, бюджетом, качеством, изменениями, сроками, закупками, стейкхолдерами проектов, анализируются финансовые показатель проекта, структура работ, критерии результативности проекта и др. Дополнительно сравниваются результаты кейс-анализа нескольких проектов для выявления наиболее эффективных и результативных методов и инструментов проектного менеджмента.

Кроме анализа успешных проектов исследуются неэффективные и нерезультативные проекты для выявления методов и инструментов ведущих к неуспеху проекта. Это позволит их описать в стандарте для исключения использования в реальных проектах.

III. Научные исследования

Научные исследования позволяют получить научное обоснования применения инструментов и методов управления проектами, выявить и научно обосновать тенденции развития проектного менеджмента для опережающей стандартизации.

Научные исследования могут проводиться в отношении всех аспектов управления Российско-Китайскими проектами. К направлениям научных исследований можно отнести обоснование необходимости разработки новых стандартов управления Российско-Китайскими проектами; определение критериев эффективности и результативности проектов, стандартов и системы стандартизации; разработка понятийного аппарата для совместных проектов; разработка модели системы стандартизации управления совместными проектами; разработка модели комплекса стандартов управления совместными проектами; разработка метода создания совместных стандартов; исследования по преодолению институционных, культурных и иных различий при работе межнациональных команд (межкультурный менеджмент, кросс-культурная психология, социологические исследования, управление конфликтами и др.); обоснование содержания и структуры стандартов; анализ эффективности различных моделей финансирования; выявление тенденций развития проектного управления и др.

Таким образом, наука предоставляет объективный фундамент, системное знание и инструменты для прогнозирования, без которых невозможно создать стандарты, обеспечивающие эффективность и результативность управления Российско-Китайскими проектами.

IV. Законодательство России и Китая

Законодательство России и Китая является обязательным источником для разработки стандартов управления совместными проектами.

Использование законодательства с качестве источника стандартизации обеспечивает определенность прововой среды проекта и снижение правовых рисков. Для

создания стандартов необходимо анализировать и использовать все отрасли законодательства, регулирующие внутреннюю и внешнюю среду проектов.

В частности, законодательство определяет применяемое право и подсудность споров по договорным обязательствам; государственную регистрацию юридического лица, применение норм корпоративного законодательства; валютное, налоговое и таможенное регулирование; устанавливает отраслевые нормы и правила, техническое регулирование и сертификацию; содержит нормы по обеспечению безопасности, лицензированию и соблюдению экологических норм; регулирует трудовые отношения с участниками проектов; обеспечивает разрешение споров, включая медиацию и др. Законодательство следует рассматривать не только как свод предписаний и запретов, но и как возможность применения льготных режимов, режимов наибольшего благоприятствования.

С учётом изменения законодательства необходимо постоянно актуализировать стандарты управления совместными проектами.

V. Методологии управления проектами

Стандарт PMBOK определяет, что методологией управления проектами является система практик, методов, процедур и правил, используемых в определённой сфере деятельности.

Важно отметить, что методология управления определяет не отдельный аспект управления проектами, а совокупность всех инструментов и методов проектного менеджмента. В зависимости от выбранной методологии будет организована работа всей системы управления проектом, поэтому методологии управления проектами являются важными источниками для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами. В теории проектного менеджмента выделяют классические, гибкие и гибридные методологии.

При этом, в существующих стандартах управления проектами описываются классические и гибкие методологии проектного менеджмента, но нет стандартов по гибридным методологиям, следовательно необходимо разработать отдельные стандарты управления совместными проектами, регулирующие применение гибридных методологий и рекомендации по выбору и применению одной или несколько методологий в конкретном проекте.

Таким образом, учёт всех трёх типов методологий при разработке стандартов для Российско-Китайских проектов позволяет создать гибкую и структурированную систему управления проектом.

VI. Международные и национальные стандарты управления проектами

Существующие стандарты содержат лучшие мировые и национальные практики управления проектами, поэтому они являются одним из ключевых источников стандартизации. Для использования стандартов в качестве источников необходимо выбрать из всего многообразия стандартов конкретные стандарты, провести их анализ, сравнение и выявить предписания, которые необходимо адаптировать под управление Российско-Китайскими проектами. При использовании положений стандартов следует соблюдать авторские права разработчиков.

В разделе настоящей статьи "результаты исследования" указаны выявленные в ходе исследования организации по стандартизации, из которых на основании перечисленных критериев отобраны организации, стандарты которых могут быт проанализированы и использованы в качестве основы для разработки стандартов управления совместными проектами, а именно ISO, SAC, DIN, PMAJ, IPMA, PMI, AXELOS, GAPPS, BSI, APM, Росстандарт, HERMES.

Каждая из указанных организаций разрабатывает и издаёт несколько стандартов, поэтому требуется проанализировать действующие стандарты, провести их интегральную оценку, по итогам которой составить перечень существующих стандартов, которые могут стать основой для создания Российско-Китайских стандартов.

Следует отметить, что оценка не проводится в отношении стандартов ГОСТ и GB, т.к. они разработаны с учётом специфики управления проектами в России и Китае и могут быть использованы в качестве информационных источников.

Автором проведена интегральная оценка стандартов DIN, GAPPS, APM, PMAJ, BSI, AXELOS, HERMES, ISO, PMI, IPMA [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], которая показала следующее:

Интегральная оценка стандарта HERMES соответствует 2,75 балам, соответственно не следует его использовать в качестве источника стандартизации.

Из стандартов DIN 69901, DIN 69909 и DIN 69900 в качестве источника стандартизации может быть использован только стандарт DIN 69909 с оценкой 4.0.

Из 6 стандартов GAPPS в качестве источника стандартизации могут быть использованы следующие стандарты: A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers с оценкой A Guiding Framework for Leadership in Complexity с оценкой 3.55, A Guiding Framework for Project Sponsors с оценкой 3.50, A Guiding Framework for Terms of Reference for Governance of Temporary Endeavours с оценкой 4.0.

Из стандартов APM могут быть использованы стандарты APM Body of Knowledge 8th edition с оценкой 4.4 и APM Competence Framework с оценкой 3.90.

Из стандартов PMAJ может быть использован стандарт P2M с оценкой 3.85.

Из стандартов BSI может быть использован стандарт BS 6079-3:2000 с оценкой 3,75.

Из стандартов AXELOS может быть использован стандарт PRINCE2 с оценкой 4,3.

Теперь проведём интегральную оценку стандартов ISO, PMI, IPMA:

Стандарты ISO: ISO 21500:2021 оценка 4,25, ISO 21502:2020 оценка 4,30, ISO 21503:2022 оценка 4,25, ISO 21504:2022 оценка 4,25, ISO 21505:2017 оценка 3,40, ISO/TR 21506:2018 оценка 3,45, ISO 21508:2018 оценка 3,45, ISO 21511:2018 оценка 3,45, ISO 21512:2024 оценка 4,40, ISO 10006:2017 оценка 4,05. Следовательно все перечисленные стандарты могут быть использованы в качестве источника стандартизации, в т.ч. стандарты 2017 и 2018 г. исходя из авторитета ISO.

Стандарты PMI: PMBOK® 7 (2021) оценка 4,85, Управление рисками: Практическое руководство (2024) оценка 4,65, Agile Practice Guide (2017) оценка 4,45, Управление рисками в портфелях, программах и проектах (2019) оценка 4,45, Бизнес-анализ для практиков 2 (2023) оценка 4,40, Управление программами 5 (2024) оцека 4,30, Управление стоимостью (2019) оценка 4,30, Оценка проектов 2 (2019) оценка 4,30, Составление расписания 3 (2019) оценка 4,30, Разбивка работ WBS 3 (2019) оценка 4,30. Поэтому все перечисленные стандарты могут быть использованы в качестве источника стандартизации.

Стандарты IPMA: IPMA ICB 4.0 (2015) оценка 4,65, IPMA Certified Senior Project Manager (Level B) оценка 4,45, IPMA Certified Project Manager (Level C) оценка 4,45, IPMA Certified Project Manager (Level A) оценка 4,30, IPMA Certified Project Management Associate (Level D) оценка 4,30, IPMA OCB оценка 4,20, IPMA PEB оценка 4,20, IPMA Delta оценка 4,20, IPMA Eye of Competence оценка 4,20. Соответственно все перечисленные стандарты могут быть использованы в качестве источника стандартизации.

Таким образом, источниками создания стандартов управления Российско-Китайскими проектами могут стать следующие стандарты:

- Стандарты DIN: DIN 69909;
- Стандарты GAPPS: A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers, A Guiding Framework for Leadership in Complexity, A Guiding Framework for Project Sponsors, A Guiding Framework for Terms of Reference for Governance of Temporary Endeavours;
- Стандарты APM: APM Body of Knowledge 8th edition, APM Competence Framework;
- Стандарты PMAJ: P2M;
- Стандарты BSI: BS 6079-3:2000;
- Стандарты AXELOS: PRINCE2;

xx. Стандарты ISO: ISO 21500:202, ISO 21502:2020, ISO 21503:2022, ISO 21504:2022, ISO 21505:2017, ISO/TR 21506:2018, ISO 21508:2018, ISO 21511:2018, ISO 21512:2024, ISO 10006:2017.

xx. Стандарты PMI: PMBOK® 7 (2021), Управление рисками: Практическое руководство (2024), Agile Practice Guide (2017), Управление рисками в портфелях, программах и проектах (2019), Бизнес-анализ для практиков 2 (2023), Управление программами 5 (2024), The Standard for Earned Value Management) (2019), Оценка проектов 2 (2019), Составление расписания 3 (2019), Разбивка работ WBS 3 (2019).

xx. Стандарты IPMA: IPMA ICB 4.0 (2015), IPMA Certified Senior Project Manager (Level B), IPMA Certified Project Manager (Level C), IPMA Certified Project Manager (Level A), IPMA Certified Project Management Associate (Level D), IPMA OCB, IPMA PEB, IPMA Delta, IPMA Eye of Competence.

В дополнение отметим, что стандарты организаций по стандартизации, находящиеся в стадии разработки могут стать источником перспективной стандартизации управления совместными проектами.

Таким образом, перечисленные информационные источники могут стать основой для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами.

**Выводы**

Проведённое исследование позволило достичь поставленной цели и установить комплекс информационных источников, составляющих основу для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами. Были выявлены, систематизированы и описаны шесть ключевых групп источников:

1. Специфика управления Российско-Китайскими проектами, включая межкультурные, коммуникационные, правовые особенности и особенности менеджмента.
2. Лучшие практики, отобранные на основе анализа успешных и неудачных кейсов совместных проектов.
3. Научные исследования, обеспечивающие теоретический и методологический фундамент для стандартизации.
4. Законодательство Российской Федерации и Китайской Народной Республики, определяющее правовые рамки реализации проектов.
5. Современные методологии управления проектами (классические, гибкие, гибридные).
6. Международные и национальные стандарты проектного менеджмента.

В результате применения разработанной методики интегральной оценки был сформирован перечень конкретных стандартов международных и национальных организаций по стандартизации (DIN, GAPPS, APM, PMAJ, BSI, AXELOS, ISO, PMI, IPMA), которые рекомендованы к использованию в качестве базовых для создания будущих Российско-Китайских стандартов.

Практическая значимость работы заключается в предоставлении структурированного подхода и конкретного инструментария для рабочих групп по стандартизации. Предложенная методология, включающая выявление, классификацию, анализ и интегральную оценку источников, позволяет системно подойти к созданию стандартов, которые будут учитывать уникальную специфику двустороннего сотрудничества и интегрировать лучшие мировые практики.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются научное обоснование разработки стандартов по отдельным областям управления Российско-Китайскими проектами, а также углублённое изучение возможностей гибридизации методологий и гармонизации требований для повышения эффективности и результативности Российско-Китайских проектов.

Автор выражает благодарность д.э.н., профессору, заслуженному работнику Высшей школы РФ, Латкину А. П. за ценные советы при планировании и проведении исследования, а также д.т.н., профессору Уваровой В.А. за методологическую помощь в написании статьи.

## Список источников

1. "Федеральный закон от 27 октября 2025 г. N 381-ФЗ "О ратификации Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о поощрении и взаимной защите инвестиций" [Электронный ресурс] https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1895938/ (дата обращения: 01.11.2025).

2. Латкин А. П., Ван Б. Инновационные подходы к управлению российско-китайскими образовательными проектами //Экономика и предпринимательство. – 2015. – №. 8-2. – С. 1065-1067.

3. Сухоруков Александр Ильич, Го Шухун, Ерошкин Сергей Юрьевич УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКО-КИТАЙСКИМИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ЦИФРОВЫХ СИСТЕМАХ // Вестник СИБИТа. 2025. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-rossiysko-kitayskimi-investitionno-stroitelnymi-proektami-v-spetsializrovannyh-tsifrovyh-sistemah (дата обращения: 01.11.2025).

4. Эпова Наталья Рудольфовна, Козырская Ирина Евгеньевна РОССИЙСКО-КИТАЙСКИЕ ПРОЕКТЫ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТУРИЗМА // Известия БГУ. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiysko-kitayskie-proekty-kak-osnova-razvitiya-sotrudnichestva-v-sfere-turizma (дата обращения: 01.11.2025).

5. Alikberova A. R., Valeyev R. M. Modern Russian-Chinese Humanitarian Projects: Evaluation and Prospects for Development //The Social Sciences. – 2015. – Т. 10. – №. 6. – С. 1239-1244.

6. Lomakina N. V., Faiman A. D. Evaluation of the Effects of Russian–Chinese Transboundary Projects in the Far East //Proceeding of the International Science and Technology Conference"FarEastCon 2019"October 2019, Vladivostok, Russian Federation, Far Eastern Federal University. – Singapore : Springer Singapore, 2020. – С. 351-358.

7. Пирумов С. С., Соклакова И. В., Соклаков И. Е. СТАНДАРТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ // Вестник ГУУ. 2023. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-upravleniya-proektami-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 01.11.2025).

8. Володин В.В., Дмитриев А. Г., Хабаров В.И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Вестник евразийской науки. 2015. №2 (27). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kontseptsii-standartizatsii-upravleniya-proektami (дата обращения: 01.11.2025).

9. Полковников, А. В. Стандартизация в области управления проектами: текущее состояние и направления развития / А. В. Полковников // Управление проектами и программами. – 2013. – № 2. – С. 124-132. – EDN QIPRIP.

10. Дияров, В. Б. Управление проектами - структура для инноваций. Стандартизация / В. Б. Дияров, Б. И. Миннеханов, З. А. Акилов // Форум молодых ученых. – 2019. – № 6(34). – С. 447-450. – EDN JFWLKE

11. Зиядуллаев Н. С., Фридлянов М. А. Современные стандарты проектного управления //Стандарты и качество. – 2017. – Т. 962. – №. 8.

12. Михонин М.В. Выявление информационных источников и разработка их классификации для создания стандартов управления Российско-Китайскими проектами/доклад на XVII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития КНР в процессе ее регионализациии глобализации», 26-27 марта 2025 года

13. Михонин М. В. Разработка метода выбора информационных источников для создания стандартов управления российско-китайскими проектами // Развитие теории и механизмов повышения устойчивости, инновационности и конкурентоспособности пространственного развития экономики регионов : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Самара, 24 марта 2025 года. – Самара: Самарама, 2025. – С. 319-325. – EDN XSFUWX.

14. Михонин М. В. Классификация стандартов проектного менеджмента для стандартизации управления Российско-Китайскими проектами // Образование и наука: современный вектор развития : Материалы IV Национальной научно-практической конференции, Керчь, 12–13 мая 2025 года. – Керчь: Керченский государственный морской технологический университет, 2025. – С. 544-551. – EDN YYCAOJ.

15. Михонин М. В. Классификация гибридных методологий управления проектами для стандартизации управления Российско-Китайскими проектами /доклад на XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономика и управление в современных условиях:проблемы и перспективы», 30 мая 2025 г.

16. Михонин М. В. Разработка интегральной оценки выбора международных и национальных стандартов управления проектами для стандартизации Российско-Китайских проектов // Неделя науки - 2025 : Материалы Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, Сибай, 17–18 апреля 2025 года. – Сибай: Уфимский университет науки и технологий, 2025. – С. 388-390. – EDN TIAHZK.

17. Михонин М. В. Интегральная оценка национальных стандартов Германии для разработки стандартов управления российско-китайскими проектами // Галактика науки–2025 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Кубанский государственный университет, 19–26 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2025. – С. 207-213. – EDN JNOPAV.

18. Михонин М. В. Интегральная оценка стандартов Global Alliance for the Project Professions для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами // Российская экономика в условиях структурной трансформации : Сборник трудов III Всероссийской научно-практической конференции, Новокузнецк, 28 мая 2025 года. – Москва: ООО "Актуальность.РФ", 2025. – С. 68-76. – EDN JSAGSB.

19. Михонин М. В. Интегральная оценка стандартов Association for Project Management для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами /доклад на II Международной научно-практической конференции «Управление и инновационное развитие предприятия: новые подходы и актуальные исследования» (УИРП – 2025), ФГАОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН», 28 мая 2025 года

20. Михонин М. В. Интегральная оценка стандартов P2M ДЛЯ РАЗРАБОТКИ стандартов управления Российско-Китайскими проектами // Актуальные вопросы современного менеджмента: проблемы, опыт, перспективы : Сборник научных трудов участников всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 30 мая 2025 года. – Ростов-на-Дону: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2025. – С. 156-161. – EDN JXVHHK.

21. Михонин М. В. Интегральная оценка стандартов British Standards Institution для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами/доклад на V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Актуальные вопросы формирования регионального пространства: управленческий и экономический контекст», г. Пермь, 2 июня 2025 г.

22. Михонин М. В. Интегральная оценка стандарта PRINCE2 для разработки стандартов управления российско-китайскими проектами/доклад на Региональной научно-практической конференция «Публичное управление в регионах России: тенденции развития», 30 мая 2025 года

23. Михонин М. В. Интегральная оценка стандарта Швейцарии Hermes для разработки стандартов управления Российско-Китайскими проектами/доклад на Международной научно-практической конференции «АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ», 11 июня 2025 г.

**Сведения об авторе**

**Михонин Максим Валерьевич,** юрист, медиатор, Ассоциация "Дальневосточная палата медиаторов", г. Хабаровск, Россия

**Information about the author**

**Mikhonin Maksim Valerievich,** Lawyer, mediator, Far Eastern Chamber of Mediators, Khabarovsk, Russia

**УДК 331.556**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.13.36.036**

**Безпалько Анна Романовна**
Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова
**Гайсина Альфия Рафаилевна**
Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева
**Тошпулотов Алишер Аминович**
Европейский международный университет – Париж (EIU-Paris) Технологический университет Таджикистана

# Влияние миграции рабочей силы на развитие лесного хозяйства: экономические аспекты и перспективы

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическому анализу влияния миграции рабочей силы на экономическое развитие лесного хозяйства. На основе систематизации классических и современных теорий миграции разработана концептуальная модель, описывающая прямые и косвенные эффекты миграции на отрасль через изменение количественных и качественных характеристик трудовых ресурсов. Установлено, что миграция создаёт фундаментальное противоречие между краткосрочной экономической выгодой от снижения издержек и долгосрочными рисками технологической стагнации. Выявлены парадоксы дешёвого труда (доступность мигрантов снижает стимулы к модернизации) и замещения (использование труда мигрантов усугубляет дефицит кадров через снижение привлекательности отрасли). Предложена типология миграционного влияния с учётом опосредующих факторов на макро-, мезо- и микроуровнях. Разработаны концептуальные сценарии развития лесного хозяйства в условиях различных миграционных режимов: депопуляции, миграционного замещения, технологической трансформации и устойчивого развития. Результаты формируют методологическую основу для междисциплинарного анализа миграции в природоресурсных отраслях.

**Ключевые слова:** трудовая миграция, лесное хозяйство, экономическое развитие, теория миграции, концептуальная модель, человеческий капитал, отраслевая экономика, природоресурсные отрасли

**Bezpalko Anna Romanovna**
Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov, Saint Petersburg
**Gaisina Alfiya Rafailovna**
Astrakhan State University named after V.N. Tatishchev
**Toshpulotov Alisher Aminovich**
European International University – Paris (EIU-Paris)
Technological University of Tajikistan

# The Impact of Labor Migration on Forestry Development: Economic Aspects and Perspectives

**Abstract.** The article presents a theoretical analysis of labor migration impact on forestry economic development. Based on the systematization of classical and contemporary migration theories, a conceptual model has been developed that describes direct and indirect effects of migration on the industry through changes in quantitative and qualitative characteristics of labor resources. It has been established that migration creates a fundamental contradiction between short-term economic benefits from cost reduction and long-term risks of technological stagnation. The paradoxes of cheap labor (availability of migrants reduces incentives for modernization) and substitution (use of migrant labor exacerbates labor shortages by reducing the industry's

attractiveness) have been identified. A typology of migration influence is proposed, considering mediating factors at macro-, meso-, and micro-levels. Conceptual scenarios for forestry development under various migration regimes have been developed: depopulation, migration substitution, technological transformation, and sustainable development. The findings provide a methodological foundation for interdisciplinary analysis of migration in natural resource industries.

**Keywords:** labor migration, forestry, economic development, migration theory, conceptual model, human capital, sectoral economics, natural resource industries

## Введение

Трудовая миграция является одним из ключевых факторов, определяющих траектории развития различных отраслей национальной экономики в условиях глобализации рынков труда. Лесное хозяйство как специфическая природоресурсная отрасль характеризуется особой чувствительностью к изменениям в структуре и динамике трудовых ресурсов, что обусловлено территориальной рассредоточенностью производства, удаленностью от крупных населенных центров, сезонностью работ и тяжелыми условиями труда. Наблюдаемые в последние десятилетия противоречивые тенденции – одновременный отток местного населения из лесных территорий и приток трудовых мигрантов в отдельные сегменты отрасли – актуализируют необходимость теоретического осмысления механизмов влияния миграции на экономическое развитие лесохозяйственного сектора.

Несмотря на обширный корпус теоретических исследований, посвященных проблемам трудовой миграции, существует значительный пробел в понимании отраслевой специфики миграционных процессов. Классические теории миграции, разработанные Равенштейном, Льюисом и Тодаро, фокусируются преимущественно на макроэкономических закономерностях перемещения рабочей силы между странами и регионами, не учитывая специфику отдельных секторов экономики [1, 2, 3]. Современные теоретические концепции, включая неоклассический подход, теорию новой экономики миграции (О. Старк), институциональную теорию и теорию миграционных сетей (Д. Массей), также не предлагают целостной модели влияния миграции на природоресурсные отрасли [4, 5, 6]. Существующие работы по экономике лесопользования рассматривают трудовые ресурсы преимущественно как один из факторов производства в рамках оптимизационных моделей управления лесными ресурсами, не уделяя должного внимания миграционной динамике и её последствиям для отрасли [7, 8]. Исследования пространственной организации производства и развития периферийных территорий, предпринятые П. Кругманом и другими авторами, создают методологическую основу для анализа географических аспектов развития отраслей, однако не адаптированы для изучения специфики лесного хозяйства [9]. Таким образом, наблюдается теоретический пробел на стыке теории миграции и теории отраслевого развития, что обусловливает необходимость разработки специализированной концептуальной модели, интегрирующей эти направления применительно к лесохозяйственному сектору.

Целью исследования является разработка концептуальной модели влияния миграции рабочей силы на экономическое развитие лесного хозяйства на основе интеграции теоретических подходов к анализу миграционных процессов и отраслевой специфики. Для достижения цели решаются следующие задачи: систематизировать существующие теоретические подходы к анализу трудовой миграции и определить их применимость к исследованию отраслевых рынков труда; выявить концептуальные особенности лесного хозяйства как объекта теоретического анализа в контексте миграционных процессов; разработать концептуальную модель, включающую типологию прямых и косвенных эффектов миграции, систему опосредующих факторов и сценарии развития отрасли; идентифицировать теоретические противоречия и парадоксы, возникающие при взаимодействии миграционных процессов и механизмов отраслевого развития.

Научная новизна исследования заключается в разработке оригинальной концептуальной модели, интегрирующей теорию миграции, теорию отраслевой экономики и теорию пространственного развития применительно к специфическим условиям функционирования лесохозяйственной отрасли. Предложенная модель расширяет теоретический аппарат анализа природоресурсных отраслей, вводя миграцию как самостоятельный фактор развития и систематизируя множественные каналы её влияния на экономические показатели. Впервые выявлены и концептуализированы специфические парадоксы миграционного влияния на лесное хозяйство, отражающие противоречия между краткосрочной экономической эффективностью и долгосрочным развитием отрасли.

**Методологическая основа исследования**

Методологическую основу данного теоретического исследования составляет комплекс взаимодополняющих научных подходов, позволяющих всесторонне проанализировать влияние миграции рабочей силы на экономическое развитие лесного хозяйства. В качестве базового методологического принципа используется системный подход, предполагающий рассмотрение миграционных процессов и отраслевого развития как взаимосвязанных элементов единой социально-экономической системы, характеризующейся наличием прямых и обратных связей, синергетических эффектов и эмерджентных свойств. Институциональный подход позволяет учитывать роль формальных и неформальных институтов в регулировании миграционных потоков и их влияния на экономические процессы в лесном хозяйстве. Неоклассическая экономическая теория обеспечивает концептуальную базу для анализа механизмов распределения трудовых ресурсов между отраслями и территориями на основе принципов рациональности экономических агентов и рыночного равновесия. Теория человеческого капитала используется для теоретического осмысления качественных характеристик трудовых ресурсов и их изменения в процессе миграции.

**Результаты исследования и их обсуждение**

Теоретическое осмысление международной трудовой миграции прошло значительную эволюцию, отражающую изменение представлений о природе и механизмах миграционных процессов. Одним из первых систематических подходов к объяснению миграции стала теория притяжения-выталкивания, сформулированная Эверетом Ли в 1966 году.

Теоретическое осмысление феномена трудовой миграции имеет длительную историю развития и характеризуется множественностью концептуальных подходов, отражающих различные аспекты этого сложного социально-экономического процесса. Фундаментальные основы научного анализа миграции были заложены в конце XIX века британским географом Эрнстом Георгом Равенштейном, который на основе анализа статистических данных переписи населения Великобритании сформулировал одиннадцать законов миграции, сохраняющих свою актуальность и в современных исследованиях [10]. Равенштейн установил, что миграция происходит преимущественно на короткие расстояния, носит ступенчатый характер и направлена из аграрных районов в индустриальные центры, причем основной причиной перемещения населения выступает стремление к улучшению экономического положения. Концептуально важным вкладом Равенштейна стало введение понятия факторов выталкивания и притяжения, согласно которому миграционные потоки формируются под воздействием неблагоприятных условий в местах выхода мигрантов и привлекательных возможностей в местах их прибытия. Эта дихотомия факторов push-pull легла в основу многочисленных последующих теоретических разработок и до сих пор используется как базовая аналитическая рамка для объяснения миграционных процессов.

Развитие теоретических представлений о миграции в середине XX века было тесно связано с разработкой моделей экономического развития и структурных изменений в экономике. Артур Льюис в своей классической работе по экономике развития предложил двухсекторную модель, в которой миграция рассматривается как механизм

перераспределения избыточной рабочей силы из традиционного аграрного сектора с низкой производительностью труда в современный индустриальный сектор с более высокой производительностью [11]. Согласно модели Льюиса, в традиционном секторе существует скрытая безработица, когда предельный продукт труда равен нулю или близок к нему, что создает потенциал для миграции без сокращения объема производства в отправляющих регионах. Миграция в рамках этой модели является не просто пространственным перемещением рабочей силы, но механизмом структурной трансформации экономики, способствующим росту совокупной производительности и ускорению экономического развития. Важным теоретическим следствием модели Льюиса является положение о том, что миграционный процесс будет продолжаться до тех пор, пока не будет исчерпан резервуар избыточной рабочей силы в традиционном секторе и не произойдет выравнивание заработной платы между секторами.

Дальнейшее развитие экономической теории миграции связано с работами Майкла Тодаро, который усовершенствовал модель Льюиса, введя в анализ фактор ожидаемых доходов и учитывая существование безработицы в современном секторе [12]. Модель Тодаро постулирует, что решение о миграции принимается на основе сравнения не фактических доходов в различных секторах или регионах, а ожидаемых доходов, которые представляют собой произведение потенциального заработка на вероятность трудоустройства. Эта модель объясняет кажущийся парадокс продолжения миграции из сельских районов в города даже при наличии высокой городской безработицы: потенциальные мигранты готовы рисковать, поскольку ожидаемый доход в городе, даже с учетом вероятности остаться безработным, превышает гарантированный, но низкий доход в сельской местности. Модель Тодаро имеет важное значение для понимания миграции в лесное хозяйство, поскольку эта отрасль характеризуется значительной сезонностью занятости и неопределенностью трудоустройства, что должно учитываться потенциальными работниками при принятии решений о миграции.

Неоклассическая экономическая теория предлагает свое видение миграционных процессов, рассматривая их одновременно на макро- и микроуровне анализа [13]. На макроуровне миграция объясняется различиями в предложении и спросе на рабочую силу между регионами или странами: территории с избытком рабочей силы характеризуются низкой заработной платой, тогда как территории с дефицитом труда предлагают высокие заработки, и эта разница в оплате труда стимулирует перемещение работников из первых во вторые до достижения равновесия. На микроуровне неоклассическая теория рассматривает миграцию как форму инвестиций в человеческий капитал, когда рациональные индивиды принимают решение о перемещении на основе калькуляции затрат и выгод: они сопоставляют издержки миграции, включающие транспортные расходы, психологические издержки отрыва от привычной среды и альтернативные издержки в виде упущенного заработка в период поиска работы, с ожидаемыми выгодами в форме более высоких доходов на новом месте. Неоклассический подход предполагает, что в долгосрочной перспективе миграция должна приводить к конвергенции уровней заработной платы и выравниванию экономических условий между территориями.

Критическое переосмысление неоклассической теории привело к формированию альтернативных теоретических концепций, среди которых особое место занимает теория новой экономики миграции, разработанная Одедом Старком и его коллегами [14]. Эта теория подвергает сомнению базовое предположение неоклассического подхода о том, что решение о миграции принимается изолированными индивидами, и предлагает рассматривать в качестве единицы принятия решений не отдельного человека, а домохозяйство или семью. Согласно теории новой экономики миграции, семьи используют миграцию как стратегию диверсификации рисков и источников дохода: отправляя одного или нескольких членов семьи на заработки в другие регионы или сектора экономики, домохозяйство снижает свою зависимость от локальных экономических условий и создает альтернативные источники доходов. Миграция в этой модели рассматривается не только

как реакция на различия в заработной плате, но и как способ преодоления несовершенств рынков капитала, страхования и кредита в развивающихся странах и периферийных регионах. Семьи, не имеющие доступа к формальным финансовым институтам, используют миграцию и денежные переводы мигрантов как механизм самострахования и источник капитала для инвестиций.

Институциональная теория миграции акцентирует внимание на роли различных организаций и структур, которые возникают для обслуживания миграционных потоков и со временем начинают оказывать самостоятельное влияние на их динамику [15]. С течением времени вокруг устойчивых миграционных потоков формируется целая индустрия посреднических организаций, включающая рекрутинговые агентства, транспортные компании, консультантов по легализации, поставщиков поддельных документов и другие структуры, которые имеют заинтересованность в сохранении и расширении миграции независимо от экономических условий, первоначально её породивших. Институциональная теория также подчеркивает значение формальных институтов, таких как миграционное законодательство, правила трудоустройства иностранных работников, системы социального обеспечения, которые могут как стимулировать, так и сдерживать миграционные потоки. Применительно к лесному хозяйству институциональный подход позволяет учитывать специфические механизмы рекрутирования рабочей силы, включая системы вахтового метода, сезонного найма, использования подрядных организаций, которые создают особую институциональную среду для миграционных процессов в отрасли.

Теория миграционных сетей объясняет, как первоначально небольшие миграционные потоки могут приобретать самоподдерживающийся характер благодаря формированию социальных связей между мигрантами и немигрантами [16]. Миграционные сети представляют собой совокупность межличностных связей, которые соединяют мигрантов, бывших мигрантов и немигрантов в местах происхождения и назначения через отношения родства, дружбы и общего происхождения. Эти сети снижают издержки и риски миграции, предоставляя потенциальным мигрантам информацию о возможностях трудоустройства, помощь в поиске работы и жилья, психологическую поддержку в процессе адаптации. По мере роста числа мигрантов из определенной местности расширяется миграционная сеть, что облегчает миграцию для последующих волн переселенцев и создает эффект кумулятивной причинности, когда каждый акт миграции увеличивает вероятность последующей миграции. Сетевой подход имеет важное значение для понимания географической структуры миграции в лесное хозяйство, объясняя почему определенные регионы или населенные пункты становятся устойчивыми источниками рабочей силы для конкретных лесохозяйственных территорий.

Теория двойного рынка труда, предложенная Майклом Пиоре, предлагает принципиально иную перспективу анализа миграции, смещая фокус с факторов предложения труда на факторы спроса [17]. Согласно этой теории, современная экономика характеризуется сегментацией рынка труда на первичный сегмент с хорошими условиями труда, высокой заработной платой, стабильной занятостью и возможностями карьерного роста, и вторичный сегмент с низкой оплатой, нестабильностью, тяжелыми условиями и отсутствием перспектив. Местные работники в развитых странах и регионах избегают занятости во вторичном сегменте, что создает структурный спрос на труд мигрантов, готовых принять менее привлекательные рабочие места. Миграция в этой модели является структурной необходимостью, порождаемой потребностями современной экономики, а не результатом индивидуальных решений, основанных на калькуляции доходов. Лесное хозяйство во многих странах демонстрирует характеристики вторичного сегмента рынка труда: физически тяжелый труд, удаленность рабочих мест, сезонность занятости, относительно низкая оплата, что делает теорию двойного рынка особенно релевантной для анализа роли миграции в этой отрасли.

Теория миграционных систем предлагает интегративный подход, рассматривающий миграцию как результат взаимодействия множества факторов на различных уровнях анализа [18]. Миграционная система определяется как совокупность территорий, связанных относительно устойчивыми миграционными потоками, и включает как места происхождения и назначения мигрантов, так и комплекс экономических, социальных, политических и культурных связей между ними. Системный подход подчеркивает наличие обратных связей в миграционных процессах: миграция не только является следствием различий между территориями, но и сама влияет на эти различия через множество механизмов, включая денежные переводы, трансфер знаний и технологий, изменение демографической структуры населения. Для лесного хозяйства системный подход позволяет концептуализировать взаимосвязи между лесными территориями как местами притяжения сезонной рабочей силы и периферийными сельскими районами как источниками этой рабочей силы, учитывая при этом множественность каналов влияния, включая не только непосредственное перемещение работников, но и экономические эффекты от заработанных в лесном хозяйстве доходов для отправляющих регионов.

Критический анализ рассмотренных теоретических подходов позволяет выявить их сильные стороны и ограничения применительно к анализу миграции в лесном хозяйстве. Классические теории Равенштейна, Льюиса и Тодаро обеспечивают фундаментальное понимание базовых механизмов миграции и могут объяснить общие закономерности перемещения рабочей силы в лесную отрасль из других секторов и территорий, однако они недостаточно учитывают специфические характеристики отраслевых рынков труда и институциональные особенности организации производства в природоресурсных отраслях. Неоклассическая теория предлагает строгую аналитическую рамку для анализа индивидуальных решений о миграции и прогнозирования долгосрочных трендов, но её предположения о совершенной информации и рациональности экономических агентов часто не соответствуют реальности миграционных процессов в отдаленных лесных территориях. Теория новой экономики миграции более реалистично описывает механизмы принятия решений в контексте несовершенных рынков и рисков, что особенно актуально для лесного хозяйства с его высокой степенью неопределенности, однако эта теория сложнее поддается операционализации и эмпирической проверке.

Институциональная теория и теория миграционных сетей обращают внимание на важные социальные и организационные аспекты миграции, которые часто игнорируются экономическими теориями, что позволяет лучше понять устойчивость определенных миграционных паттернов в лесном хозяйстве и роль посреднических структур в организации трудовой миграции. Вместе с тем, эти подходы менее эффективны в объяснении возникновения новых миграционных потоков и могут переоценивать степень автономности социальных процессов от экономических факторов. Теория двойного рынка труда предлагает убедительное объяснение структурного спроса на труд мигрантов в отраслях с неблагоприятными условиями труда, включая лесное хозяйство, однако она недостаточно учитывает возможности изменения характера рабочих мест через технологическое обновление и улучшение условий труда. Теория миграционных систем обеспечивает наиболее комплексный подход, но её сложность и многофакторность затрудняют её практическое применение для анализа конкретных отраслевых ситуаций.

**Таблица 1. Сравнительный анализ теоретических подходов к изучению трудовой миграции**

| Теоретический подход | Основные представители | Ключевые положения | Преимущества | Ограничения | Применимость к лесному хозяйству |
|---|---|---|---|---|---|
| Классическая теория миграции | Равенштейн (1885) | Законы миграции, концепция факторов push-pull | Фундаментальное понимание причин миграции | Недооценка институциональных факторов | Объясняет базовые причины оттока/притока |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Модель межсекторального перераспределения | Льюис (1954) | Миграция из традиционного в современный сектор | Связь миграции со структурными изменениями в экономике | Упрощенное представление о секторах | Применима к анализу притока из сельского хозяйства |
| Модель ожидаемых доходов | Тодаро (1969) | Решение о миграции на основе ожидаемых, а не фактических доходов | Учет фактора безработицы и неопределенности | Сложность оценки ожиданий | Релевантна для сезонной занятости в отрасли |
| Неоклассическая теория | Различные авторы | Микро- и макроанализ, инвестиции в человеческий капитал | Строгая аналитическая рамка | Нереалистичные предположения о рациональности | Применима с оговорками о совершенстве рынков |
| Теория новой экономики миграции | Старк (1991) | Семья как единица решения, диверсификация рисков | Учет несовершенства рынков | Сложность операционализации | Объясняет сезонную миграцию как стратегию семьи |
| Теория двойного рынка труда | Пиоре (1979) | Сегментация рынка труда, структурный спрос на мигрантов | Фокус на факторах спроса | Недооценка возможностей улучшения условий труда | Высоко релевантна для объяснения спроса на мигрантов |
| Институциональная теория | Различные авторы | Роль институтов и организаций в поддержании миграции | Учет социальных структур | Переоценка автономности институтов | Объясняет механизмы рекрутирования |
| Теория миграционных сетей | Массей и др. (1993) | Социальные связи как фактор самоподдерживающейся миграции | Объяснение устойчивости потоков | Слабое объяснение начала миграции | Объясняет географические паттерны |
| Теория миграционных систем | Различные авторы | Комплексный анализ взаимосвязей между территориями | Интегративный подход | Сложность применения | Концептуальная рамка для системного анализа |

Таким образом, ни один из существующих теоретических подходов не может самостоятельно обеспечить полное понимание влияния миграции на лесное хозяйство, что обусловливает необходимость интегративного подхода, синтезирующего положения различных теорий с учетом специфики отрасли.

Лесное хозяйство представляет собой специфическую природоресурсную отрасль, концептуальное понимание которой требует учета комплекса взаимосвязанных экономических, экологических и пространственных характеристик, отличающих её от других секторов экономики. Теоретический анализ лесохозяйственной деятельности должен исходить из признания фундаментальной особенности этой отрасли – использования возобновляемого природного ресурса, подчиняющегося биологическим законам роста и воспроизводства, что накладывает временные ограничения на производственный процесс и требует учета экологических факторов в экономических решениях [19]. Лесное хозяйство характеризуется исключительно длительным производственным циклом, когда период от посадки или естественного возобновления леса до момента его эксплуатационной зрелости может составлять от нескольких десятилетий до столетия, что принципиально отличает эту отрасль от промышленного производства и создает особые условия для инвестиционных решений, оценки эффективности и планирования развития. Территориальная рассредоточенность лесных ресурсов

обусловливает специфику пространственной организации производства, когда объекты приложения труда территориально распределены на обширных площадях, часто в отдаленных и труднодоступных районах, что создает особые требования к мобильности рабочей силы, организации транспортной логистики и размещению производственной инфраструктуры.

Экономическая теория лесопользования базируется на концепции оптимального управления возобновляемыми ресурсами, разработанной в рамках экономики природопользования [20]. Центральной проблемой теории является определение оптимального возраста рубки леса, когда текущая стоимость будущих доходов от древесины максимизируется с учетом альтернативных издержек использования земли и капитала. Классическая формула Фаустмана определяет оптимальную ротацию лесонасаждений через баланс прироста стоимости древостоя и альтернативной доходности капитала, вложенного в лесовыращивание. Эта теоретическая модель, однако, недостаточно учитывает социальные функции лесов и множественность целей лесного хозяйства, включая сохранение биоразнообразия, рекреационное использование, регулирование климата и водного режима. Современная концепция устойчивого лесопользования расширяет экономический подход, интегрируя экологические и социальные критерии в модели принятия решений и признавая необходимость баланса между экономической эффективностью эксплуатации лесных ресурсов и сохранением их воспроизводственного потенциала для будущих поколений.

Теория размещения производства и пространственной экономики предлагает концептуальную основу для понимания географических аспектов развития лесного хозяйства [21]. Лесохозяйственное производство характеризуется высокой транспортной составляющей в структуре издержек, поскольку лесные ресурсы пространственно рассредоточены и требуют перемещения либо рабочей силы к местам заготовки, либо транспортировки древесины к местам переработки. Концепция транспортных затрат Тюнена, объясняющая формирование концентрических зон специализации вокруг центров потребления в зависимости от транспортабельности продукции, может быть адаптирована для анализа пространственной структуры лесопользования, где удаленность от рынков сбыта и транспортной инфраструктуры существенно влияет на экономическую доступность лесных ресурсов. Теория периферийных территорий подчеркивает специфические проблемы развития отдаленных лесных районов, включая слабость рыночных институтов, недостаток инфраструктуры, ограниченный доступ к капиталу и квалифицированной рабочей силе, что создает особый контекст для анализа роли миграции в развитии этих территорий.

**Таблица 2. Концептуальные характеристики лесного хозяйства как объекта теоретического анализа**

| **Характеристика** | **Содержание** | **Теоретические импликации** | **Значение для анализа миграции** |
|---|---|---|---|
| Длительность производственного цикла | Период воспроизводства леса составляет 50-100 лет | Необходимость учета межвременных предпочтений и дисконтирования будущих выгод | Долгосрочный характер потребности в стабильной рабочей силе |
| Территориальная рассредоточенность | Объекты труда распределены на обширных территориях | Высокие транспортные издержки и требования к мобильности факторов производства | Необходимость мобильной или вахтовой рабочей силы |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Сезонность производства | Ограничения на проведение работ в определенные периоды года | Неравномерность спроса на труд в течение года | Потребность в сезонных мигрантах |
| Удаленность от центров | Лесные территории часто находятся на периферии экономического пространства | Слабость рыночных институтов и инфраструктуры | Ограниченная привлекательность для постоянной миграции |
| Многофункциональность | Лес выполняет экономические, экологические и социальные функции | Множественность критериев оптимальности управления | Разнообразие типов занятости и требований к квалификации |
| Возобновляемость ресурса | Лес способен к естественному и искусственному воспроизводству | Необходимость баланса эксплуатации и воспроизводства | Долгосрочная потребность в работниках лесовосстановления |

Трудовые ресурсы в теории развития лесного хозяйства рассматриваются как критический фактор производства, специфика которого определяется особыми требованиями к физической выносливости работников, способности к труду в тяжелых природно-климатических условиях, готовности к территориальной и профессиональной мобильности. Теория человеческого капитала применительно к лесной отрасли подчеркивает значение как общего образования, так и специфических профессиональных навыков, включая умение работать с лесозаготовительной техникой, знание технологий лесовосстановления и ухода за лесом, понимание биологических особенностей древесных пород, что создает барьеры для быстрого привлечения неквалифицированной рабочей силы из других секторов экономики.

Разработка концептуальной модели влияния миграции рабочей силы на экономическое развитие лесного хозяйства требует интеграции теоретических положений о миграционных процессах с пониманием специфики отраслевого развития и создания аналитической рамки, позволяющей систематически анализировать множественные каналы воздействия миграции на экономические показатели отрасли. Предлагаемая концептуальная модель основывается на разграничении прямых и косвенных эффектов миграции, выделении различных типов миграционного влияния в зависимости от направления и временных характеристик миграционных потоков, а также идентификации системы факторов, опосредующих трансформацию миграционных процессов в изменения экономических параметров лесохозяйственной деятельности [22].

Прямые экономические эффекты миграции на лесное хозяйство реализуются через изменение количественных и качественных характеристик трудовых ресурсов отрасли. Количественный аспект связан с изменением численности занятых в результате притока или оттока работников, что непосредственно влияет на производственные возможности отрасли в краткосрочном периоде. Согласно производственной функции, при заданной капиталовооруженности и технологическом уровне изменение численности работников приводит к изменению объема выпуска, причем в соответствии с законом убывающей предельной производительности эффект от каждой дополнительной единицы труда снижается при росте общей численности занятых. Качественный аспект отражает изменение структуры рабочей силы по уровню квалификации, опыту работы, возрасту и другим характеристикам человеческого капитала. Приток мигрантов с низким уровнем

специфических профессиональных навыков может временно снизить среднюю производительность труда в отрасли, тогда как привлечение квалифицированных специалистов способствует росту эффективности производства и создает предпосылки для внедрения более совершенных технологий лесопользования.

Влияние миграции на производительность труда в лесном хозяйстве опосредуется комплексом факторов, включая мотивацию работников, адаптацию к специфическим условиям труда, эффективность организации производственного процесса. Теория эффективной заработной платы предполагает, что производительность труда зависит не только от квалификации работников, но и от уровня их мотивации, который связан с относительным размером вознаграждения. Для местных работников занятость в лесном хозяйстве может представлять одну из немногих доступных возможностей трудоустройства, что снижает их мотивацию и производительность, тогда как для мигрантов, имеющих альтернативные варианты занятости в других регионах или секторах, необходимы более конкурентные условия оплаты и труда для обеспечения высокой производительности. Влияние миграции на факторные издержки производства связано с воздействием изменения предложения труда на уровень заработной платы: приток мигрантов при прочих равных условиях увеличивает предложение рабочей силы и создает понижательное давление на ставки оплаты труда, что может повышать краткосрочную рентабельность лесохозяйственных предприятий, но одновременно снижает стимулы к технологической модернизации и замещению труда капиталом.

Косвенные экономические эффекты миграции проявляются через воздействие на смежные отрасли и социально-экономическое развитие лесных территорий в целом. Мультипликативные эффекты возникают вследствие того, что работники лесного хозяйства предъявляют спрос на товары и услуги местных производителей, включая жилье, продукты питания, транспорт, бытовые услуги, что стимулирует развитие этих секторов и создает дополнительные рабочие места. Величина мультипликативного эффекта зависит от доли доходов работников, расходуемой на местном рынке: для постоянных мигрантов с семьями эта доля выше, чем для временных работников, отправляющих значительную часть заработка в виде денежных переводов в регионы происхождения [23]. Институциональные эффекты связаны с тем, что масштабная миграция может приводить к изменению формальных и неформальных правил, регулирующих рынок труда, включая трудовое законодательство, практики найма и увольнения, механизмы определения заработной платы, системы социальной защиты работников. Отток квалифицированных местных кадров стимулирует предприятия к развитию программ обучения и адаптации мигрантов, созданию более привлекательных условий труда и быта, что может приводить к институциональным инновациям в управлении человеческими ресурсами.

Типология миграционного влияния на лесное хозяйство может быть построена на основе различных критериев классификации. По направлению миграционных потоков следует разграничивать эффекты оттока местного населения из лесных территорий и эффекты притока работников из других регионов. Отток характеризуется утратой накопленного человеческого капитала, снижением демографического и экономического потенциала территорий, сокращением потребительского спроса на местных рынках, что создает эффект нисходящей спирали развития. Приток мигрантов может компенсировать дефицит рабочей силы, привносить новые знания и навыки, стимулировать конкуренцию на рынке труда, но одновременно создает нагрузку на социальную инфраструктуру и может порождать социальные напряжения. По временным характеристикам необходимо различать краткосрочные эффекты, связанные с немедленным изменением производственных возможностей и структуры издержек, среднесрочные эффекты, проявляющиеся через изменение инвестиционных решений и технологических траекторий развития, и долгосрочные эффекты, связанные с фундаментальными структурными сдвигами в отрасли и трансформацией социально-экономического уклада лесных территорий [24].

Система факторов, опосредующих влияние миграции на лесное хозяйство, может быть структурирована по уровням экономического анализа. На макроуровне определяющее значение имеют параметры государственной миграционной политики, включая правила въезда и пребывания иностранных работников, процедуры легализации трудовой деятельности, механизмы квотирования привлечения иностранной рабочей силы, а также общая экономическая конъюнктура, определяющая альтернативные возможности занятости для потенциальных мигрантов. На мезоуровне значимыми факторами выступают характеристики регионального рынка труда, включая уровень безработицы, структуру занятости, соотношение спроса и предложения по различным профессиональным группам, развитость транспортной и социальной инфраструктуры, определяющей привлекательность территории для миграции. На микроуровне влияние миграции опосредуется стратегиями отдельных предприятий в области управления персоналом, их готовностью инвестировать в обучение и адаптацию мигрантов, способностью создавать конкурентные условия оплаты и организации труда.

**Таблица 3. Концептуальная схема каналов влияния миграции на экономическое развитие лесного хозяйства**

| **Тип эффекта** | **Механизм воздействия** | **Направление влияния** | **Временной горизонт** | **Условия реализации** |
|---|---|---|---|---|
| Прямой количественный | Изменение численности занятых | Приток: рост производственных возможностей; Отток: сокращение выпуска | Краткосрочный | Наличие незанятых производственных мощностей |
| Прямой качественный | Изменение структуры человеческого капитала | Зависит от квалификации мигрантов относительно местных работников | Средне- и долгосрочный | Эффективность адаптации и обучения |
| Влияние на производительность | Изменение средней эффективности труда | Неоднозначное: зависит от мотивации и квалификации | Краткосрочный | Качество менеджмента и организации труда |
| Влияние на издержки | Изменение ставок заработной платы | Приток: снижение затрат на труд; Отток: рост оплаты труда | Краткосрочный | Гибкость рынка труда |
| Технологический | Изменение стимулов к модернизации | Приток дешевой рабочей силы: снижение стимулов; Дефицит кадров: стимулирование механизации | Долгосрочный | Доступность капитала и технологий |
| Мультипликативный | Спрос на продукцию смежных отраслей | Рост при притоке постоянных мигрантов | Средне- и долгосрочный | Локализация потребления доходов |
| Инвестиционный | Изменение привлекательности отрасли для капитала | Зависит от стабильности предложения труда | Долгосрочный | Предсказуемость миграционной политики |
| Институциональный | Трансформация правил и практик управления | Адаптация институтов к новой структуре рабочей силы | Долгосрочный | Гибкость институциональной среды |

Предложенная концептуальная модель позволяет систематизировать множественные каналы влияния миграции на лесное хозяйство и создает теоретическую

основу для анализа условий, при которых миграция может способствовать или препятствовать экономическому развитию отрасли.

Теоретический анализ влияния миграции на экономическое развитие лесного хозяйства выявляет ряд фундаментальных противоречий и парадоксов, которые отражают сложность и неоднозначность этого процесса. Центральным парадоксом является противоречие между краткосрочной экономической выгодой и долгосрочными стратегическими рисками использования труда мигрантов. Приток мигрантов, готовых работать за более низкую оплату и в менее благоприятных условиях, чем местное население, создает немедленный эффект снижения издержек производства и повышения краткосрочной рентабельности лесохозяйственных предприятий. Однако доступность дешевой рабочей силы снижает стимулы работодателей к технологической модернизации, улучшению условий труда и повышению производительности, что в долгосрочной перспективе консервирует технологическую отсталость отрасли и препятствует её переходу на более эффективную траекторию развития, основанную на капиталоинтенсивных и высокопроизводительных технологиях.

Парадокс замещения проявляется в том, что миграция, призванная решить проблему дефицита рабочей силы в лесном хозяйстве, может в действительности усугублять эту проблему в долгосрочной перспективе. Использование труда мигрантов позволяет предприятиям сохранять низкий уровень заработной платы и неблагоприятные условия труда, что делает отрасль ещё менее привлекательной для местного населения и стимулирует дальнейший отток квалифицированных кадров. Формируется порочный круг, в котором растущая зависимость от труда мигрантов снижает качество человеческого капитала отрасли и её способность к инновационному развитию. Теоретическая дилемма между экономической эффективностью и социальной справедливостью возникает при оценке последствий миграции для различных групп населения: если работодатели и потребители продукции лесного хозяйства выигрывают от снижения издержек, то местные работники могут столкнуться с усилением конкуренции на рынке труда и давлением на уровень заработной платы.

**Таблица 4. Основные теоретические противоречия миграционного влияния на лесное хозяйство**

| **Противоречие** | **Краткосрочный эффект** | **Долгосрочное последствие** | **Теоретическое объяснение** |
|---|---|---|---|
| Парадокс дешевого труда | Снижение издержек и рост прибыльности | Технологическая стагнация и потеря конкурентоспособности | Эффект замещения: труд вытесняет капитал при низкой цене рабочей силы |
| Парадокс замещения | Решение проблемы дефицита кадров | Углубление кадрового кризиса через снижение привлекательности отрасли | Механизм отрицательной обратной связи в динамике рынка труда |
| Дилемма качества | Количественное насыщение рынка труда | Деквалификация отрасли и утрата специфических компетенций | Асимметрия квалификационной структуры миграционных потоков |
| Противоречие локализации | Восполнение рабочей силы | Отток доходов через денежные переводы мигрантов | Различие в склонности к потреблению между постоянными и временными работниками |

Теоретический анализ будущих траекторий развития лесного хозяйства в условиях миграционных процессов предполагает разработку концептуальных сценариев, отражающих различные варианты взаимодействия демографической динамики, технологических изменений и институциональных трансформаций. Сценарий депопуляции основывается на экстраполяции текущих тенденций оттока населения из лесных территорий без адекватного миграционного замещения, что приводит к прогрессирующему сокращению предложения труда и достижению критических пороговых значений, за которыми становится невозможным поддержание существующих масштабов лесохозяйственной деятельности. Теоретически этот сценарий предполагает вынужденную

технологическую трансформацию через интенсивную механизацию и автоматизацию производственных процессов, однако существуют объективные пределы замещения человеческого труда техникой в лесном хозяйстве, обусловленные природными характеристиками объектов труда и пространственной спецификой производства.

Сценарий миграционного замещения предполагает масштабное привлечение мигрантов для компенсации дефицита местной рабочей силы, что позволяет сохранить трудоинтенсивную модель производства и избежать необходимости радикальной технологической модернизации. Теоретическим ограничением этого сценария выступает риск формирования двухуровневой структуры рынка труда с устойчивой сегрегацией между квалифицированными управленческими позициями, занимаемыми местными работниками, и низкоквалифицированным исполнительским трудом мигрантов, что может приводить к деградации профессиональных стандартов отрасли и снижению инновационного потенциала. Сценарий технологической трансформации основывается на концепции структурных сдвигов, когда дефицит рабочей силы стимулирует переход к капиталоинтенсивной модели развития с высокой производительностью труда, автоматизацией операций и цифровизацией управления лесными ресурсами. Этот сценарий требует существенных инвестиций в модернизацию техники и переподготовку кадров, создавая спрос на принципиально новый тип работников с высоким уровнем технической квалификации.

**Таблица 5. Концептуальные сценарии развития лесного хозяйства в условиях миграции**

| **Сценарий** | **Ключевые параметры** | **Роль миграции** | **Технологическая траектория** | **Теоретические основания** |
|---|---|---|---|---|
| Депопуляция | Прогрессирующий отток без замещения | Минимальная | Вынужденная механизация в пределах технологических возможностей | Теория затухающего развития периферийных территорий |
| Миграционное замещение | Массовый приток низкоквалифицированных мигрантов | Доминирующая | Сохранение трудоинтенсивной модели | Теория двойного рынка труда |
| Технологическая трансформация | Сокращение численности при росте квалификации | Селективная (привлечение высококвалифицированных специалистов) | Переход к капиталоинтенсивному производству | Теория структурных сдвигов и технологического замещения |
| Устойчивое развитие | Баланс местных кадров и мигрантов | Дополняющая | Сбалансированная модернизация | Концепция устойчивого развития и институционального дизайна |

Представленные сценарии развития лесного хозяйства отражают различные теоретические траектории, которые могут реализовываться в условиях изменяющихся миграционных режимов. Следует отметить, что в реальной практике возможны гибридные модели развития, сочетающие элементы различных сценариев в зависимости от специфики конкретных территорий и институциональных условий. Переход между сценариями определяется совокупностью факторов, включая изменения в технологической базе, трансформацию государственной политики, динамику демографических процессов и конъюнктуру рынков труда и продукции лесного хозяйства.

Теоретически важным является выявление критических точек и пороговых значений параметров, определяющих выбор той или иной траектории развития. К таким параметрам относятся степень дефицита рабочей силы, доступность капитала для технологической модернизации, квалификационная структура миграционных потоков и институциональная способность отрасли к адаптации. Дальнейшее развитие теории требует более детальной

проработки механизмов переключения между сценариями и условий устойчивости каждой из траекторий развития. Особое внимание заслуживает анализ временной динамики миграционных процессов, поскольку краткосрочные и долгосрочные эффекты миграции могут существенно различаться и приводить к нелинейным последствиям для отраслевого развития.

**Заключение**

Проведенное теоретическое исследование влияния миграции рабочей силы на экономическое развитие лесного хозяйства позволяет сформулировать ряд концептуальных выводов, имеющих значение для развития междисциплинарной теории миграции и отраслевой экономики. Систематизация существующих теоретических подходов выявила, что ни одна из классических или современных теорий миграции не предлагает целостной модели анализа миграционного влияния на специфические природоресурсные отрасли, что обусловило необходимость разработки оригинальной концептуальной рамки, интегрирующей положения теории миграции, отраслевой экономики и пространственного развития.

Ключевым научным результатом исследования является разработанная концептуальная модель, которая систематизирует множественные каналы влияния миграции на лесное хозяйство через выделение прямых эффектов, связанных с изменением количества и качества трудовых ресурсов, производительности труда и факторных издержек, а также косвенных эффектов, проявляющихся через мультипликативное воздействие на смежные отрасли и институциональные трансформации. Модель учитывает специфические характеристики лесного хозяйства, включая длительность производственного цикла, территориальную рассредоточенность, сезонность работ и удаленность от экономических центров, что делает отрасль особенно чувствительной к миграционным процессам. Идентификация системы опосредующих факторов на макро-, мезо- и микроуровнях обеспечивает понимание условий, при которых миграция может способствовать или препятствовать экономическому развитию отрасли.

Выявленные теоретические противоречия демонстрируют фундаментальную неоднозначность миграционного влияния. Парадокс дешевого труда показывает, что краткосрочная экономическая выгода от снижения издержек может оборачиваться долгосрочной технологической стагнацией, а парадокс замещения указывает на риск формирования порочного круга, когда использование труда мигрантов усугубляет проблему дефицита кадров через снижение привлекательности отрасли. Эти противоречия требуют осторожного подхода к оценке миграции как фактора развития и признания необходимости комплексного регулирования, учитывающего не только краткосрочные эффекты, но и долгосрочные последствия для технологического развития и накопления человеческого капитала.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии междисциплинарного подхода к анализу миграции и обогащении теории отраслевой экономики новым аналитическим инструментарием для исследования природоресурсных отраслей. Разработанная модель может служить методологической основой для эмпирических исследований и адаптироваться для анализа других отраслей со схожими характеристиками. Практическая значимость определяется созданием концептуальной основы для разработки эффективной миграционной и отраслевой политики, а предложенные сценарии развития могут использоваться в стратегическом планировании для оценки альтернативных траекторий развития лесного хозяйства.

Направления дальнейших исследований включают детализацию модели для различных типов лесохозяйственной деятельности, теоретический анализ глобальных миграционных трендов в контексте изменения климата, развитие теории циркулярной миграции применительно к сезонному труду, интеграцию с концепциями цифровой трансформации и разработку теории оптимального управления миграционными процессами с учетом множественности целей стейкхолдеров.

**Список источников**

1. Ravenstein, E. G. The Laws of Migration / E. G. Ravenstein // Journal of the Statistical Society of London. – 1885. – Vol. 48, Iss. 2. – P. 167–227.
2. Lewis, W.A. (1954). Economic Development with Unlimited Supplies of Labour. The Manchester School, 22(2), 139-191.
3. Todaro, M.P. (1969). A Model of Labor Migration and Urban Unemployment in Less Developed Countries. The American Economic Review, 59(1), 138-148.
4. Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., & Taylor, J. E. (1993). Theories of International Migration: A Review and Appraisal. *Population and Development Review*, *19*(3), 431–466.
5. Stark, O., & Bloom, D.E. (1985). The New Economics of Labor Migration. The American Economic Review, 75(2), 173-178.
6. Massey, D.S., Goldring, L., & Durand, J. (1994). Continuities in Transnational Migration: An Analysis of Nineteen Mexican Communities. American Journal of Sociology, 99(6), 1492-1533.
7. Amacher, G.S., Ollikainen, M., & Koskela, E. (2009). Economics of Forest Resources. Cambridge, MA: MIT Press.
8. Borjas, George J. Immigration Economics / George J. Borjas. – Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2014. – 296 p.
9. Krugman, P. (1991). Geography and Trade. Cambridge, MA: MIT Press.
10. Lee, E.S. (1966). A Theory of Migration. Demography, 3(1), 47-57.
11. Ranis, G., & Fei, J.C.H. (1961). A Theory of Economic Development. The American Economic Review, 51(4), 533-565.
12. Harris, J.R., & Todaro, M.P. (1970). Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis. The American Economic Review, 60(1), 126-142.
13. Sjaastad, L.A. (1962). The Costs and Returns of Human Migration. Journal of Political Economy, 70(5, Part 2), 80-93.
14. Stark, O. (1991). The Migration of Labor. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
15. Guarnizo, L.E., & Smith, M.P. (1998). The Locations of Transnationalism. In M.P. Smith & L.E. Guarnizo (Eds.), Transnationalism from Below (pp. 3-34). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
16. Massey, D.S., & Espinosa, K.E. (1997). What's Driving Mexico-U.S. Migration? A Theoretical, Empirical, and Policy Analysis. American Journal of Sociology, 102(4), 939-999.
17. Piore, M.J. (1986). The Shifting Grounds for Immigration. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 485(1), 23-33.
18. Fawcett, J.T. (1989). Networks, Linkages, and Migration Systems. International Migration Review, 23(3), 671-680.
19. Hartman, R. (1976). The Harvesting Decision When a Standing Forest Has Value. Economic Inquiry, 14(1), 52-58.
20. Faustmann, M. (1995). Calculation of the value which forest land and immature stands possess for forestry. Journal of Forest Economics, 1(1), 7-44. [Originally published in German in 1849]
21. Von Thünen, J.H. (1826). Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Perthes.
22. Taylor, J.E. (1999). The New Economics of Labour Migration and the Role of Remittances in the Migration Process. International Migration, 37(1), 63-88.
23. Ratha, D., & Mohapatra, S. (2007). Increasing the Macroeconomic Impact of Remittances on Development. Washington, DC: World Bank Development Prospects Group.
24. De Haas, H. (2010). Migration and Development: A Theoretical Perspective. International Migration Review, 44(1), 227-264.

**Сведения об авторах**

**Безпалько Анна Романовна,** кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «СПбГЛТУ им. С.М. Кирова», Санкт-Петербург, Россия

**Гайсина Альфия Рафаилевна,** старший преподаватель кафедры математики ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева», Астрахань, Россия

**Тошпулотов Алишер Аминович,** доцент кафедры бизнеса и управленческих исследований Европейского международного университета – Париж (EIU-Paris); доцент кафедры экономической теории Технологического университета Таджикистана, г. Душанбе, Республика Таджикистан

**Information about the authors**

**Anna Romanovna Bezpalko,** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov, Saint Petersburg, Russia.

**Gaisina Alfiya Rafailevna,** Senior Lecturer, Department of Mathematics, Astrakhan State University named after V.N. Tatishchev, Astrakhan, Russia

**Toshpulotov Alisher Aminovich,** Associate Professor, Department of Business and Management Studies, European International University – Paris (EIU-Paris); Associate Professor, Department of Economic Theory, Technological University of Tajikistan, Dushanbe, Republic of Tajikistan

**УДК 338.47**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.25.70.037**

**Субботина Татьяна Александровна**
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого
**Чазова Александра Алексеевна**
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

# Комплексный управленческий анализ предприятий транспортной отрасли

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты, а также особенности проведения комплексного управленческого анализа предприятий транспортной отрасли, осуществляющих хозяйственную деятельность в современных экономических условиях. Особое внимание уделено оценке эффективности использования основных производственных, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Представлены методы вертикального, горизонтального и факторного анализа, позволяющие выявить внутренние резервы повышения результативности деятельности транспортных организаций. Приведены основные показатели, характеризующие состояние транспортного сектора Российской Федерации. Выделены такие ключевые направления анализа, как оценка структуры затрат, состояния и использования основных производственных фондов, трудового потенциала и финансовой устойчивости отдельного транспортного предприятия в целом. Приведено сопоставление показателей рентабельности, себестоимости и фондоотдачи для выявления факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий транспортной отрасли. В результате исследования представлены практические рекомендации по повышению эффективности управленческой деятельности, оптимизации ресурсной политики, совершенствованию организационно-технических процессов и повышению устойчивости транспортных предприятий. Полученные результаты могут быть использованы как в деятельности транспортных организаций при разработке управленческих решений, так и в образовательных целях при подготовке специалистов в области экономики транспорта.

**Ключевые слова:** транспортная отрасль, управленческий анализ, себестоимость, рентабельность, эффективность, ресурсы, финансовая устойчивость

**Subbotina Tatyana Alexandrovna**
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University
**Chazova Alexandra Alekseevna**
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

# Comprehensive Managerial Analysis of Transport Industry Enterprises

**Abstract.** The article discusses the theoretical and practical aspects of conducting a comprehensive management analysis of transport industry enterprises in modern economic conditions. It emphasizes the importance of assessing the efficiency of using basic production, material, labor, and financial resources, as well as presents methods such as vertical, horizontal, and factor analysis to identify internal reserves for improving transport organizations' performance. The article also provides main indicators that characterize the state of the Russian transport sector, including key areas such as cost structure assessment, fixed assets condition and use, labor potential, and financial stability. These areas are essential for understanding the overall performance of a transport enterprise and its contribution to the national economy. A comparison of profitability, costs, and return on investment is presented to identify factors that determine the competitiveness of transportation industry enterprises. Based on the research, practical recommendations are provided for improving management efficiency, optimizing resource

allocation, enhancing organizational and technical processes, and increasing the long-term viability of transportation companies. The findings can be applied in the operations of transportation organizations for developing management strategies, as well as in educational settings for training professionals in transportation economics.

**Keywords:** transport industry, managerial analysis, cost price, profitability, efficiency, resources, financial stability

**Введение**

Транспортная отрасль представляет собой обслуживающую отрасль, которая обеспечивает функционирование производственной и непроизводственной сфер экономики, способствуя удовлетворению потребностей населения отдельного государства. Транспорт способствует функционированию отраслей, производящих материальную продукцию, посредством своевременной доставки продукции (товаров) от производителя потребителям.

В Российской Федерации (далее РФ) доля транспорта в ВВП во 2 квартале 2025 г. выросла до 1 982,80 млрд руб., составив 1 833,50 млрд руб. в 1 квартале. Средняя доля транспорта в 2011-2025 гг. составляла 1 868,81 млрд руб., достигнув исторического максимума в 2 128,30 млрд руб. в 4 квартале 2024 г. и рекордного минимума в 1 588,80 млрд руб. в 1 квартале 2011 г. В состав транспортной системы входят железнодорожный, автомобильный, внутренний водный (речной), морской, воздушный и трубопроводный транспорт [8].

Железнодорожный транспорт представляет собой наиболее развитый и технически оснащенный вид транспорта в РФ. На его долю приходится основная транспортная работа, исчисляемая в тонно-километрах (т-км). По железной дороге перевозят массовые недорогие грузы на средние и дальние расстояния, а также пассажиров на средние расстояния и в пригородной зоне.

Автомобильный транспорт как массовый вид транспорта обеспечивает как сферы розничной торговли, малого бизнеса, производственной логистики, так и перевозку пассажиров и грузов любой стоимости, в том числе дорогостоящих, на короткие и средние расстояния.

Внутренний водный (речной) транспорт используется для массовых перевозок недорогих грузов. Особая роль отводится речному транспорту при обслуживании таких отдаленных районов РФ, как Сибирь, Дальний Восток. Указанный вид транспорта широко используется как круизный, а также для перевозки пассажиров на средние и дальние расстояния.

Тогда как морской транспорт используется в международном сообщении (среднее расстояние перевозки 4 тыс. км) и в районах одного или нескольких морей. Указанный вид транспорта также применяется для перевозки массовых недорогих грузов, в том числе сырья, и как круизный.

Воздушный транспорт используется для перевозки пассажиров на средние и дальние расстояния, а также играет важную роль в международных отношениях. В РФ указанный вид транспорта используется для связи различных частей страны и выполнения специальных заказов.

Трубопроводный транспорт выполняет транспортировку жидких (нефть, нефтепродукты), газообразных и твердых грузов на любые расстояния. Из общей длины трубопроводов РФ газопроводы составляют 153 тыс. км, нефтепроводы – 46 тыс. км и нефтепродуктопроводы – 15 тыс. км.

Единая транспортная система по данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат) РФ представлена в таблице 1 [8].

Таблица 1 – Перевозка грузов и грузооборот по видам транспорта

| | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Перевезено грузов, млн т. | | | |
| Транспорт всего: | 8 262 | 8 779 | 9 059 |
| в том числе | | | |
| железнодорожный | 1 404 | 1 351 | 1 365 |
| автомобильный | 5 582 | 6 211 | 6 491 |
| трубопроводный | 1 141 | 1 073 | 1060 |
| морской | 23 | 28 | 33 |
| внутренний водный | 110 | 116 | 109 |
| воздушный | 1,6 | 0,7 | 0,6 |
| Грузооборот, млрд т-км | | | |
| Транспорт всего: | 5 713 | 5 582 | 5 551 |
| в том числе | | | |
| железнодорожный | 2 639 | 2 638 | 2 638 |
| автомобильный | 297 | 314 | 362 |
| трубопроводный | 2 653 | 2 515 | 2 423 |
| морской | 44 | 45 | 69 |
| внутренний водный | 71 | 68 | 57 |
| воздушный | 9,2 | 2,8 | 1,7 |

Транспорт является трудоемкой отраслью, в которой занято более 10% работающих граждан РФ. Транспортная отрасль потребляет 60% мирового производства жидких нефтепродуктов, 20% стали, 80% свинца, 70% синтетических каучуков и 40% лакокрасочных изделий.

Политическое значение транспорта заключается в оперативном разрешении чрезвычайных ситуаций и возможности маневрировать ресурсами, обеспечивая монолитность государства. Транспорт также имеет большое значение для обороны страны: с его помощью возможна быстрая передислокация населения, войск, производства.

Культурное значение транспортной отрасли состоит в распространении эстетических ценностей, повышающих культуру и образование населения. Например, на морском транспорте существует сеть круизных маршрутов, которые работают во взаимодействии с наземными видами транспорта. Особая роль в туризме, а именно в экскурсионном обслуживании, отводится автомобильному транспорту.

Социологическое значение транспорта состоит в экономии времени, облегчении труда, повышении его производительности, а также в организации досуга. Недостатки в работе транспорта, обслуживающего население, могут снизить производительность труда на 12% [4].

**Материалы и методы**

В процессе исследования использованы методы экономического и статистического анализа, сравнительный и факторный анализ, методы вертикального и горизонтального анализа бухгалтерской отчетности, а также элементы системного подхода. В качестве информационной базы использованы данные Федеральной службы государственной статистики РФ, бухгалтерская и управленческая отчетность транспортных предприятий, нормативно-правовые акты и научные публикации по тематике исследования.

**Результаты и их обсуждение**

Транспорт является отраслью материального производства с отличительными трудовыми процессами и специфической формой конечного результата производства (продукта, услуги). Степень участия отдельных видов транспорта в перевозках грузов и пассажиров различна в силу своей зависимости от множества факторов, определяемых технико-экономическими особенностями транспортной отрасли. Народнохозяйственными факторами, которые необходимо учитывать при оценке экономической целесообразности применения транспорта, являются:

– объемы груза, планируемого к перевозке;

– направление и расстояние перевозки;

– размещение и направление грузопотоков;

– ритмичность работы и структура подвижного состава;

– состояние запасов товарно-материальных ценностей, определяющее требования срочности доставки грузов .

К специфическим транспортным факторам относятся:

– система организации перевозочного процесса;

– размещение сети путей сообщения;

– наличие пропускной и провозной способности путей сообщения;

– условия эксплуатации транспортных средств по сезонам года.

Все перечисленные факторы оказывают влияние на выбор оптимального решения, тогда как для более точной оценки используется методика расчета таких технико-экономических показателей, как:

– уровень эксплуатационных расходов (себестоимость перевозок);

– скорость движения и сроки доставки грузов;

– наличие провозной и пропускной способности;

– маневренность в обеспечении перевозок в различных условиях;

– надежность и бесперебойность перевозок, возможность их регулярного осуществления в больших объемах;

– гарантия сохранности перевозимых грузов;

– условия для высокоэффективного использования подвижного состава и технических средств, возможности применения новых средств для перевозок (поддоны, контейнеры), механизация погрузочно-разгрузочных работ [7].

Одним из факторов повышения эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятий транспортной отрасли является развитие таких процессов, как концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование.

Концентрация представляет собой процесс сосредоточения производственно-коммерческой деятельности на крупных предприятиях, обеспечивающий рост эффективности использования подвижного состава, увеличение парка, совершенствование логистики и управления перевозками. Специализация характеризуется разделением процессов перевозки грузов или пассажиров, технического обслуживания и ремонта подвижного состава на самостоятельные подпроцессы. Кооперирование представляет собой форму производственных и коммерческих связей, которые возникают в результате общественного разделения труда и устанавливаются между специализированными предприятиями. Тогда как комбинирование предполагает наличие на одном предприятии разных направлений деятельности, например, грузовых и пассажирских перевозок, услуг по экспедиции груза, услуг по техническому обслуживанию и (или) ремонту.

Между концентрацией, специализацией, кооперированием и комбинированием существует взаимосвязь: высокий уровень концентрации позволяет увеличить размеры предприятия и создает базу для развития его специализации, в то же время специализация предприятия является условием развития кооперирующих связей с другими фирмами. Кооперирование создает благоприятные условия для развития специализации и увеличения размеров предприятия [9].

Транспорт представляет собой комплекс подразделений, функций, работ, услуг, действующий в условиях рыночных отношений на конкретной территории, в определенное время и в установленных правовых рамках. Анализируя деятельность транспортной организации необходимо провести анализ ее функционирования, сфер деятельности, использования ресурсов и возможности раскрытия резервов достижения поставленной цели.

Цели анализа производственно-хозяйственной деятельности транспортной организации состоят в выявлении и оценке социально-экономических результатов всех

сторон деятельности, определении резервов использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также подготовке и повышении обоснованности стратегических и текущих управленческих решений [2].

К основным задачам анализа относятся:

– объективная всесторонняя оценка результатов функционирования;

– выявление закономерностей и тенденций развития производства, возможностей совершенствования системы управления и определение эффективности принимаемых решений;

– оценка степени использования производственных ресурсов, состояния техники, технологии, организации производства, труда и управления с точки зрения их влияния на эффективность и качество работы организации;

– выявление факторов, влияющих на конечные показатели деятельности;

– прогнозирование ожидаемых результатов, подготовка материалов для принятия управленческих решений;

– разработка и контроль за осуществлением мероприятий, направленных на более эффективное использование ресурсов и распространение передового опыта [2].

Информационный фонд анализа производственно-хозяйственной деятельности транспортной организации состоит из:

– законодательных и нормативных актов: постановлений правительства, ведомственных инструкций, норм расхода и выработки, методики калькуляции;

– планово-нормативной документации, представленной бизнес-планом, планами вышестоящих организаций, плановыми нормами и нормативами;

– данных бухгалтерского учета и отчетности: бухгалтерский учет, формы государственного отчета, регистры аналитического и синтетического учета, первичные документы, смета затрат;

– данных статистического учета и отчетности, представленных в формах месячной и квартальной отчетности, результатах выборочных наблюдений;

– данных оперативного учета, включающих в себя контроль за выполнение договорных обязательств, заданий и нарядов, выработку водителей и рабочих, выполнение планов перевозок и работ по видам, сменам и бригадам;

– технологической и конструкторской документации, предполагающей сведения о затратах труда и материалов, технологические карты процессов перевозок, сведения о структуре перевозок и продукции;

– материалов производственных совещаний, ревизий, газет и (или) радио [6].

При определении ресурсов, потребляемых в процессе производства, используется понятие «затраты», характеризующее фактический объем ресурсов в денежном выражении, использованных в определенных целях, а также формирующее себестоимость единицы транспортной услуги.

В состав затрат включают материальные затраты (горюче-смазочные материалы, запасные части), затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию основных средств и прочие расходы (налоги, дорожные сборы, платежи по кредитам). Состав затрат транспортной организации зависит от вида перевозок и номенклатуры услуг, технологии перевозок, технического обслуживания и ремонта транспортных средств.

В состав затрат также входят затраты, связанные с природоохранной деятельностью, так как транспортные организации обязаны осуществлять плату за загрязнение окружающей среды.

Структура затрат зависит от специфики вида деятельности, характера и расстояния перевозок и (или) типа подвижного состава. В зависимости от того, какие элементы занимают наибольший удельный вес в структуре затрат, продукция может быть материалоемкой, топливоемкой, фондоемкой, энергоемкой и (или) трудоемкой.

В себестоимости продукции значительный удельный вес занимают такие комплексные расходы, как связанные с работой оборудования и освоением техники,

цеховые, общехозяйственные, внепроизводственные [5].

Анализ начинают с изучения исполнения сметы, а именно определяют отклонение по каждой статье расхода и общую сумму отклонений, рассматривают плановые и фактические суммы по каждой статье расхода, выявляют снижение и (или) перерасход.

Для того, чтобы определить количественное влияние факторов на изменение сметы комплексных расходов, необходимо все расходы разделить на условно-постоянные и условно-переменные и по каждой группе определить общую сумму расходов. Значение условно-переменных затрат изменяется пропорционально объему транспортной работы: пробегу автомобиля, автомобиле-часов работы и (или) количеству выполняемых операций. Чем больше транспортной работы, тем больше затраты на техническое обслуживание и ремонт, восстановление износа автомобильных шин, заработную плату водителей. Абсолютная величина условно-постоянных затрат при увеличении или сокращении объема транспортной работы не изменяется или изменяется незначительно, например, заработная плата и (или) материальное обеспечение административно-управленческого персонала [3].

Плановую величину условно-переменных затрат необходимо корректировать на процент выполнения плана по объему выпуска продукции, тогда как условно-постоянные расходы не корректируются.

Сравнивая пересчитанные суммы расходов с плановыми, определяются отклонения, образовавшиеся вследствие изменения объема производства. Вычитая из отчетных (фактических) постоянных и переменных расходов затраты, пересчитанные на фактический выпуск, получаются отклонения, образовавшиеся вследствие нарушения сметы (структуры) производства.

Затраты по экономической роли в процессе производства подразделяют на основные и накладные. Основные затраты непосредственно связаны с выполнением транспортных услуг, их доля может достигать 90% в общем объеме затрат. Накладные затраты возникают в процессе обеспечения транспортных услуг, а именно затраты, связанные с продажей и (или) списанием транспортных средств, штрафы и пени, затраты, связанные с получением лицензии на пассажирские перевозки.

По методу отнесения затрат на производство различают прямые и косвенные затраты. Прямые затраты могут быть отнесены на себестоимость конкретной транспортной услуги, косвенные затраты подлежат распределению между различными видами услуг.

Прямые затраты делятся на прямые трудовые и прямые материальные затраты. Анализ затрат на материалы способствует контролю за соблюдением установленных норм расхода материала, выявлению причин отклонения фактического расхода материалов от планового расхода, определению резервов экономии материальных ресурсов.

В процессе анализа прямых трудовых затрат определяются динамика зарплаты на 1 руб. товарной продукции, доля прямых трудовых затрат в себестоимости продукции, факторы, определяющие её величину, а также осуществляется поиск резервов оптимизации затрат.

Затраты классифицируются по видам перевозок грузов (сдельные, повременные, километровые) и по видам оказываемых услуг (грузопереработка, транспортировка, погрузочно-разгрузочные операции, складское хранение). Затраты в соответствии с их целевым назначением и местом образования подразделяются на: сырье и материалы (автомобильное топливо); возвратные отходы; покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий; топливо и энергия на технологические цели; заработная плата производственных рабочих; отчисления на социальные нужды; общепроизводственные расходы; общехозяйственные расходы; потери от брака; коммерческие расходы [5].

Оценка эффективности деятельности автотранспортного предприятия подразумевает оценку его результатов и достигнутых целей. Оценка эффективности является необходимой для поиска решений проблем, а также для инвесторов и заинтересованных лиц.

Под финансовым положением предприятия понимается способность финансировать и развивать осуществляемую деятельность. Финансовое положение характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью. Финансовое положение зависит от непосредственных результатов производственной, коммерческой и финансовой деятельности.

Устойчивость финансового положения предприятия зависит от целесообразности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия величина активов и их структура претерпевают постоянные изменения. Качественные изменения в структуре средств и их источников выявляются в процессе проведения вертикального и (или) горизонтального анализа отчетности.

Сведения, которые приводятся в пассиве бухгалтерского баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько долгосрочных и (или) краткосрочных заемных средства привлечено в оборот предприятия.

По продолжительности использования капитал подразделяется на долгосрочный постоянный (перманентный) и краткосрочный. Необходимость в собственном капитале обусловлена требованиями самофинансирования предприятий. Обеспеченность собственным капиталом является основой самостоятельности и независимости предприятия. Важными показателями, которые характеризуют рыночную устойчивость предприятия, являются:

– коэффициент финансовой автономии (независимости) или удельный вес собственного капитала в общей сумме капитала;

– коэффициент финансовой зависимости (доля заемного капитала);

– плечо финансового рычага или коэффициент финансового риска (отношение заемного капитала к собственному) [2].

В процессе анализа активов предприятия следует изучить изменения в их составе и структуре и дать им оценку. В процессе анализа также необходимо установить изменения в долгосрочных (внеоборотных) активах. Долгосрочные активы или основной капитал – долгосрочные вложения средств в недвижимость, облигации, акции, запасы полезных ископаемых, совместные предприятия и (или) нематериальные активы. Отдельное внимание уделяется изучению состояния, динамики и структуры основных фондов, так как они занимают основной удельный вес в долгосрочных активах предприятия.

Показатели деловой активности характеризуют результаты и эффективность текущей основной производственной деятельности. Оценка деловой активности на качественном уровне может быть получена в результате сравнения деятельности отдельного предприятия и аналогичных по сфере вложения капитала предприятий.

При анализе финансового состояния предприятия необходимо определить запас его финансовой устойчивости (зону безопасности). Деление затрат на постоянные и переменные, а также использование показателя маржинального дохода позволяют рассчитать порог рентабельности, то есть сумму выручки, которая необходима для того, чтобы покрыть все постоянные расходы предприятия. Если известен порог рентабельности, то имеется возможность рассчитать запас финансовой устойчивости.

Рентабельность продаж (реализации) показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Данный показатель рассчитывается как по валовой, так и по чистой прибыли. Первый способ отражает изменения в политике ценообразования и способность предприятия контролировать себестоимость реализации услуг. Рентабельность собственного капитала позволяет определить эффективность использования собственного капитала, сравнить с возможным получением дохода от вложения средств в другие ценные бумаги. Экономическая рентабельность (рентабельность

совокупного капитала) характеризует количество денежных единиц, необходимых для получения 1 денежной единицы прибыли, независимо от источников привлечения денежных средств [2].

Фондорентабельность показывает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов. Рентабельность основной деятельности показывает, сколько прибыли от реализации приходится на 1 руб. произведенных затрат. Рентабельность перманентного капитала показывает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность предприятия на длительный срок.

Состояние и степень использования основных фондов (далее ОПФ) оказывают существенное воздействие на выполнение производственной программы автотранспортного предприятия. Наиболее полное использование ОПФ и оборудования зон технического обслуживания способствует увеличению объемов перевозок без дополнительных капитальных вложений, своевременной и качественной подготовке автомобилей к выпуску на линию, внедрению прогрессивных форм организации труда.

Целью анализа обеспеченности ОПФ, их состояния и использования является определение приоритетных методов управления внеоборотными активами автотранспортного предприятия. Цель достигается в результате решения ряда таких аналитических задач, как оценка состава и структуры ОПФ, динамики и характера движения ОПФ, определение обобщающих и частных показателей эффективности использования ОПФ, установление степени влияния использования ОПФ на объем перевозок [1].

В таблице 2 представлена классификация основных показателей, используемых для анализа обеспеченности основными производственными фондами, их состояния и использования.

Таблица 2 – Показатели для анализа обеспеченности основными фондами, их состояния и использования

<table>
<tr><td colspan="2">Обобщающие</td><td colspan="2">Частные</td></tr>
<tr><td>Структуры движения и состояния</td><td>Эффективности использования</td><td>Экстенсивного использования</td><td>Интенсивного использования</td></tr>
<tr><td>Удельный вес стоимости i-ой группы основных фондов</td><td>Фондоотдача</td><td>Коэффициент использования времени в наряде</td><td>Коэффициент использования грузоподъемности</td></tr>
<tr><td>Изменение структуры основных фондов</td><td>Фондоемкость</td><td>Коэффициент использования времени суток</td><td>Коэффициент использования пробега</td></tr>
<tr><td>Коэффициент обновления основных фондов</td><td rowspan="3">Рентабельность основных фондов</td><td>Коэффициент использования времени года</td><td rowspan="3">Выработка автомобиля в тоннах (тонно-километрах)</td></tr>
<tr><td>Коэффициент выбытия основных фондов</td><td rowspan="2">Коэффициент сменности оборудования</td></tr>
<tr><td>Коэффициент износа основных фондов</td></tr>
</table>

Характерной особенностью ОПФ предприятия транспортной отрасли является меньший удельный вес пассивной части – производственных зданий, машин и оборудования, используемых при техническом обслуживании и ремонте подвижного состава, в их общем объеме по сравнению с промышленными предприятиями и железнодорожным транспортном. Вследствие этого характерной особенностью также является больший удельный вес активной части, представленной транспортными

средствами.

Технический уровень ОПФ и степень их износа характеризуют возрастной состав активных ОПФ – транспортных средств. Возрастной состав способствует выявлению устаревшего подвижного состава, подлежащего замене. Для анализа все транспортные средства группируются по видам, а затем по продолжительности использования. Далее исчисляется их удельный вес и делаются соответствующие выводы, исходя из наиболее оптимального срока службы, о замене подвижного состава [1].

Трудовой потенциал автотранспортного предприятия характеризуется такими параметрами, как возрастная структура персонала, уровень его квалификации, степень стабильности коллектива и (или) состояние социально-психологического климата.

Анализ обеспеченности персоналом предполагает оценку точности определения потребности в работниках и сравнение указанной потребности с фактическим числом сотрудников на предприятии.

При определении точности расчета плановой потребности в работниках отдельных категорий учитываются объем и сложность производимых работ, а также годовой фонд рабочего времени 1 работника, который рассчитывается, исходя из количества дней в году и средней продолжительности рабочего дня.

Уровень обеспеченности трудовыми ресурсами оценивается при помощи расчета показателей кадровой укомплектованности в целом по предприятию, отдельных подразделений, а также отдельных профессиональных и квалификационных групп работников.

Использование трудовых ресурсов характеризуется такими показателями, как среднесписочная численность занятых, уровень занятости работников физическим и умственным трудом, интенсивность труда, число отработанных рабочих дней, средняя продолжительность рабочего дня, число выходных, количество дней отпуска, число и продолжительность перерывов, предоставляемых внутри рабочего дня, время простоев, число дней болезни [10].

Одной из важнейших характеристик использования трудовых ресурсов является показатель производительности труда. Производительность труда характеризует эффективность производственной деятельности работников. Повышение эффективности выражается в уменьшении количества рабочего времени, затраченного на производство единицы транспортных услуг.

Между производительностью труда и заработной платой имеется многоплановая связь. Коэффициент, характеризующий соотношение темпов роста производительности труда и средней зарплаты, можно рассчитать, определив предварительно индексы роста производительности труда и роста средней заработной платы.

Индекс производительности труда – это соотношение фактической и базисной производительности труда. Аналогично определяется индекс средней заработной платы.

Важным фактором, способствующим успешному выполнению производственной программы по перевозкам, техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, является своевременное и полной обеспечение необходимыми материальными ресурсами.

Целью анализа обеспеченности материальными ресурсами, их состояния и использования является оценка существующей системы снабжения и использования материальных ресурсов, а также разработка эффективных методов, направленных на оптимизацию ресурсной политики.

В процессе анализа рассчитывают коэффициент обеспеченности материальными ресурсами, который определяют в днях, а рассчитывают отдельно по каждому виду ресурсов [10].

Также анализируется равномерность поставок посредством такого косвенного показателя, как наличие или отсутствие простоев подвижного состава из-за недостатка топлива и материалов. Простои могут быть вызваны не только неравномерным поступлением материалов, но и несвоевременной подачей их на рабочее место (например,

запасных частей в ремонтную зону).

При сопоставлении фактического расхода материалов в натуральном (стоимостном) выражении с плановым расходом необходимо обеспечить соизмеримость указанных величин. В результате сопоставления фактического расхода материальных ресурсов с намеченными по плану выявляют абсолютную экономию и (или) перерасход материалов.

Для определения относительной экономии (перерасхода) материальных ресурсов рассчитывают аналитическую потребность в них на фактически выполненный объем работы по нормам, учтенным при сопоставлении плана. Материалоемкость транспортных услуг является обобщающей характеристикой расходования материальных ресурсов на единицу продукции. При сравнении её плановой и фактической величин или при анализе её динамики можно сделать выводы об эффективности использования материальных ресурсов.

Коэффициент соотношения темпов роста объема производства и материальных затрат характеризует в относительном выражении динамику материалоотдачи и раскрывает факторы её роста. Коэффициент материальных затрат характеризует эффективность использования материалов в процессе производства, а также отсутствие возможного перерасхода в сравнении с установленными нормами. Коэффициент больше 1 свидетельствует о перерасходе материальных ресурсов, тогда как коэффициент меньше 1 – об эффективности применения материальных ресурсов.

Основными источниками перспективных резервов увеличения объема грузооборота являются сокращение целодневных и внутрисменных простоев машин, холостых пробегов, повышение коэффициента использования грузоподъемности. Техническое перевооружение производства может способствовать увеличению количества машин и их грузоподъемности, скорости движения, что также необходимо учитывать при определении величины резервов объема грузооборота.

Одной из задач калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) является выявление упущенных возможностей ее оптимизации. Мобилизация внутренних резервов сокращения себестоимости обеспечивает увеличение прибыли и способствует эффективности производства в целом. Резервы сокращения затрат устанавливаются по каждой статье расхода посредством организационно-технических мероприятий, способствующих экономии сырья, материалов, энергии и (или) оплаты труда. К организационно-техническим мероприятиям относят улучшение организации производства и труда, внедрение прогрессивной технологии [9].

**Заключение**

Таким образом, результаты исследования подтвердили значительную зависимость эффективности деятельности транспортных предприятий от структуры затрат, степени использования основных фондов и трудового потенциала. Определено, что наиболее существенное влияние на себестоимость оказывают затраты на топливо, оплату труда и амортизацию. Проведённый анализ позволил выявить комплекс факторов, определяющих эффективность функционирования предприятий транспортной отрасли. Повышение результативности деятельности возможно посредством рационализации структуры затрат, оптимизации использования ресурсов и модернизации технической базы. Обоснована необходимость повышения специализации и кооперирования предприятий транспортного сектора для оптимизации затрат и повышения конкурентоспособности. Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности транспортных организаций при разработке стратегий повышения эффективности управления, а также в образовательных целях при подготовке специалистов в области экономики и логистики транспорта.

**Список источников**

1. Асаул, А.Н. Оценка машин, оборудования и транспортных средств / А. Н. Асаул // Образовательная платформа Юрайт. – URL: https://clck.ru/3Q8FGa.

2. Бачурин, А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций / А. А. Бачурин // Образовательная платформа Юрайт. – URL: https://clck.ru/3Q8CDL.

3. Бачурин, А.А. Маркетинг на автомобильном транспорте / А. А. Бачурин // Образовательная платформа Юрайт. – URL: https://clck.ru/3Q8FJb.

4. Будрина, Е.В. Экономика транспорта / Е. В. Будрина // Образовательная платформа Юрайт. – URL: https://clck.ru/3Q8BYu.

5. Виниченко, В.А. Ценообразование на транспорте / В. А. Виниченко // Образовательная платформа Юрайт. – URL: https://clck.ru/3Q8CQV.

6. Землина, А.И. Правовое обеспечение профессиональной деятельности / А. И. Землина // Образовательная платформа Юрайт. – URL: https://clck.ru/3Q8CKn.

7. Зюзина, Н.Н. Кадасев, Д.А. Воронин, Н.В. Экономические аспекты управления транспортной системой региона // ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И ПРАВО. 2022. DOI: 10.53015/2782-263X_2022_2_46.

8. Солодкий, А.И. Транспортная инфраструктура / А. И. Солодкий // Образовательная платформа Юрайт. – URL: https://clck.ru/3Q8CFg.

9. Сулейманова, Д.А. Особенности методики управленческого анализа деятельности автотранспортных организаций // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2022. DOI: 10.21779/2500-1930-2022-37-4-52–58.

10. Хмельницкий, А.Д. Экономика и управление на грузовом автомобильном транспорте / А. Д. Хмельницкий // Образовательная платформа Юрайт. – URL: https://clck.ru/3Q8FDu.

**Сведения об авторах**

**Субботина Татьяна Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры цифровой экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого, Новгород, Россия

**Чазова Александра Алексеевна**– студент, 4 курс, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Новгород, Россия

**Information about the authors**

**Subbotina Tatyana Alexandrovna**, Cand. Econ. Shi., associate professor of the Department of Digital Economics and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.

**Chazova Alexandra Alekseevna**, 4th year student, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.

**УДК 528.4**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.71.44.038**

**Замятина Мария Сергеевна**
Ханты-Мансийский автономный округ – Югры «Сургутский государственный университет»
**Слепова Анастасия Александровна**
Ханты-Мансийский автономный округ – Югры «Сургутский государственный университет»

# Организация кадастрового учета земельных участков в Ханты-Мансийском АО-Югре: современные тенденции

**Аннотация.** В статье проводится комплексный анализ актуальных аспектов организации кадастрового учета земельных участков на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Авторы исследуют современные тенденции развития данной сферы в условиях интенсивного промышленного и хозяйственного освоения территорий, а также глобальной цифровой трансформации государственных услуг. Особое внимание уделяется процессам внедрения Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН) и перехода на предоставление услуг в электронном формате, оценивается их эффективность и влияние на скорость и доступность процедур. На основе проведенного исследования выявляются ключевые проблемные зоны, характерные specifically для региона. Среди них – системные сложности, связанные с оформлением прав на земельные участки в зонах традиционного природопользования коренных малочисленных народов, а также вопросы исправления реестровых (кадастровых) ошибок, накопленных за предыдущие периоды. В заключительной части работы авторы формулируют конкретные пути и механизмы решения обозначенных проблем. Предлагаемые меры направлены на повышение эффективности землеустроительных процессов, снижение административных барьеров и обеспечение условий для устойчивого социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа.

**Ключевые слова:** кадастровый учет, земельные участки, регистрация прав, ЕГРН, государственная регистрация.

**Zamyatina Maria Sergeevna**
Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra "Surgut State University"
**Slepova Anastasia Alexandrovna**
Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra "Surgut State University"

# Organization Of Cadastral Registration Of Land Plots In Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra: Current Trends

**Abstract.** The article discusses current aspects of the organization of cadastral registration of land plots in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug, Yugra, analyzes current trends in the development of this area in the context of active territorial development and digitalization. Special attention is paid to the introduction of the Unified State Register of Legal Entities and the transition to the provision of services in electronic format. Based on the analysis, key development issues specific to the region have been identified: issues related to the registration of land rights in areas of traditional environmental management and the correction of cadastral errors.

In conclusion, the authors propose solutions to these problems aimed at improving the efficiency of land management processes and ensuring sustainable development.

**Keywords:** cadastral registration, land plots, registration of rights, EGRN, state registration.

**Введение.** Государственный кадастровый учет (ГКУ) является важнейшим элементом системы управления земельными ресурсами. В современных условиях его роль существенно возрастает в связи с развитием цифровых технологий и необходимостью эффективного управления земельными ресурсами.

Актуальность темы обусловлена специфичным расположением и статусом Ханты-Мансийского автономного округа. Практическая значимость раскрывается через такие аспекты как:

1. Экономическая эффективность. Четкий кадастровый учет необходим для оперативного оформления земель под новые месторождения и объекты инфраструктуры, что имеет прямое воздействие на инвестиционные фонд региона.
2. Устранение конфликтов. Исследование напрямую направленно на решение споров между недропользователями и коренными народами путем точного определения границ земель недропользования.
3. Цифровизация в сложных условиях. Именно использование технологий и дистанционных систем критически важно для точного учета заболоченных и труднодоступных территориях округа.

Именно это обозначает практический, прикладной характер, направленный на повышение эффективности землеустройства в стратегически важном регионе.

Теоретические основы кадастрового учета

Кадастровый учет представляет собой совокупность действий по внесению в Единый государственный реестр недвижимости (ЕГРН) сведений о земельных участках и иных объектах недвижимости.

Основные характеристики кадастрового учета:

Обязательность для государственной регистрации прав

Идентификация объекта посредством кадастрового номера

Подтверждение существования или прекращения объекта

Возможность распоряжения имуществом после учета

Процедура кадастрового учета

В работах А. В. Лебедева подробно исследуются правовые аспекты земельных отношений в регионах Крайнего севера. Ученый обосновывает необходимость особого правового регулирования кадастрового учета с учетом:

1. Особого режима недропользования.
2. Традиционного природопользования коренных малочисленных народов Севера.
3. Особенностей экологических ограничений региона.

Исследования Мишиной С. П. делают акцент на географические особенности региона:

1. Анализ влияния заболоченности и криогенных процессов.
2. Методы дистанционного зонирования для кадастровых работ.
3. Оценка транспортной доступности территорий.

Процесс постановки на учет включает следующие этапы:

- Подача заявления и необходимых документов
- Обработка представленных материалов
- Правовая экспертиза
- Внесение сведений в ЕГРН
- Выдача документов
- Практическое исследование

В ходе исследования были проанализированы следующие аспекты:

- Сроки осуществления кадастрового учета
- Причины приостановления учета
- Эффективность различных способов подачи документов

- Качество предоставляемых сведений
- Результаты исследования
- Основные проблемы в организации кадастрового учета:
- Отсутствие полных сведений о границах ранее учтенных объектов
- Недостоверные данные в документах
- Несоответствие категорий земель
- Проблемы с обеспечением доступа к участкам
- Современные тенденции развития

Ключевые направления совершенствования:

- Цифровизация процессов учета
- Внедрение электронного документооборота
- Автоматизация проверок
- Развитие системы межведомственного взаимодействия
- Рекомендации по совершенствованию

Раскрывая направление цифровизации, на практике можно выделить следующие направления:

Внедрение Технологии Информационного Моделирования для учета линейных объектов.

Использование Геоинформационных Систем для создания, управления, анализа и визуализации пространственных данных. Ключевой функцией является мониторинг и анализ.

Активное развитие системы межведомственного электронного взаимодействия.

Для повышения эффективности кадастрового учета необходимо:

- Усилить контроль за полнотой сведений
- Внедрить систему мониторинга выполнения процедур
- Разработать механизмы стимулирования собственников
- Совершенствовать нормативно-правовую базу

Если делать акцент на Ханты-Мансийском автономном округе, можно выделить следующие характерные проблемы:

Наследие “исторических” кадастровых ошибок.

Сложности разграничения полномочий между муниципальными образованиями.

Необходимость учета особых сезонных факторов при проведении полевых работ

**Заключение.** Организация кадастрового учета земельных участков требует постоянного совершенствования с учетом современных тенденций развития. Внедрение цифровых технологий и оптимизация процедур учета позволит повысить эффективность управления земельными ресурсами и обеспечить защиту прав собственников.

Проведенный анализ в рамках исследования позволило сформулировать рекомендации по совершенствованию кадастрового учета в регионе:

1. Разработка дифференцированных нормативов для различных природных зон
2. Внедрение риск-ориентированной модели кадастрового контроля
3. Создание единой геоинформационной платформы региона, учитывая территориальные и иные особенности
4. Совершенствование механизмов учета интересов коренных малочисленных народов Севера.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик кадастровой оценки земель с учетом экологических ограничений и прогнозированием влияния климатических изменений на состояние земельного фонда.

**Список источников**

1. Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости»

2. Нормативные акты, регулирующие порядок кадастрового учета
3. Научные публикации по вопросам государственного кадастрового учета:
4. Лебедев А.В. Земельные отношения в регионах Крайнего Севера: монография. — М.: Юрист, 2022. — 348 с.
5. Мишина С.П. Географические основы землеустройства в ХМАО-Югре // Вестник землеустройства и кадастра. — 2023. — № 4. — С. 45-52.
6. Государственный доклад о состоянии земель в ХМАО-Югре за 2023 год. — Ханты-Мансийск, 2024. — 203 с.
7. Статистические данные Росреестра

**Сведения об авторах**

**Замятина Мария Сергеевна,** старший преподаватель кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом, Института Экономики и управления, Бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», Сургут, Россия
**Слепова Анастасия Александровна,** студентка Бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», Сургут, Россия

**Information about the authors**

**Zamyatina Maria Sergeevna,** Senior Lecturer, Department of State Municipal Management and Personnel Management, Institute of Economics and Management, Budgetary institution of higher education Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra "Surgut State University", Surgut, Russia
**Slepova Anastasia Alexandrovna,** student at Surgut State University, a budgetary institution of Higher Education in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra, Surgut, Russia

**УДК .336**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.62.51.039**

**Аль-Фарттуси Ахмед Кадхим Аддай**
Волгоградский государственный университет

## Современное состояние уровня развития финансовой грамотности населения в республике Ирак

**Аннотация.** В статье проведен комплексный анализ современного состояния финансовой грамотности населения Республики Ирак. На основе данных статистики и социологических опросов выявлены ключевые проблемы: низкий уровень управления личными финансами, недостаточная осведомленность о банковских продуктах и высокие риски использования неформальных финансовых институтов. Проведенный анализ позволяет констатировать, что современное состояние финансовой грамотности населения Ирака остается на критически низком уровне, являясь следствием сложного переплетения исторических, экономических и социальных факторов. Инвестиции в финансовую грамотность — это не просто социальная программа, это стратегическая необходимость для построения устойчивой, инклюзивной и диверсифицированной экономики Ирака в постконфликтный период. Автор приходит к выводу о необходимости разработки и реализации целевых государственных программ, направленных на системное повышение финансовой грамотности как фактора экономической стабильности страны

**Ключевые слова:** Республика Ирак, финансы, статистические данные, денежные операции, развитие Республики

**Al-Farttoosi Ahmed Kadhim Adday**
Volgograd State University

## The current state of financial literacy development in the republic of Iraq

**Abstract.** The article presents a comprehensive analysis of the current state of financial literacy in the Republic of Iraq. Based on statistical data and public opinion polls, key problems were identified: a low level of personal finance management, insufficient awareness of banking products, and high risks of using informal financial institutions. The conducted analysis allows us to state that the current state of financial literacy of the Iraqi population remains at a critically low level, which is the result of a complex interweaving of historical, economic and social factors.Investing in improving financial literacy is not just a social program, it is a strategic necessity for building a sustainable, inclusive and diversified economy in Iraq in the post-conflict period. The author concludes that it is necessary to develop and implement targeted government programs aimed at systematically improving financial literacy as a factor of the country's economic stability..

**Keywords:** Republic of Iraq, finance, statistical data, monetary transactions, development of the Republic

Финансовая грамотность, понимаемая как совокупность знаний, навыков и установок, позволяющих индивиду принимать эффективные и обоснованные финансовые решения, является ключевым элементом экономической стабильности как на микро-, так и на макроуровне. Для развивающихся стран, переживающих периоды структурных трансформаций, таких как Ирак, низкий уровень финансовой грамотности населения представляет собой серьезный вызов на пути устойчивого развития и социального благополучия. Последствия многолетних военных конфликтов, экономических санкций и

политической нестабильности создали уникальный и крайне сложный контекст для формирования финансовой культуры в иракском обществе. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системной диагностики текущей ситуации, без которой невозможна разработка целенаправленных и эффективных государственных программ развития человеческого капитала. Целью данной статьи является всесторонний анализ современного состояния финансовой грамотности населения Ирака, выявление ключевых проблем, сдерживающих факторов и формулирование практических рекомендаций.

Чтобы понять современные реалии, необходимо обратиться к недавней истории Ирака. Десятилетия авторитарного правления, последовавшие за этим международные санкции, которые практически изолировали страну от глобальной финансовой системы, и период острой нестабильности после 2003 года — все это сформировало у населения глубокое недоверие к формальным финансовым институтам. Банковская система воспринималась как часть государственного аппарата, а наличные деньги стали не просто предпочтительным, но зачастую единственным безопасным средством сбережения и расчетов. Эта «культура наличности» является фундаментальным барьером на пути повышения финансовой грамотности, так как она исключает целые пласты финансовых знаний, связанных с использованием банковских счетов, цифровых платежей, кредитных и страховых продуктов. Психологически население ориентировано на краткосрочное выживание, а не на долгосрочное финансовое планирование, что еще более усугубляет проблему. [1, с. 43]

Современное состояние финансовой грамотности в Ираке характеризуется целым комплексом взаимосвязанных проблем. Во-первых, наблюдается критически низкий уровень базовых финансовых знаний: понимания принципов работы процентов (как простых, так и сложных), инфляции, рисков и диверсификации. Во-вторых, широко распространено использование неформальных финансовых практик, таких как ростовщичество и семейные займы, которые часто сопряжены с высокими рисками и не обеспечивают правовой защиты заемщика. В-третьих, имеет место быть крайне слабая осведомленность о правах потребителей финансовых услуг и механизмах их защиты. Среди основных сдерживающих факторов можно выделить следующие: недостаточное внимание к финансовому образованию со стороны государства на всех уровнях (от школ до вузов), ограниченный доступ к цифровым технологиям в сельской местности, низкий уровень проникновения банковских отделений за пределами крупных городов, а также социокультурные аспекты, при которых вопросы финансов часто считаются сугубо личными и не подлежащими публичному обсуждению и обучению. [2, с. 34]

Одним из ключевых индикаторов финансовой грамотности является уровень использования формальных финансовых услуг. Данные, обобщенные в Таблице 1, наглядно демонстрируют ситуацию в Ираке в сравнении с усредненными показателями по региону Ближнего Востока и Северной Африки (MENA). [3]

Таблица 1:Проникновение финансовых услуг среди взрослого населения (старше 15 лет) в Ираке и регионе MENA (данные за 2023-2024 гг., %)

| Показатель | Ирак | Регион MENA (в среднем) |
|---|---|---|
| Взрослые, имеющие счет в финансовом учреждении | 22% | 45% |
| Взрослые, получавшие заработную плату на счет | 15% | 38% |
| Взрослые, совершавшие цифровые платежи | 18% | 52% |
| Взрослые, имеющие сбережения в финансовом учреждении | 7% | 19% |
| Взрослые, взявшие кредит в финансовом учреждении | 5% | 14% |

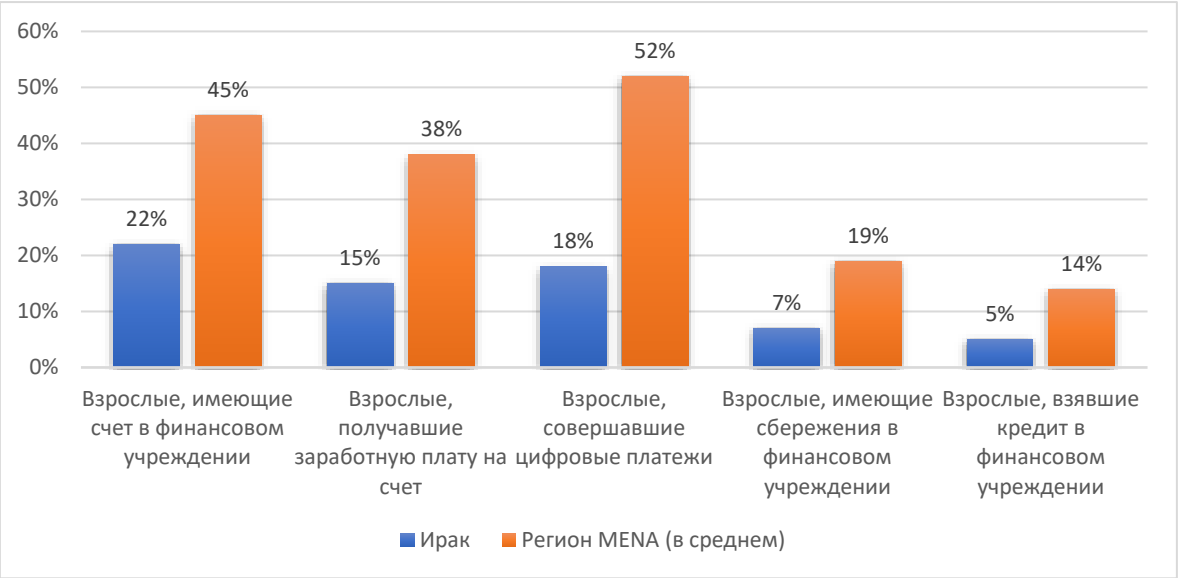



Рис. 1. Проникновение финансовых услуг среди взрослого населения (старше 15 лет) в Ираке и регионе MENA (данные за 2023-2024 гг., %)

Представленные данные свидетельствуют о глубоком структурном отставании Ирака по всем ключевым параметрам финансовой инклюзии. Крайне низкий процент населения, имеющего банковский счет (22%), является отправной точкой для всех последующих проблем. Это указывает на доминирование наличных расчетов и высокий уровень недоверия к банковской системе. Значительное отставание по показателям получения зарплаты на счет и совершения цифровых платежей (в 2-3 раза ниже среднего по региону) подчеркивает слабую интеграцию формального финансового сектора в повседневную экономическую жизнь граждан. Наиболее тревожными являются показатели сбережений и кредитования (7% и 5% соответственно), которые демонстрируют, что население практически не использует финансовые институты для достижения долгосрочных целей или решения краткосрочных финансовых проблем, предпочитая неформальные, зачастую рискованные, альтернативы. Данная ситуация напрямую коррелирует с низким уровнем финансовой грамотности, поскольку отсутствие понимания выгод и механизмов работы финансовых продуктов закономерно ведет к их неприятию.

Помимо объективных данных об использовании услуг, важнейшим компонентом анализа является оценка субъективных знаний и практик. Для этого были проанализированы результаты выборочных социологических опросов, проводимых в Ираке местными исследовательскими агентствами при поддержке международных организаций. Результаты обобщены в Таблице 2. [4]

Таблица 2:Результаты оценки финансовых знаний и поведения населения Ирака (опрос в крупных и средних городах, 2023 г., % от числа опрошенных)

| Критерий оценки | Положительный ответ | Отрицательный ответ | Затруднились ответить |
|---|---|---|---|
| Способность правильно определить понятие "инфляция" | 31% | 45% | 24% |
| Ведение письменного или цифрового учета личных доходов и расходов | 28% | 65% | 7% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Наличие финансовой "подушки безопасности" на срок более 3 месяцев | 17% | 78% | 5% |
| Понимание разницы между дебетовой и кредитной картой | 25% | 60% | 15% |
| Доверие к банковской системе как к надежному месту для сбережений | 35% | 52% | 13% |

Рис. 2. Результаты оценки финансовых знаний и поведения населения Ирака (опрос в крупных и средних городах, 2023 г., % от числа опрошенных)

Анализ данных о финансовых знаниях и поведении раскрывает качественную сторону проблемы. Низкие показатели понимания базовых экономических концепций, таких как инфляция (31%), указывают на недостаточность фундаментальных знаний, что делает население уязвимым для принятия невыгодных решений в условиях растущих цен. Практики финансовой дисциплины, такие как учет доходов и расходов (28%) и создание сбережений на черный день (17%), носят маргинальный характер, что отражает ориентацию на текущее потребление и отсутствие навыков долгосрочного планирования. Высокий процент непонимания различий между основными банковскими продуктами и значительный уровень недоверия к банкам (52% не считают их надежными) подтверждают тезис о глубоком разрыве между населением и формальным финансовым сектором. Большое количество респондентов, затруднившихся с ответом на, казалось бы, простые вопросы, также является тревожным сигналом, говорящим о недостаточной информированности и уверенности в своих финансовых знаниях.

Учитывая выявленные системные проблемы, повышение финансовой грамотности в Ираке требует комплексного, многоуровневого подхода.

Во-первых, необходима разработка и запуск Национальной стратегии повышения финансовой грамотности под эгидой Центрального банка Ирака и Министерства образования. Эта стратегия должна быть ориентирована на все возрастные и социальные группы.

Во-вторых, ключевая роль должна отводиться системе формального образования: введение элементов финансовой грамотности в школьную программу в адаптированной для разных возрастов форме является инвестицией в долгосрочную перспективу.

В-третьих, для взрослого населения необходимо развертывание масштабных информационных кампаний в СМИ и социальных сетях, разъясняющих преимущества банковских услуг, основы финансового планирования и предупреждающих о рисках неформального кредитования.

В-четвертых, необходимо стимулировать развитие финансовых технологий (FinTech), так как мобильный банкинг и цифровые кошельки могут стать мощным инструментом финансовой инклюзии, особенно для молодежи и жителей удаленных регионов. Наконец, важно работать над укреплением доверия к финансовым институтам через повышение прозрачности их работы, усиление защиты прав потребителей и развитие системы гарантирования вкладов. [5]

Проведенный анализ позволяет констатировать, что современное состояние финансовой грамотности населения Ирака остается на критически низком уровне, являясь следствием сложного переплетения исторических, экономических и социальных факторов. Доминирование наличных денег, слабая вовлеченность в формальную финансовую систему, недостаток базовых знаний и навыков долгосрочного планирования формируют замкнутый круг, который тормозит экономическое развитие и повышает социальную уязвимость населения. Преодоление этой ситуации невозможно без координированных и последовательных усилий со стороны государства, финансового сектора и образовательных учреждений. Инвестиции в финансовую грамотность — это не просто социальная программа, это стратегическая необходимость для построения устойчивой, инклюзивной и диверсифицированной экономики Ирака в постконфликтный период. Будущие исследования должны быть сфокусированы на оценке эффективности конкретных пилотных программ финансового образования и мониторинге динамики ключевых индикаторов после реализации предлагаемых мер.

## Список источников

1. Аль-Хашими М. К. Проблемы финансовой инклюзии в постконфликтных экономиках Ближнего Востока // Экономика и финансы. – 2023. – № 5. – С. 45-58.

2. Ибрагим Р. С. Формирование национальной системы финансовой грамотности: опыт Ирака и стран региона: монография. – Багдад: Издательство Багдадского университета. – 2024. – 184 с.

3. Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Middle East and North Africa [Электронный ресурс] / The World Bank. – Режим доступа: URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099818107072234182 (дата обращения: 30.10.2025 г.)

4. Financial Literacy and Consumer Protection in Iraq: Current State and Strategic Priorities [Электронный ресурс] / Central Bank of Iraq. – Режим доступа: URL: https://cbi.iq/static/uploads/up/file-175032973296039.pdf (дата обращения: 30.10.2025 г.)

5. Национальная стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Республике Ирак на 2023-2027 годы [Электронный ресурс] / Министерство промышленности Ирака. – Режим доступа: URL: https://www.smi.today/glavno/3401483-premer-ministr-iraka.html (дата обращения: 30.10.2025 г.)

## Сведения об авторе

**Аль-Фарттуси Ахмед Кадхим Аддай**, аспирант, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия

## Information about the author

**Al-Farttusi Ahmed Kadhim Addai,** PhD Student, Volgograd State University, Volgograd, Russia

**УДК 338.24**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.51.48.040**

**Скибин Александр Александрович**
Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова

## Анализ инновационно-инвестиционной деятельности в регионах Центрального федерального округа

**Аннотация.** В исследовании рассматривается инновационный потенциал регионов Центрального федерального округа (ЦФО), на базе которого анализируется динамика и распределение уровня инновационной активности в регионах, а также выявляются группы регионов с похожим уровнем инновационного развития. Цель работы заключается в выявлении особенностей динамики инновационной активности субъектов Центрального федерального округа, выделение негативных аспектов и оценка перспектив развития инновационно-инвестиционной деятельности данных регионов. Был применен комплексный подход, включающий расчёт ключевых параметров инновационно-инвестиционной деятельности на основе официальных статистических данных за 2024-2025 годы. В ходе исследования проведён анализ регионов Центрального федерального округа по инновационной активности с выделением четырёх групп: флагманы инновационного развития, региональные драйверы инноваций, перспективные субъекты и отстающие регионы. Выявлена неоднородность инновационного развития с динамической реструктуризацией состава групп в определённый период. Предложена дифференцированная региональная политика, направленная на поддержку лидеров и стимулирование инноваций в менее развитых регионах для повышения общей конкурентоспособности округа.

**Ключевые слова:** Центральный федеральный округ, инновационная деятельность, инвестиционная активность, региональные экономические различия, государственная поддержка инноваций, промышленная политика, инновационный потенциал.

**Skibin Alexander Alexandrovich**
Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov

## Analysis of innovation and investment activities in the regions of the Central Federal District

**Annotation.** The study examines the innovation potential of the regions of the Central Federal District (CFD), on the basis of which the dynamics and distribution of the level of innovation activity in the regions are analyzed, as well as groups of regions with a similar level of innovation development are identified. The purpose of the work is to identify the features of the dynamics of innovation activity in the subjects of the Central Federal District, highlight negative aspects and assess the prospects for the development of innovation and investment activities in these regions. An integrated approach was applied, including the calculation of key parameters of innovation and investment activities based on official statistical data for 2024-2025. The study analyzed the regions of the Central Federal District in terms of innovation activity, identifying four groups: flagships of innovative development, regional drivers of innovation, promising subjects and lagging regions. The heterogeneity of innovative development with the dynamic restructuring of the composition of groups in a certain period is revealed. A differentiated regional policy is proposed aimed at supporting leaders and stimulating innovation in less developed regions to increase the overall competitiveness of the district.

**Keywords:** Central Federal District, innovation activity, investment activity, regional economic differences, government support for innovation, industrial policy, innovation potential.

Необходимость комплексного исследования инновационно-инвестиционных процессов в Центральном федеральном округе детерминирована рядом системообразующих факторов. Прежде всего, ЦФО, обладая значительной концентрацией промышленного и научного потенциала, выступает ключевым драйвером экономического развития России, что обусловливает особую важность анализа факторов, определяющих эффективность инновационной и инвестиционной деятельности в регионе. При этом существующая территориальная асимметрия в распределении ресурсов требует углубленного изучения механизмов оптимизации инновационных процессов.

Высокая зависимость регионов округа от традиционных индустриальных секторов формирует риски волатильности экономического развития в условиях нестабильности сырьевых рынков, что актуализирует задачу диверсификации региональных экономик на основе инновационного развития. В контексте реализации политики импортозамещения и усиления санкционного давления критическое значение приобретает исследование специфики инновационной активности в центральной России как основы для успешной локализации производств и развития отечественных технологий [1].

Актуальность исследования также обусловлена интенсификацией межрегиональной конкуренции за привлечение инвестиционных и интеллектуальных ресурсов, что требует углубленного анализа специфики инвестиционного климата и привлекательности территорий для потенциальных инвесторов. Особую значимость приобретает изучение потенциала малого и среднего предпринимательства как наиболее адаптивного сектора экономики, способного оперативно реагировать на рыночные изменения и активно участвовать в инновационных процессах. Кроме того, необходимость оптимизации государственных программ поддержки научно-технических исследований и технологической модернизации диктует потребность в комплексной оценке эффективности действующих механизмов распределения бюджетных средств и их целевого использования.

Таким образом, актуальность данного исследования определяется необходимостью объективного понимания текущих тенденций инновационно-инвестиционной деятельности в ЦФО, выявления слабых сторон и потенциала роста, а также выработки рекомендаций для органов власти и бизнеса по развитию регионального хозяйства.

Более детально остановимся на исследовании инвестиционно-инвестиционной деятельности регионов России с точки зрения официальной статистической информации.

Методология оценки инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации в 2025 году базировалась на комплексном анализе 55 индикаторов по 85 регионам. На основе интегрального индекса была реализована многоуровневая классификация территорий, предусматривающая их распределение по трем категориям инвестиционной привлекательности (высокая, средняя, умеренная) с последующей градацией каждой категории на три уровня. Итоговая структура включала девять дифференцированных групп, сформированных посредством установления пороговых значений индекса.

Динамический анализ позиционирования регионов демонстрирует преобладание позитивных тенденций: 43 субъекта сохранили предшествующий статус, 31 регион продемонстрировал восходящую динамику, и лишь 11 территорий характеризовались снижением показателей (рис.1).

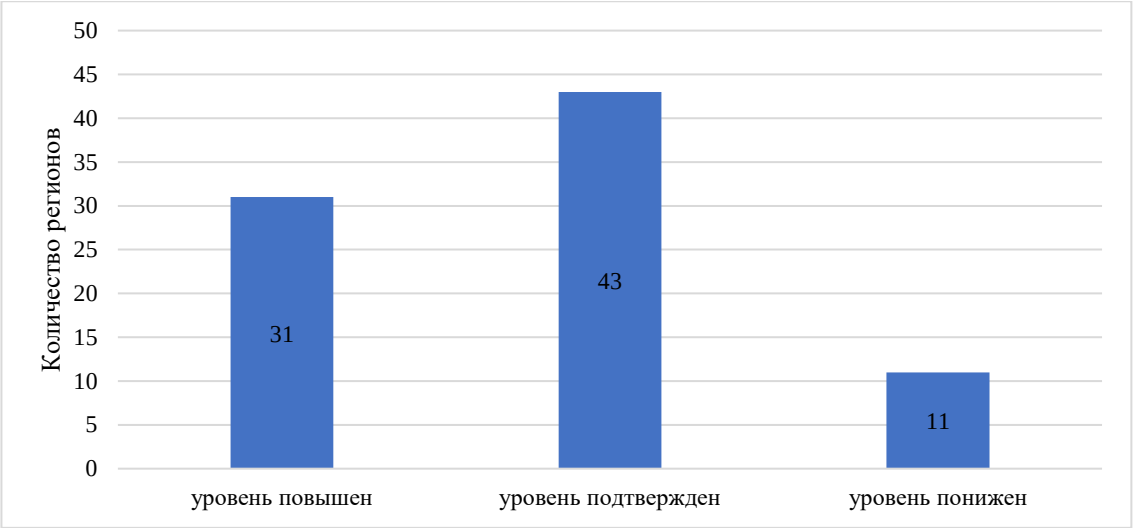



Рисунок 1. Изменение оценок инвестиционной привлекательности регионов в 2025 году по сравнению с 2024 годом (подготовлено автором)

По состоянию на 2025 год территориальная дифференциация инвестиционной привлекательности субъектов РФ характеризуется следующим распределением: тридцать регионов демонстрируют высокие показатели (категории IC1-IC3), сорок четыре субъекта относятся к среднему уровню (категории IC4-IC6), тогда как умеренный уровень инвестиционной привлекательности зафиксирован в одиннадцати регионах (рис.2).

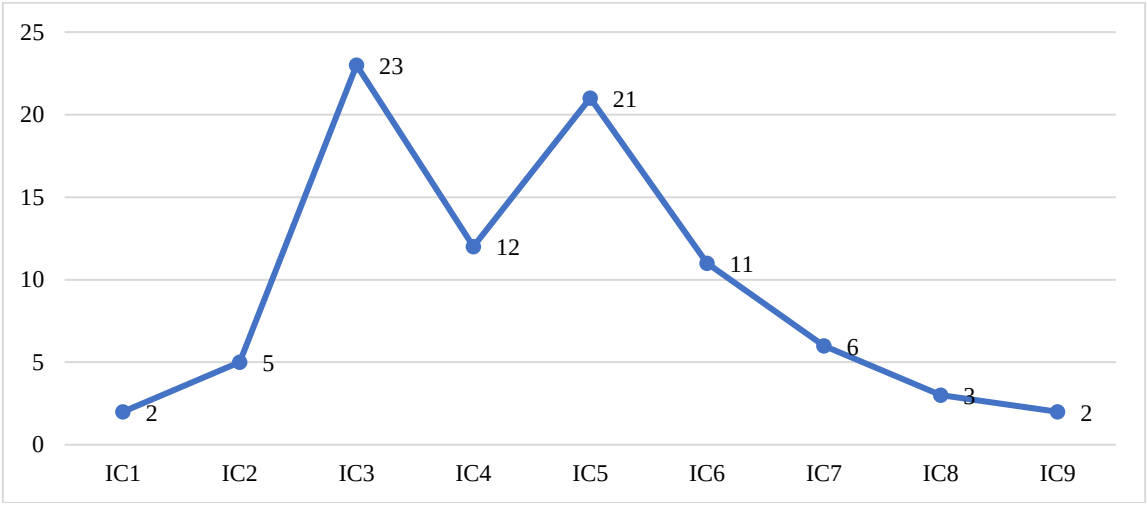



Рисунок 2. Распределение регионов по группам инвестиционной привлекательности в 2025 году (подготовлено автором)

Территориальное распределение капиталовложений демонстрирует устойчивую корреляцию с рейтингом инвестиционной привлекательности субъектов РФ. Регионы, классифицированные как высокопривлекательные для инвесторов, аккумулируют доминирующую часть инвестиционных потоков - порядка 73% совокупного объема вложений в основные фонды на протяжении 2024-2025 годов [10]. На территории со средним уровнем инвестиционной привлекательности приходится около четверти общенациональных капиталовложений, тогда как регионы умеренной категории привлекают не более 3% инвестиционных ресурсов (рис.3,4).

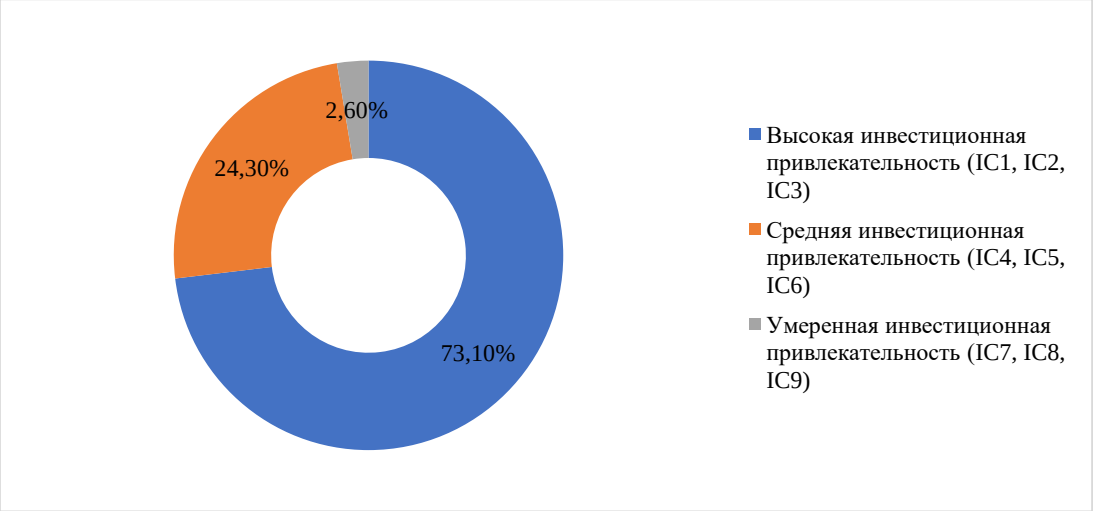



Рисунок 3. Распределение инвестиций в основной капитал по категориям регионов за 2024 год (подготовлено автором)

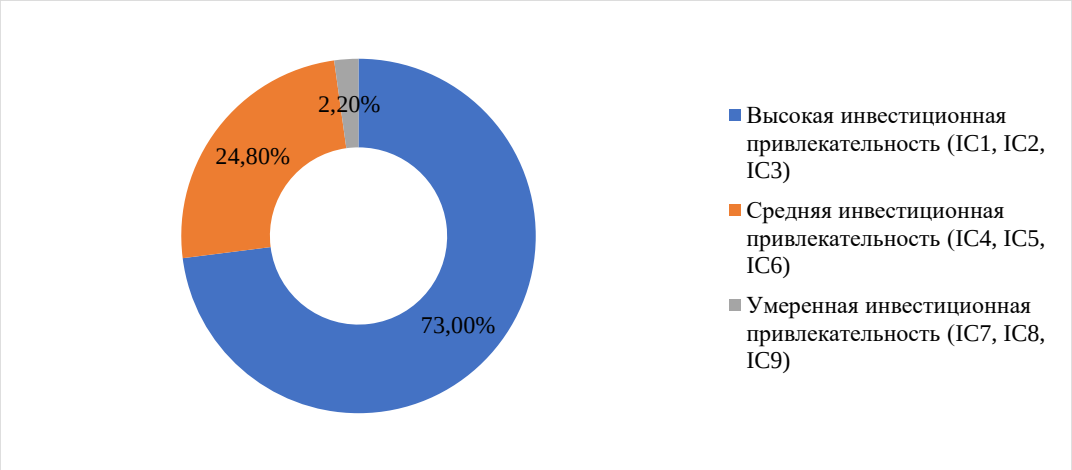



Рисунок 4. Распределение инвестиций в основной капитал по категориям регионов за 1 полугодие 2025 года (подготовлено автором)

Проведем исследование на предмет оценки актуального состояния инвестиционной привлекательности регионов РФ относительно ЦФО (табл.1).

Таблица 1 – Оценка инвестиционной привлекательности регионов РФ в 2025 году в рамках Центрального федерального округа

| Место (в целом по стране) | Субъект РФ | Уровень инвестиционной привлекательности |
|---|---|---|
| 21 | Белгородская область | IC3 |
| 74 | Брянская область | IC6 |
| 43 | Владимирская область | IC5 |
| 25 | Воронежская область | IC3 |
| 58 | Ивановская область | IC5 |
| 30 | Калужская область | IC3 |
| 59 | Костромская область | IC5 |
| 29 | Курская область | IC3 |
| 24 | Липецкая область | IC3 |
| 6 | Московская область | IC2 |
| 61 | Орловская область | IC5 |

| | | |
|---|---|---|
| 63 | Рязанская область | IC5 |
| 52 | Смоленская область | IC5 |
| 65 | Тамбовская область | IC6 |
| 57 | Тверская область | IC5 |
| 26 | Тульская область | IC3 |
| 45 | Ярославская область | IC5 |
| 1 | город Москва | IC1 |

В структуре инвестиционного рейтинга регионов Центрального федерального округа доминирующую позицию стабильно удерживает Москва (категория IC1), аккумулирующая пятую часть общенациональных инвестиционных потоков. Вторую позицию в округе и шестую в общероссийском масштабе занимает Московская область - единственный представитель категории IC2 среди субъектов ЦФО. Шесть регионов округа - Белгородская, Воронежская, Калужская, Курская, Липецкая и Тульская области - классифицированы в категории IC3. Остальные субъекты ЦФО распределены по группам средней инвестиционной привлекательности (IC4-IC6). В данном сегменте примечательна позитивная динамика Тверской области при одновременном снижении рейтинговых показателей Владимирской, Ярославской и Тамбовской областей, каждая из которых продемонстрировала нисходящее перемещение на один уровень. Характерно, что в исследовании 2025 года, как и в предшествующем периоде, среди регионов ЦФО отсутствуют субъекты с умеренной инвестиционной привлекательностью.

Развитие инновационной деятельности в регионе является одним из основополагающих элементов в укреплении экономики и повышении уровня конкурентоспособности мезообразования, что приводит к росту итоговых показателей страны. Неотъемлемой и обязательной составляющей инновационных внедрений является инвестиционная деятельность, поскольку без различного вида вложений в те или иные проекты, создание новшеств и их коммерческая реализация невозможна. Исходя из этого, российское государство ориентировано на укрепление и развитие инновационно-инвестиционной деятельности на уровне мезообразований, которых возможно достичь посредством [6]:

- создания системы взаимодействия между главными акторами инновационного процесса региона (бизнес-структуры, наука, государство и общество), которая обеспечивает необходимое количество инвестиций на создание и практическое внедрение инноваций, необходимых для удовлетворения потребностей ключевых участников;
- развития инновационной инфраструктуры региона, необходимой для аккумулирования и грамотного использования технологических, инвестиционных, кадровых, финансовых, информационных, цифровизационных, экологических и других ресурсов;
- выявления сильных сторон и уникальных особенностей мезообразования для создания эффективных и специализированных видов деятельности, которые позволят наращивать темпы и показатели экономических показателей и как следствие создание кластерных взаимосвязей между регионами со схожей или смежной специализацией.

Первоначально следует выявить негативные аспекты в инновационно-инвестиционной деятельности регионов Центрального федерального округа. Неразрешенной остаётся проблема в отношении неравномерности развития регионов Российской Федерации, поскольку уровень финансирования в тот или иной субъект остаётся разный, а также направление выделенных средств идёт не в такие же отрасли как у регионов-лидеров – укрепление инновационно-инвестиционной деятельности и создание инновационной экосистемы [5]. Также у каждого региона имеется разная отраслевая специфика деятельности, инвестиционная привлекательность и инновационный потенциал мезообразований имеет также различный уровень.

Следует отметить, что государство и бизнес занимается инвестированием в науку и инновационные разработки, но этого недостаточно для совершения прорывных открытий и технологических инноваций во многих регионах ЦФО. Одной из причин этого может быть недостаточное вложение средств в НИОКР со стороны бизнес-структур, так как государство финансирует науку активнее.

«Утечка мозгов» или кадровый дефицит также является нерешенной проблемой, которая усиливается в последние годы на фоне нестабильной экономики страны. Так, высококвалифицированные специалисты уезжают в крупные города, являющиеся лидерами во многих отраслях экономики или, же вовсе уезжают из страны [7].

Предприятия регионов ЦФО заинтересованы в недостаточной степени во внедрении инноваций в свою деятельность, что объясняется высокими финансовыми вложениями, недостаточной квалификации персонала, в ряде регионов попросту невозможностью работы той или иной разработки (цифровизационная разработка или технология с искусственным интеллектом). Следует обратить внимание, что малым и средним инновационные предприятия достаточно проблематично получить одобрение от банка в кредите на большие суммы, которые необходимы им для инновационных проектов, а также выиграть грант для создания и реализации каких-либо новшеств и технологий [2].

В настоящее время государство провело налоговую реформу, которая привела к повышению многих налогов, включая налог на прибыль юридических лиц и налог на имущество бизнеса, что с большей долей вероятности приведет к снижению регистрации новых малых и средних предприятий и ликвидации уже действующих организаций, которые занимались или внедряли инновационные разработки.

В качестве перспективного развития инновационно-инвестиционной деятельности регионов Центрального федерального округа можно выделить следующие направления [8]:

1. активное развитие цифровизации в регионах позволит перейти на качественно новый уровень инновационного развития субъекта РФ, что приведёт к росту его инвестиционной привлекательности;
2. большая поддержка государством малого и среднего предпринимательства, а также бизнеса на уровне старт-апов, заключающаяся в упрощении процедур регистрации и лицензирования, предоставлении налоговых льгот и обеспечении доступа к финансированию;
3. продолжение выстраивания механизма в рамках концепции «четырехзвенной спирали», что позволит обеспечить гармоничное развитие инновационных и инвестиционных процессов в регионе;
4. привлечение иностранных инвесторов необходим для снижения нагрузки финансирования с российского государства для перераспределения статей бюджета РФ на более важные направления экономики;
5. наращивание системы подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров для решения проблемы с кадровым дефицитом, также это приведёт к повышению многих социально-экономических показателей развития региона и страны в целом;

**Список источников**

1. Батракова Л. Г. Развитие цифровой экономики в регионах России // Социально-политические исследования. 2019. № 1. С. 51–64.
2. Гусарова М.С. Проблемы инновационного развития России: анализ фак-торов и институциональные решения // Вопросы инновационной экономики, 2021, no. 4 (Т. 11), с. 1383-1402.6.
3. Емельянова Е.В., Харчикова Н.В. Инновационный потенциал регионов Центрального федерального округа: оценка основных тенденций и перспектив раз-вития // Экономика в промышленности, 2019, no. 4, Т. 12, с. 443-454.

4. Еферин Я.Ю., Куценко Е.С. Адаптация концепции умной специализации для развития регионов России // Вопросы государственного и муниципального управления, 2021, no. 3, с. 75-110.8.

5. Еферин Я. Ю. Роль стратегий в диверсификации экономики регионов: запланированное развитие против незапланированных результатов // Регионология. 2021. Т. 29. № 2. С. 283–305.

6. Житяев А.А. Инновационное развитие регионов в современных условиях // Прикладные экономические исследования, 2025, no. 2, с. 57–62.

7. Матвеев В.В. Факторы инновационного развития региональной экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право», 2021, no. 1 (Т. 31), с. 21-30.14.

8. Митяков С.Н., Митякова О.И., Мурашова Н.А. Инновационное развитие регионов России: методика рейтингования // Инновации, 2017, no. 9 (227), с. 97-104.15.

9. Никитин С.А., Тронина И.А., Татенко Г.И., Грекова А.Е. Проблемы формирования инновационной среды региона: социокультурный подход // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент, 2021, no. 6 (Т. 11), с. 131-145.

10. Аналитический обзор. XIII Ежегодная оценка инвестиционной привлекательности регионов России. https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/NRA_Analytics_29_09_2025_1_.pdf

**Сведения об авторе**

**Скибин Александр Александрович,** аспирант кафедры стратегического управления БГТУ им. В.Г. Шухова, г. Белгород, Российская Федерация.

**Information about the author**

**Skibin Alexander Alexandrovich,** Postgraduate student at the Department of Strategic Management of the BSTU named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russian Federation.

**УДК 332.2**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.57.38.042**

**Беденко Алексей Евгеньевич**
Всероссийский научно-исследовательский институт систем орошения и сельхозводоснабжения «Радуга»
**Елагин Иван Тарасович**
Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А.Тимирязева

# Экономическая эффективность комплексной методики проведения кадастровых работ при межевании протяженных линейных объектов

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема высокой трудоемкости и стоимости кадастровых работ при межевании протяженных линейных объектов. На примере проекта уточнения границ тепловой сети длиной 10,4 км в Московской области представлена комплексная методика, сочетающая тахеометрическую съемку, GNSS-геодезию, трассопоиск и БПЛА-съемку. Проведен детальный расчет стоимости работ по предлагаемой методике и традиционному тахеометрическому способу. Показано, что интеграция современных технологий, в частности БПЛА, позволяет снизить общую стоимость работ на 34% (186 000 руб.) за счет сокращения сроков полевого этапа и трудозатрат на камеральную обработку. Обоснована экономическая целесообразность и конкурентные преимущества внедрения данной методики для кадастровых инженеров.

**Ключевые слова:** кадастровые работы, межевой план, линейный объект, экономическая эффективность, БПЛА, GNSS, тахеометр, стоимость, трудозатраты.

**Bedenko Aleksey Evgenevich**
All-Russian Scientific Research Institute of Irrigation and Agricultural Water Supply Systems «Raduga»
**Elagin Ivan Tarasovich**
Moscow Timiryazev Agricultural Academy

# Modern approaches to surveying to clarify the boundaries of linear objects using the example of a heating network in the Moscow region

**Abstract.** The article discusses the problem of high labor intensity and cost of cadastral works in surveying extended linear objects. Using the example of a project to clarify the boundaries of a 10.4 km long thermal network in the Moscow region, a comprehensive methodology combining total station surveying, GNSS geodesy, tracerouting and UAV surveying is presented. A detailed calculation of the cost of work according to the proposed methodology and the traditional total station method has been carried out. It is shown that the integration of modern technologies, in particular UAVs, makes it possible to reduce the total cost of work by 34% (186,000 rubles) by reducing the time of the field stage and labor costs for desk processing. The economic feasibility and competitive advantages of implementing this methodology for cadastral engineers are substantiated.

**Key words:** cadastral works, boundary plan, linear object, economic efficiency, UAV, GNSS, total station, cost, labor costs.

*Введение*

Кадастровые работы представляют собой сложный многоуровневый процесс, требующий от инженера не только профильных знаний в области геодезии и земельного права, но и значительного практического опыта. Процедура межевания сопряжена с преодолением ряда системных административных и технических барьеров [1].

Ключевой проблемой является подготовка межевого плана, которая инициируется с запроса и последующего анализа данных из Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН) и реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ). Однако реестровые сведения зачастую характеризуются фрагментарностью, противоречивостью или полным отсутствием информации об отдельных земельных участках и их правообладателях. Данная ситуация усугубляется в случаях наследования старой архивной документации, не прошедшей процедуру современной кадастровой унификации, что влечет за собой необходимость проведения дополнительных архивных изысканий, полевых измерений и юридической экспертизы для восстановления и верификации исходных данных. Эти непредвиденные процедуры напрямую влияют на увеличение сроков выполнения работ и, как следствие, ведут к значительному росту стоимости услуг, создавая финансовые риски как для исполнителя, так и для заказчика [2].

Особую категорию сложности представляют собой работы с протяженными линейными объектами, к которым относятся тепловые сети, газо- и водопроводы, линии электропередачи. Традиционные методы съемки, основанные преимущественно на тахеометрической съемке, становятся в данном случае не просто трудоемкими, но и экономически нецелесообразными. Протяженность объекта в десять километров, его прохождение через различные типы территорий требует колоссальных временных затрат на полевой этап, связанный с перемещением бригады и обеспечением видимости между пикетами. Кроме того, значительная протяженность увеличивает кумулятивную погрешность измерений, что ставит под угрозу точность определения границ и координат характерных точек. Проблема усугубляется необходимостью установления и точного картографирования охранных зон таких объектов, которые, согласно законодательству, имеют особый правовой статус и накладывают ограничения на использование смежных территорий [3].

Таким образом, применение исключительно традиционных методов для межевания линейных объектов не только крайне ресурсоемко, но и не обеспечивает в полной мере тех требований к точности, оперативности и комплексности, которые предъявляются к современным кадастровым работам, что актуализирует поиск и внедрение новых, более эффективных методик.

*Целью* данного исследования является разработка и экономическое обоснование комплексной методики проведения кадастровых работ для межевания линейных объектов, позволяющей оптимизировать затраты и повысить производительность труда без потери точности.

*Объектом настоящего исследования* выступил реализованный проект межевания, направленный на уточнение границ линейного объекта — тепловой сети общей протяженностью 10 394,83 м, расположенной в поселке Авангард Серпуховского района Московской области. Для достижения целей проекта и преодоления характерных проблем, связанных с межеванием протяженных объектов, была разработана и применена комплексная методика, интегрирующая четыре взаимодополняющих технологических компонента.

В первую очередь, для детализации наземных участков, точек ввода/вывода коммуникаций и съемки границ в условиях сложной городской и застроенной среды применялась тахеометрическая съемка с использованием электронного тахеометра Leica TS07, обеспечивающего высокую точность угловых и линейных измерений [4].

Параллельно, для оптимизации работ на открытых протяженных участках трассы был задействован GNSS-приемник Trimble R8S, работающий в режиме реального времени (RTK), что позволило осуществлять высокоточное и быстрое определение координат характерных точек без необходимости обеспечения прямой видимости между ними, существенно сокращая время полевого этапа [5].

Важным элементом методики, направленным на решение задачи неразрушающего контроля, стало использование трассоискателя, который обеспечил точную локализацию

подземных участков трубопроводов с точностью до 10-20 см в плане и по глубине, полностью исключив необходимость проведения дорогостоящих и трудоемких земляных работ для их визуального обследования [6].

Основным интегрирующим звеном, обеспечившим целостность пространственных данных, выступила беспилотная аэрофотосъемка с применением БПЛА DJI Phantom 4 RTK. Данная технология позволила в сжатые сроки получить высокоточный ортофотоплан и создать единую цифровую модель местности, что не только обеспечило визуализацию всей трассы и выявление потенциальных конфликтов с существующей инфраструктурой и растительностью, но и стало точной картографической основой для нанесения границ и охранных зон [7].

Для объективной оценки эффективности предложенной комплексной методики был проведен детальный сравнительный анализ затрат на выполнение всего объема кадастровых работ по двум альтернативным сценариям: инновационному, с применением описанного технологического комплекса, и традиционному, основанному исключительно на использовании тахеометрической съемки для решения всех задач проекта.

Данный методологический подход позволил количественно оценить не только прямую экономическую эффективность, но и косвенные преимущества, связанные с сокращением сроков и повышением точности и комплексности получаемых результатов.

*Стоимость работ по комплексной методике*

Расчет стоимости выполнения кадастровых работ по комплексной методике производился на основе нормативных трудозатрат и анализа рыночных цен на услуги кадастровых инженеров и аренду специализированного оборудования [8].

В структуре затрат традиционно выделяются три основных этапа работ. Первоначальный подготовительный этап, включающий получение исходных данных из ЕГРН, оформление запросов, разработку технического задания и плана работ, составил 41 000 рублей согласно тарифам, предусмотренным ГБУ БТИ города Серпухов.

Наиболее затратным оказался этап полевых работ, выполнявшийся бригадой в составе трех специалистов. В структуре полевых работ отдельно рассчитывалась стоимость каждого вида съемки. Рекогносцировка и закладка пунктов ОМС обошлись в 24 000 рублей. Тахеометрическая съемка наземных участков и конструкций заняла 3 рабочих дня и составила 72 000 рублей. GNSS-съемка основной трассы на открытых участках силами двух операторов в течение 2 дней потребовала 32 000 рублей. А работы по трассопоиску подземных участков заняли 1 день и составили 8 000 рублей. Аэрофотосъемка с применением БПЛА DJI Phantom 4 RTK с учетом аренды оборудования и работы оператора оценивалась в 27 000 рублей [9].

Суммарные трудозатраты на полевой этап достигли 163 000 рублей, а с учетом амортизации используемого оборудования (тахеометра, GNSS-приемника, трассопоискателя) и транспортных расходов, составивших 49 000 рублей, общая стоимость полевых работ возросла до 212 000 рублей [10].

Завершающий камеральный этап включал обработку полученных данных и формирование итоговой документации. Обработка данных тахеометрической съемки потребовала 40 человеко-часов и составила 40 000 рублей; обработка материалов аэрофотосъемки заняла 24 человеко-часа и оценивалась в 24 000 рублей; формирование межевого плана, составление итоговых чертежей и схем потребовало 24 человеко-часа работы и составило 36 000 рублей. Таким образом, общая стоимость камеральных работ достигла 100 000 рублей [11].

Совокупные затраты на выполнение всего объема работ по комплексной методике, объединяющей все перечисленные технологические компоненты, составили 353 000 рублей, что продемонстрировало экономическую эффективность предложенного подхода по сравнению с традиционными методами выполнения кадастровых работ.

*Стоимость работ по традиционной методике*

В рамках сравнительного анализа был проведен расчет стоимости выполнения аналогичного объема работ с использованием исключительно традиционной тахеометрической методики. Применение только тахеометра для съемки всей протяженности объекта в 10,4 км в условиях разнородного рельефа и застройки приводит к существенному росту затрат на всех этапах работ.

Подготовительный этап, включающий получение исходных данных и разработку документации, сохраняет прежний объем затрат и составляет 41 000 рублей. Однако структура и стоимость последующих этапов претерпевает значительные изменения.

На этапе полевых работ наблюдается резкое увеличение трудозатрат. Без изменений остаются затраты на рекогносцировку и закладку пунктов ОМС, а также на работу с трассоискателем. Ключевое отличие заключается в стоимости тахеометрической съемки: необходимость детальной съемки всей протяженности трассы с обходом препятствий, установкой вех и отражателей увеличивает продолжительность работ до 7 дней. При повышенной ставке в 1500 рублей/час это составляет 252 000 рублей. Суммарные трудозатраты на полевой этап достигают 284 000 рублей, а с учетом амортизации оборудования и транспортных расходов (49 000 рублей) общая стоимость полевых работ возрастает до 333 000 рублей [12].

Камеральный этап также характеризуется значительным увеличением трудоемкости. Обработка значительно большего массива данных, полученных тахеометрическим способом, требует 60 человеко-часов работы, что оценивается в 60 000 рублей. Формирование межевого плана и составление чертежей усложняется работой с большим количеством точек и отсутствием целостной картографической основы, что увеличивает затраты до 70 человеко-часов и 105 000 рублей соответственно. Общая стоимость камеральных работ достигает 165 000 рублей [13].

Суммирование затрат по всем этапам демонстрирует, что общая стоимость работ по традиционной методике составляет 539 000 рублей, что существенно превышает затраты при использовании комплексного подхода и подтверждает экономическую нецелесообразность применения исключительно тахеометрического метода для межевания протяженных линейных объектов.

*Сравнительный анализ и экономическая эффективность*

Проведенный расчет наглядно демонстрирует явные преимущества комплексной методики, которые проявляются в трех аспектах.

Во-первых, достигается прямая экономия: разница в стоимости между подходами составляет 186 000 рублей, что в относительных величинах означает экономию в 34% от стоимости традиционного метода.

Второй элемент - Сокращение сроков выполнения полевых и камеральных работ, что значительно увеличивает оборот проектов внутри организации.

В совокупности эти факторы ведут к повышению конкурентоспособности, что является третьим компонентом рентабельности. Появляется возможность предложить заказчику более низкую цену при одновременном повышении скорости и качества выполнения работ, что формирует важное преимущество на рынке [14-15].

Дополнительные экономические преимущества

Внедрение комплексной методики, в частности БПЛА-съемки, не только оптимизирует текущие процессы, но и открывает для компании новые, дополнительные источники дохода.

Решающим достоинством становится расширение спектра услуг: высокодетализированные данные, такие как ортофотопланы и цифровые модели рельефа, превращаются в самостоятельный, востребованный продукт. Этот продукт может быть предложен широкому кругу заинтересованных сторон, включая муниципалитеты и проектировочные организации. Параллельно за счет роста производительности — благодаря сокращению времени на выполнение одного проекта — компания получает возможность принимать и выполнять больше заказов в единицу времени без расширения

штата сотрудников, что напрямую и существенно увеличивает общую прибыльность бизнеса.

*Заключение*

Представленное исследование доказывает не только техническую, но и высокую экономическую эффективность применения комплексной методики при межевании протяженных линейных объектов. Интеграция тахеометра, GNSS-оборудования, трассопоиска и БПЛА в единый технологический процесс позволяет достичь прямого снижения стоимости кадастровых работ на 34% по сравнению с традиционными методами.

Полученный экономический эффект складывается за счет значительного сокращения трудозатрат на полевом и камеральном этапах, а также открывает возможности для диверсификации услуг. Данная методика является стратегически важным направлением для цифровизации деятельности кадастровых инженеров и компаний, позволяя повысить их рентабельность и укрепить позиции на конкурентном рынке геодезических услуг.

**Список источников**

1. Боева А. А. Межевание земельных участков: современное состояние и проблемы //Перспективы развития науки: землеустройство, кадастр и охрана окружающей среды. – 2023. – С. 10-12.
2. Федорова К. О. Основные проблемы при разработке проекта межевания территории //студенческая наука-взгляд в будущее. – 2022. – С. 207-210.
3. Шишковский В. О. Организационные аспекты формирования земельных участков под линейные объекты //Основные принципы развития землеустройства и кадастров. – 2021. – С. 179-181.
4. Сафронова Д. А. Анализ применения электронного тахеометра //Научные известия. – 2022. – №. 29. – С. 112-114.
5. Далбараев А. С., Давыдов Э. Э. Использование GPS технологии в кадастровой деятельности //Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2021. – №. 4.
6. Калинина В. А. Инженерно-геодезические изыскания по трассированию линейных сооружений (на примере дорожной развязки на пересечении ул. Мельникайте и ул. Дружбы г. Тюмень) //Успехи молодежной науки в агропромышленном комплексе. – 2022. – С. 90-104.
7. Щукина О. Г., Рузиев А. С., Эргашев М. З. Использование БПЛА Geoscan 201 для съемки линейного объекта трассы Хива-Ургенч //ИнтерКарто. ИнтерГИС. – 2022. – Т. 28. – №. 1. – С. 430-440.
8. Горбулин Р. П., Эрбес Н. С., Ишонин Р. М. Сравнительный экономический анализ технологий воздушного лазерного сканирования и аэрофототопографической съемки с помощью БПЛА //Устойчивое развитие земельно-имущественного комплекса муниципального образования: землеустроительное, кадастровое и геодезическое сопровождение. – 2021. – С. 34-40.
9. Геодезические услуги в Серпухове [Электронный ресурс] // Сервис Гео. – URL: https://srvgeo.ru/uslugi-v-mo/serpuhov/geodezicheskie-uslugi (дата обращения: 13.09.2025).
10. Цены на геодезические работы [Электронный ресурс] // Кадион. – URL: https://serpukhov.moskva-kadastr.com/pricelist/geodezicheskie-raboty (дата обращения: 13.09.2025).
11. Геодезические работы в Серпухове [Электронный ресурс] // ПрофиРу. – URL: https://profi.ru/remont/geodezicheskie-raboty/serpuhov (дата обращения: 13.09.2025).
12. Геодезия в серпухове [Электронный ресурс] // Геокомпани. – URL: https://geocompani.ru/region/serpuxovskij-rajon/geodeziya-v-serpuxove/ (дата обращения: 13.09.2025).

13. Геодезические работы в Серпухове [Электронный ресурс] // СтройСнабГаз. – URL: https://stroysnabgaz.ru/services/geodezicheskie-raboty-v-serpuhove/ (дата обращения: 13.09.2025).

14. Горбулин Р. П., Эрбес Н. С., Ишонин Р. М. Сравнительный экономический анализ технологий воздушного лазерного сканирования и аэрофототопографической съемки с помощью БПЛА //Устойчивое развитие земельно-имущественного комплекса муниципального образования: землеустроительное, кадастровое и геодезическое сопровождение. – 2021. – С. 34-40.

15. Матвеева А. А., Сорокина А. А. Формирование стоимости кадастровых работ при установлении границ охранной зоны линейного объекта на межселенных территориях //Землеустройство, кадастр и мониторинг земель: проблемы и перспективы развития. – 2023. – С. 61-66.

**Сведения об авторах**

**Беденко Алексей Евгеньевич**, младший научный сотрудник, ФГБНУ ВНИИ «Радуга», посёлок Радужный, Коломенский городской округ, Московская область, Россия
**Елагин Иван Тарасович**, студент-магистр, Институт садоводства и ландшафтной архитектуры, ФГБОУ ВО «РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева», Тимирязевская ул., 49, г. Москва, Россия

**Information about the authors**

**Bedenko Alexey Evgenievich**, Junior Researcher, Raduga Research Research Institute, Raduzhny Settlement, Kolomna City District, Moscow Region, Russia
**Yelagin Ivan Tarasovich**, Master's student, Institute of Horticulture and Landscape Architecture, K.A. Timiryazev Russian State Agrarian University, Timiryazevskaya St., 49, Moscow, Russia

**УДК 331.101**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.61.44.042**

**Ибрагимова Камила Сайпулаховна**
Дагестанский государственный университет
**Аджиева Айгуль Байрамалиевна**
Дагестанский государственный университет

# Перспективные направления развития мотивации персонала организации

**Аннотация.** Мотивация имеет первостепенное значение в жизни каждого предприятия, поскольку мотивация является одним из первостепенных методов увеличения результативности персонала. От эффективности мотивации трудового коллектива во многом зависит текущая деятельность и экономические результаты организации. Мотивация позволяет повысить результативность деятельности компании без существенного роста финансовых расходов. Вследствие этого, мотивации следует отводить одно из важных мест, поскольку значительный уровень мотивации способствует проведению в жизнь результативной профессиональной деятельности и тех целей, которые ставит перед собой организация. В статье рассматриваются цели оценки эффективности мотивации персонала, а также принципы и методы мотивации персонала. Предлагаются направления развития мотивации персонала организации.

**Ключевые слова***:* мотивация, персонал, организация, направления развития.

**Ibragimova Kamila Saipulakhovna**
Dagestan State University
**Adzhieva Aigul Bairamalievna**
Dagestan State University

# Promising directions for the development of personnel motivation in the organization

**Abstract.** Motivation is of paramount importance in the life of every enterprise, as it is one of the primary methods for increasing employee performance. The effectiveness of employee motivation largely determines the organization's ongoing operations and economic results. Motivation allows for increased company performance without significantly increasing financial costs. Therefore, motivation should be given a key role, as a significant level of motivation facilitates the implementation of effective professional activities and the organization's goals. This article examines the objectives of assessing employee motivation effectiveness, as well as the principles and methods of employee motivation. It also suggests areas for developing employee motivation within an organization.

**Keywords:** motivation, personnel, organization, development directions.

Эффективное управление человеческими ресурсами невозможно без верно выстроенной мотивационной системы. Как правило, именно мотивированный персонал стремится к повышению уровня своего профессионализма, развитию имеющихся и приобретению новых знаний и навыков, что положительно сказывается на успешной деятельности предприятия в целом.

Поэтому для HR-менеджеров или руководителей, которые стремятся привести управление компанией к высоким показателям, важно понимать, от чего зависит мотивация их сотрудников: какие причины, объективные или субъективные, способствуют повышению вовлеченности персонала, а какие – напротив, снижают ее.

На каждом предприятии разрабатывается собственная концепция мотивации персонала, поэтому говорить в целом о единой и общепринятой системе (без её различных модификаций) нельзя, так как к каждому коллективу нужен подход со своей определённой спецификой, зачастую значительно отличающийся от других.

Как показывает современная практика, классические каноны менеджмента существенно трансформируются. Так, высокий доход и гарантия социальных обязательств работодателя перед работниками – не всегда является первичной мотивацией для осуществления сотрудниками трудовой деятельности на высоких показателях. Современные тренды, в данной сфере управления, говорят о том, что наиболее эффективной считается применение комплексной, экономико-нематериальной системы, основная идея которой заключается в «оптимальном» сочетании денежного стимулирования работников и мотивировании их с помощью каких-либо нематериальных средств.

Основной целью разработки и внедрения системы мотивации служит увеличение трудовой производительности работников для увеличения прибыли компании за счет улучшения трудовой отдачи от используемых человеческих ресурсов. Как следствие, в настоящее время, постоянно апробируются различные системы поощрения для более эффективного использования имеющегося потенциала предприятия, в соответствии с изменяющейся его внешней и внутренней средой.

В современном HRM и управлении персоналом популярны материальная и нематериальная мотивации. Материальная мотивация заключается в оплате заработной платы, премий, бонусов и т.п.

До последнего времени, многие руководители считали, что лучшей мотивацией для работника является материальное стимулирование, и каждый менеджер индивидуально определяет цели и задачи системы материальной их мотивации исходя из потребностей и возможностей конкретного предприятия.

Наиболее часто применяемые способы и виды материальной мотивации персонала включают следующий инструментарий – это заработная плата, премия, подарки, штрафы, льготы и компенсации.

О необходимости принятия решения по применению того или иного метода мотивации персонала на предприятии руководитель решает сам по обстановке и базируясь на личном мнении. При этом определенные виды и способы материальной мотивации могут быть как чрезвычайно эффективными и актуальными на одних предприятиях, так и являться практически полностью бесполезными или даже фактически вредными в условиях деятельности иных организаций и должностей.

Какую бы методику организации труда на предприятии не взять, у каждой есть свои достоинства и недостатки. Преимуществами материальной мотивации персонала является универсальность системы, простота внедрения, легкость оценки и регулирования механизмов.

Такая мотивационная модель имеет и институциональные положительные стороны. Например, каждый работодатель должен обосновывать применение методов материальной мотивации работников. С определённой долей условности сделать это достаточно легко – необходимо закрепить положение о материальной мотивации работников в качестве локального нормативного акта. Также, возможность применения методов материальной мотивации может присутствовать в тексте индивидуального трудового договора или же принятого коллективного договора. При этом работодатель вправе использовать несколько положений о материальной мотивации, принимая и фиксируя отдельные документы для разных должностей работников, разных видах мотивации и иных особенностях начисления.

В то же время, как показывает современная практика, такой односторонний подход имеет и существенные недостатки – особенно в стратегическом или долгосрочном плане. К таким недостаткам системы материальной мотивации персонала можно отнести:

повышение затрат предприятия, недостаточное количество инструментов, повышение налоговой нагрузки и т.п.

Другими словами, материальное стимулирование труда в виде повышения заработной платы в какой-то момент становится неэффективным, переставая давать отдачу. На наш взгляд, заработная плата может перестать быть мотивирующим инструментом, при определённых условиях, уже через несколько месяцев. Так, если заработная плата изначально устанавливается на «максимальных» (квалификационных) уровнях, то её действие, как показывают проведённые нами опросы персонала в период с 2016 по 2018 годы (например, на государственных и муниципальных предприятиях исследуемого региона), может иметь и определённое противоположное воздействие или обратный характер (т.е. демотивировать). Как правило, при прочих равных условиях, работнику нет смысла выполнять качественно свою работу, если, не прилагая больших усилий, заработная плата не становится меньше.

Поэтому, неслучайно в данной сфере менеджмента, на первый план выходит комплексный подход. Каждому руководителю кроме материальной мотивации надо стремиться, оптимально сочетать на предприятии, в управлении персоналом и приёмы нематериальной мотивации. Под такой мотивацией подразумевается определенный стиль управления с поощрениями в нематериальной форме. Как показывает анализ современной практики, их уже существует достаточно много, и зачастую они гораздо эффективнее, чем материальное вознаграждение, хотя так же, часто требуют определённых расходов.

Данный вид мотивации в современных организациях может принимать самые разнообразные формы. Исключается финансовая составляющая, тем не менее, все поощрения могут определять косвенное облегчение финансового положения. Наиболее эффективными могут быть следующие варианты из существующих:

– карьерное развитие – это изменение должности, перевод в другой отдел, изменение условий работы. Появляются дополнительные финансовые возможности, изменяется статус сотрудника, его положение;

– гарантии социальной защиты сотрудников – это официальное трудоустройство, обеспечение комфортных условий работы, страхование, предоставление возможности учиться и получать медицинское обслуживание, предоставление продуктовых пакетов;

– организация досуга в компании для сотрудников – это культурные мероприятия, организация корпоративов, предоставление мест для отдыха;

– профессиональный рост за счет компании – это курсы повышения квалификации, улучшающие владение навыками, которые позволяют также увеличить заинтересованность работать самоотверженно;

– похвала от руководства – это публичное признание заслуг сотрудников организации в виде предоставления дополнительного отдыха, памятных подарков, наградных листов и др. [2]

Примерная схема внедрения новой системы мотивации в любой организации может выглядеть следующим образом:

1. Осуществляется оповещение персонала о планируемых нововведениях. Перед проведением мотивационных изменений необходимо, не только информировать о принятом решении, нужно еще и выяснить потенциальный отклик на них со стороны сотрудников. На данном этапе, объясняются причины, по которым вносятся изменения, перечисляются общие и конкретные преследуемые цели, а также указываются ожидаемые результаты. Не нужно акцентироваться, именно, на выгоде для предприятия, важно подавать сведения максимально мягко, формируя повод внедрения мотивации как достижение общих целей для сотрудников и компании.

2. Осуществляется подготовка, которая заключается в тщательном анализе всех работающих специалистов в организации для определения наиболее оптимальных элементов мотивации. Подбирать необходимо с учетом возможности выполнения

усложненных задач. Кроме этого, важно выявить общие ценности для конкретных работающих коллективов, чтобы внедряемая система поощрений была уместной. Например, используя исследование методом анкетирования можно выявить особенности понимания сотрудниками условий работы, сопоставить получаемые ими доходы, выявить перспективных специалистов, у которых есть стремление к развитию, удовлетворению амбиций. Важно получить сведения, по оценке текущего положения с системой поощрения. Степень удовлетворенности, выявленная путем анкетирования, позволит уточнить масштабы будущих изменений и их необходимость.

3. Проводится мониторинг существующей системы мотивации персонала. Эффективность применения мотивации персонала полностью зависит от экономических показателей предприятия. Если экономическое положение организации улучшилось, а также увеличилась производительность работников, тогда система работает, и ее применение возможно без существенных дальнейших корректировок.

Как правило, целями оценки эффективности мотивации персонала являются:

– выявление и снижение числа сотрудников, трудящихся недостаточно эффективно;

– повышение деятельности всей организации в целом;

– стимулирование и укрепление основного кадрового состава организации, стабильно трудящегося с достаточным уровнем эффективности;

– определение адекватных индивидуальных вознаграждений за высокую трудовую эффективность.

Также, помимо данных методик, чаще всего используется оценка социальной эффективности системы мотивации персонала. Социальная эффективность управления персоналом может оцениваться с помощью таких показателей: условия и качество труда; организация трудового процесса; профессиональная и квалифицированная структура; уровень оплаты труда; социальные и психологические условия в коллективе; текучесть кадров.

4. Проводится опрос всех сотрудников, т.е. более тщательная подготовка на уточнение возможных их пожеланий. Уже такими действиями можно еще ничего не меняя добиться результата. Атмосфера в самых различных подразделениях может быть подвержена благоприятному изменению, ведь руководство проявит более участливое отношение к персоналу, узнает его мнение и пожелания, что имеет очень большое значение. Важно уже на начальных этапах создать благоприятное впечатление об изменении политики отношения руководства к персоналу. Со временем это отзовется только позитивными результатами.

Оценка работы системы с позиции персонала происходит, как правило, с помощью анкетирования и опросов. Такой анализ позволяет в полной мере выявить существующее положение системы со стороны работников предприятия. Актуально проводить анкетирование и сбор данных несколько раз, так как таким образом уменьшается естественная погрешность результатов.

5. Осуществляется внедрение системы. Использование мотивирующих приемов в организации зависит от определенных факторов. Необходимо, так же учитывать, что некоторые методы не могут быть применены полностью ввиду разного уровня развития компаний, особенностей организации и структуры работы, количества высокопрофессиональных сотрудников. Необходимо в большинстве случаев подстраивать существующие методики или их элементы к текущей ситуации и видоизменять в соответствии с меняющимися условиями и тенденциями.

После того как выбранная методика начнет действовать, важно оперативно реагировать на проявление возможных неучтенных моментов. Ведь велика вероятность, что может появиться обратная неудовлетворенность по самым различным причинам.

Итог любого метода мотивации персонала состоит в положительном изменении эффективности работы предприятия. Мотивированные и заинтересованные сотрудники имеют более высокую эффективность труда.

Для того чтобы получить эффективно работающие механизмы, а не набор разрозненных мероприятий, носящих хаотичный разовый характер, необходимо применять определенные принципы и методы мотивации персонала:

– система должна быть ориентирована на достижение целей организации;

– система должна быть многоуровневой, учитывать вклад каждого уровня должностей в достижение общих целей организации;

– цели и задачи для каждого сотрудника должны быть четко определены и понятны;

– механизм вознаграждения должен быть прозрачен, чтобы каждый работник понимал, что он должен сделать и что получит за это;

– исключить оценку по усреднённым показателям;

– система должна носить комплексный и динамичный характер.

Как правило, компании сосредотачиваются на компенсации, льготах и выгодах в качестве стратегии мотивации сотрудников. Однако стоит подчеркнуть, что большое значение играет и нематериальный фактор мотивации, который действует не менее эффективно, чем материальное мотивирование. HR-служба при разработке стратегий мотивации должна учитывать все факторы, влияющие на поведение людей, чтобы создать такую систему мотивирования, которая бы работала максимально продуктивно для достижения поставленных целей организации.

Идеальный выбор мотивационной системы – это идентификация целей организации или отдела с целями сотрудника, то есть при выполнении задачи сотрудник достигает результата не только для организации, но и для себя [1].

Изучение опыта применения системы мотивации на предприятиях дало возможность усовершенствовать имеющиеся и создать благоприятные условия для широкого внедрения новых как материальных, так и нематериальных методов:

– создание прозрачной и понятной системы оплаты труда с учетом индивидуального взноса работника, уровня его квалификации, опыта, качества выполняемой работы;

– установление надбавок, премий за добросовестный, многолетний труд, сопряжение материального вознаграждения с разнообразными системами социальных выплат, компенсаций и льгот;

– осуществление всего комплекса необходимых мероприятий по управлению карьерой каждого работника предприятия, проведение периодической комплексной оценки, самооценки и аттестации;

– установление исключительно четко сформированных и действительно достижимых целей, соответствующих функциональным обязанностям и уровню квалификации работника;

– активное привлечение работников, желательно на постоянной основе, к принятию управленческих решений, делегирование работникам управленческих полномочий с соответствующим повышением их персональной ответственности;

– привлечение работников к участию в различных программах обучения и повышения квалификации;

– создание условий для новаторской и рационализаторской деятельности, привлечение к обсуждению и решению проблем, требующих нестандартного креативного подхода;

– публичное признание и поощрение достижений работников в профессиональной и общественной деятельности, поощрение работников, добросовестно относящихся к выполнению своих обязанностей и имеют определенные профессиональные успехи;

– непрерывное системное усовершенствование механизма организации труда, применение современных инструментов нормирования труда;

– создание безопасных условий труда, отвечающих установленным требованиям по охране труда, санитарным нормам и нормативам, а также обеспечение полноценного отдыха и оздоровления;

– создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, улучшение трудовой дисциплины, осуществление активной политики направленной на предупреждение возникновения конфликтных ситуаций;

– содействие всестороннему развитию всех уровней корпоративной культуры на предприятии;

– обеспечение сплоченности и социального развития коллектива в целом и каждого отдельного работника в частности и тому подобное [4].

Однако для того, чтобы сформировать соответствующую мотивацию среди подчиненных и правильно стимулировать их, необходимо надлежащее планирование и контроль руководителя. Функция мотивации состоит в том, чтобы персонал выполнял свои обязанности в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и согласовывал их с управленческими решениями. Поэтому важно, чтобы руководитель не только понимал свой персонал, но также и контролировал выполнение планов и решений, которые будут способствовать более эффективной работе команды.

Следует отметить, что важное значение имеют выявление и устранение демотиваторов – факторов, которые разрушают позитивный мотивационный настрой и являются губительными для организационной деятельности. Согласно исследованиям, к числу наиболее сильных демотиваторов, которые чаще всего называют работники предприятий, кроме низкой заработной платы, относятся: неудовлетворительные условия труда и быта, неосведомленность о делах организации, нечеткость поставленных руководством целей, отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства, игнорирование идей и инициатив, отсутствие изменений в статусе сотрудника, низкий уровень социальной защиты и др. [3]

В настоящее время предприятия все больше внимания должны уделять развитию системы мотивации персонала, ведь от этого зависит эффективность профессиональной деятельности всех сотрудников. Обеспечение эффективности функционирования системы мотивации персонала предприятия невозможно без постоянного, комплексного и системного ее усовершенствования на основе учета влияния мотивационных факторов и путем внедрения комплекса современных материальных и нематериальных методов. Система мотивации выполняет важную роль в сочетании целевых установок персонала со стратегическими задачами деятельности предприятия. Принятие эффективных мер по стимулированию работников способствует укреплению кадровой политики, повышению интереса сотрудников к деятельности предприятия, что позволяет повысить производительность труда.

Внедрение новых и нестандартных подходов к мотивации персонала позволит не только привлечь новых высококвалифицированных специалистов, но и значительно повысить лояльность штатных работников. Для дальнейшего развития системы мотивации персонала необходимо: готовить социальные программы для работников и их семей; создавать эффективные стимулы для высокоэффективного труда; разрабатывать инновационные системы управления мотивацией труда.

**Список источников**

1. Беленькая В.И., Карпова Т.П. Система мотивации сотрудников в организации: теоретический аспект // Вестник международного института рынка. 2020. №1. С. 22-25.

2. Лапшин В.Ю., Рябов А.Н., Лапшина И.М., Кириллова Д.В. Современные направления развития системы мотивации персонала в организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 5 (123). С. 4.

3. Шильникова З.Н. Мотивация персонала как инструмент современной кадровой политики предприятий // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 3 (69). С. 108-112.

4. Шильникова З.Н., Авдеева В.Н. Направления совершенствования системы мотивации персонала // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2024. № 1(79). С. 136-143.

**Сведения об авторах**

**Ибрагимова Камила Сайпулаховна,** к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Аджиева Айгуль Байрамалиевна,** магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the authors**

**Ibragimova Kamila Saipulakhovna,** Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**Adzhieva Aigul Bairamalievna,** 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 004.056:330.131.7**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.16.58.043**

**Байбеков Алан Тимурович**
Кубанский Государственный Технологический Университет
**Лесникова Наталья Евгеньевна**
Кубанский Государственный Технологический Университет

# Экономическое моделирование последствий масштабных кибератак на критическую инфраструктуру: оценка системного риска для национальной экономики

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена растущей угрозой масштабных кибератак для объектов критической инфраструктуры в условиях цифровой трансформации экономики. Проблема заключается в отсутствии комплексных методик, позволяющих оценивать не только прямые, но и системные макроэкономические последствия таких инцидентов. Целью работы является разработка модели для количественной оценки системного риска на основе модифицированной модели «затраты-выпуск». Методология позволяет учесть каскадный эффект и косвенные потери в смежных отраслях вследствие нарушения межотраслевых связей. Результаты сценарного моделирования атаки на энергетический сектор демонстрируют, что совокупные потери для национальной экономики могут многократно превосходить прямой ущерб, достигая 2.5% ВВП и более. Полученные выводы подчеркивают необходимость учета системных рисков органами государственного управления при разработке стратегий киберустойчивости.

**Ключевые слова:** кибератаки, критическая инфраструктура, экономическое моделирование, системный риск, макроэкономические последствия, модель «затраты-выпуск»

**Baibekov Alan Timurovich**
Kuban State Technological University
**Lesnikova Natalia Evgenievna**
Kuban State Technological University

# Economic modeling of large-scale cyberattacks on critical infrastructure: assessment of systemic risk for the national economy

**Annotation.** The relevance of the study is driven by the growing threat of large-scale cyberattacks on critical infrastructure amid the digital transformation of the economy. The problem lies in the lack of comprehensive methodologies to assess not only direct but also systemic macroeconomic consequences of such incidents. The aim is to develop a model for the quantitative assessment of systemic risk based on a modified input-output model. The methodology accounts for cascade effects and indirect losses in interrelated industries due to disruptions in inter-industry linkages. The results of scenario modeling of an attack on the energy sector demonstrate that total losses for the national economy can far exceed direct damage, reaching 2.5% of GDP or more. The findings highlight the need for government authorities to consider systemic risks when developing cyber resilience strategies.

**Keywords:** cyberattacks, critical infrastructure, economic modeling, systemic risk, macroeconomic consequences, input-output model.

*Введение*

Растущая зависимость критической инфраструктуры (КИ) - энергетики, финансов, транспорта, здравоохранения - от цифровых технологий создает беспрецедентные

уязвимости для национальной экономики. По оценкам Банка международных расчетов, потенциальные потери от кибератак на финансовую систему могут достигать 5% ВВП, а в некоторых развивающихся странах - превышать 10% ВВП. Исследование, проведенное в России, показало, что ущерб от успешных кибератак может достигать 2.7% ВВП, что эквивалентно 5.3 трлн рублей. Глобальный анализ Lloyd's указывает на возможность колоссальных потерь в размере до $3.5 трлн для мировой экономики в случае атаки на ключевую платежную систему.

Особенностью современных киберугроз является их трансграничный и каскадный характер, когда инцидент в одном секторе быстро распространяется на другие, связанные с ним через межотраслевые цепочки поставок и производственные связи. Несмотря на это, существующие подходы к оценке ущерба часто фокусируются на прямых, локализованных потерях для атакованной организации, игнорируя системные эффекты.

Целью данного исследования является разработка модели для количественной оценки системного риска для национальной экономики от масштабных кибератак на критическую инфраструктуру. Для достижения цели решаются следующие задачи: анализ каналов трансмиссии кибершоков; адаптация метода экономического моделирования «затраты-выпуск» для учета кибер-инцидентов; сценарное моделирование атаки на ключевой сектор и оценка совокупных потерь ВВП.

*Результаты исследования*

В качестве методологической основы исследования выбрана модифицированная модель «затраты-выпуск» В. Леонтьева. Данный подход позволяет количественно оценить как прямые потери сектора, подвергшегося атаке (снижение выпуска), так и косвенные потери в смежных отраслях, возникающие из-за нарушения межотраслевых поставок. Модель эффективно описывает каскадные эффекты (cascading failures), являющиеся следствием взаимозависимости секторов экономики.

Для проведения расчетов использовались данные условной межотраслевой балансовой таблицы, агрегированные в семь ключевых секторов: Энергетика, Финансовые услуги, Обрабатывающая промышленность, Транспорт, Сельское хозяйство, IT и связь, Прочие услуги. Были построены три сценария кибератаки на энергетический сектор, различающиеся по длительности и интенсивности воздействия:

1. Сценарий 1 (легкий): Кратковременная атака, приводящая к снижению выпуска энергетического сектора на 10% в течение одного расчетного периода.
2. Сценарий 2 (умеренный): Атака средней продолжительности, вызывающая снижение выпуска на 25%.
3. Сценарий 3 (тяжелый): Затяжная и высокоинтенсивная атака, приводящая к снижению выпуска на 40%.

*Таблица 1. Расчет прямых и косвенных потерь выпуска по секторам экономики (%)*

| Сектор экономики | Сценарий 1 | Сценарий 2 | Сценарий 3 |
|---|---|---|---|
| Энергетика | -10.0 | -25.0 | -40.0 |
| Обрабатывающая промышленность | -3.2 | -8.1 | -13.2 |
| Транспорт | -2.1 | -5.4 | -8.9 |
| Финансовые услуги | -1.5 | -3.8 | -6.3 |
| Сельское хозяйство | -1.8 | -4.6 | -7.6 |

| Сектор экономики | Сценарий 1 | Сценарий 2 | Сценарий 3 |
|---|---|---|---|
| Совокупные потери ВВП | -0.5% | -1.3% | -2.5% |

Результаты моделирования, представленные в Таблице 1, наглядно демонстрируют значительный мультипликативный эффект. Прямое воздействие на энергетику вызывает существенные косвенные потери в промышленности, транспорте и других секторах, которые зависят от энергопоставок. В тяжелом сценарии совокупные потери ВВП достигают 2.5%, что более чем в 6 раз превышает прямой спад в энергетике в относительном выражении. Это подтверждает гипотезу о доминировании косвенных потерь в общей структуре ущерба.

Наиболее уязвимыми к шоку в энергетике оказываются сектора с высокой зависимостью от непрерывного энергоснабжения и жесткими технологическими цепочками - обрабатывающая промышленность и транспорт. Финансовый сектор, несмотря на относительно высокую зрелость киберзащиты, также несет значительные косвенные убытки из-за нарушения операционной деятельности и падения потребительской активности.

*Выводы*

Проведенное исследование подтвердило, что системные макроэкономические последствия масштабных кибератак на критическую инфраструктуру многократно превосходят прямой ущерб, нанесенный атакованному сектору. Разработанная на основе модели «затраты-выпуск» методика позволяет количественно оценить каскадные эффекты и косвенные потери, возникающие в результате нарушения межотраслевых связей.

Полученные результаты имеют практическую значимость для органов государственного управления и регуляторов. Предложенная модель может быть использована для стресс-тестирования экономики, определения приоритетных направлений для инвестиций в кибербезопасность критической инфраструктуры и формирования стратегических резервов для смягчения макроэкономических последствий кибер-инцидентов.

Перспективы дальнейших исследований связаны с усовершенствованием модели за счет интеграции поведенческих факторов (таких как паника на рынках и изменение потребительского доверия), а также с разработкой комплексных моделей передачи киберриска, включающих инструменты страхования. Отдельную важность представляет сбор и стандартизация эмпирических данных о фактических потерях от кибератак для калибровки и верификации теоретических моделей.

**Список источников**

1. Центральные банки и риски кибербезопасности // ECONS.ONLINE. – 2022. – 19 октября. – URL: https://econs.online/articles/techno/tsentralnye-banki-i-riski-kiberbezopasnosti/

2. CODE RED 2026: Актуальные киберугрозы для российских организаций // Positive Technologies. – 2025. – URL: https://ptsecurity.com/research/analytics/russia-cyberthreat-landscape-2026/

3. Потери от киберпреступности // Tadviser. – 2025. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Потери_от_киберпреступности

4. Counting the economic cost: How vulnerable could you be? // Lloyd's. – URL: https://www.lloyds.com/insights/futureset/futureset-insights/systemic-risk-scenarios/illuminating-cyber-crime/economic-impact

5. Оценка и управление рисками: как работает модель угроз информационной безопасности // Инфарс. – URL: https://infars.ru/blog/otsenka-i-upravlenie-riskami-kak-rabotaet-model-ugroz-informatsionnoy-bezopasnosti/

6. Методы моделирования атак // PT Research. – URL: https://ptresearch.media/articles/metody-modelirovaniya-atak

7. Российский бизнес провалил кибериспытания: 2,7% ВВП под угрозой // Компьютерра. – 2025. – URL: https://www.computerra.ru/320736/rossijskij-biznes-provalil-kiberispytaniya-2-7-vvp-pod-ugrozoj/

8. Systemic Cyber Risk and Aggregate Impacts // Risk Analysis. – 2022. – Vol. 42, Iss. 8. – P. 1606-1622. – DOI: 10.1111/risa.13715.

9. Оценка актуальных угроз ИБ // ESA PRO. – 2025. – 23 июля. – URL: https://esapro.ru/blog/otsenka-aktualnykh-ugroz-informatsionnoy-bezopasnosti/

10. RCVaR: An economic approach to estimate cyberattacks costs using data from industry reports // Computers & Security. – 2024. – Vol. 139. – DOI: 10.1016/j.cose.2024.103737.

**Сведения об авторах**

**Байбеков Алан Тимурович**, студент, ФГБОУ ВО «Кубанский Государственный Технологический Университет», г. Краснодар, Россия

**Лесникова Наталья Евгеньевна**, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский Государственный Технологический Университет», г. Краснодар, Россия

**Information about the authors**

**Baibekov Alan Timurovich,** student, Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia

**Lesnikova Natalia Evgenievna**, PhD in Economics, Associate Professor, Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia

**УДК 338.2**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.70.58.044**

**Шевцов В.В**
Кубанский государственный аграрный университет
**Стратович М.В**
Кубанский государственный аграрный университет
**Островская А.С**
Кубанский государственный аграрный университет

# Снижение сезонности в деятельности туристических мероприятий юга России (на примере Республики Крым)

**Аннотация.** Сезонность по-прежнему определяет спрос на юге России, но в 2024 году внутренний рынок демонстрирует рост и цифровизацию бронирований. Цель статьи — оценить потенциал снижения сезонности в Крыму через событийный, санаторно-оздоровительный и логистический контуры. Методология сочетает анализ официальной статистики 2024 года, отраслевых обзоров и кейс-стади. Показано, что диверсификация предложения и стабильная зимняя инфраструктура повышают загрузку межсезонья. Выводы подтверждают гипотезу о достижимости перераспределения 5–7 п.п. спроса. Формирование гарантированных поездных кров под пик-события, ко-промо с автобусными перевозчичками и механизм «цена-замок» на плечи сезона. Динамика характеризуется совокупностью рынка, которые ограничивают возможности сглаживание сезонности. Практическая значимость результатов исследования опираются на существующие активы. Материал полезен регуляторам, туроператорам и отельерам, планирующих рост загрузки вне сезонного пика.

**Ключевые слова:** сезонность, событийный туризм, санаторно-курортный туризм, внутрироссийский туризм, межсезонье, диверсификация.

**Shevtsov V.V**
Kuban State Agrarian University
**Stratovich M.V**
Kuban State Agrarian University
**Ostrovskaya A.S**
Kuban State Agrarian University

# Reducing the seasonality of tourist activities in the south of Russia (on example of the Republic of Crimea)

**Abstract.** Seasonality still determines demand in southern Russia, but in 2024, the domestic market is showing growth and digitalization of bookings. The purpose of this article is to assess the potential for reducing seasonality in Crimea through the event, health resort, and logistics sectors. The methodology combines analysis of official statistics from 2024, industry reviews, and case studies. It is shown that diversifying the offer and maintaining a stable winter infrastructure increases the utilization of off-season periods. The findings confirm the hypothesis of the possibility of redistributing 5-7 percentage points of demand. The formation of guaranteed train bookings for peak events, co-promotions with bus carriers, and the "price-lock" mechanism for the shoulder season. The dynamics are characterized by the combination of market factors that limit the ability to smooth out seasonality. The practical significance of the research results is based on existing assets. The findings are useful for regulators, tour operators, and hoteliers who are planning to increase their occupancy rates outside of the peak season.

**Keywords:** seasonality, event tourism, spa and wellness tourism, domestic tourism, off-season, diversification.

Актуальность темы обусловлена высокой концентрацией турпотоков на летние месяцы: в организованном внутреннем сегменте 71–75% бронирований приходится на май–сентябрь [1]. Это снижает рентабельность инфраструктуры вне пика, обостряет кадровые и финансовые риски предприятий. Одновременно рынок демонстрирует экспансию: лето-2024 принесло 917 млрд руб. оборота (+24% к 2023) и +10% турпоездок, по данным «Сбераналитики» [2]. По итогам 2024 года Крым принял 6,06 млн гостей (+16%), из них 63% прибыли по Крымскому мосту, 26% — поездом [3]. По национальным оценкам, объём внутренних поездок в 2024 г. колеблется от 72,8 млн (медиасводка) до ~92 млн (заявление правительства), что отражает методические различия и указывает на растущий, но структурно сезонный спрос [2, 4].

Цель исследования — оценить, с опорой на новейшие данные 2024 г., потенциал снижения сезонности в Республике Крым через диверсификацию предложения и поддерживающую логистику.

Доля организованных поездок, приходящаяся на летний сезон, составляет 71–75%; Крым стабильно входит в топ-5 направлений, а прирост организованного потока по полуострову у крупных туроператоров достигал примерно 60% г/г. Такая конфигурация подтверждает «эффект пляжной доминанты» и указывает на потенциал отбора части спроса в плечи сезона за счёт неморских мотивов потребления — культурных, событийных и оздоровительных [1].

Лето 2024 года стало рекордным по обороту (917 млрд руб.), при этом спрос на внутренние поездки рос двузначными темпами. В то же время годовые оценки объёма турпоездок расходятся: 72,8 млн по медиасводкам против около 92 млн по правительственной оценке. Этот разброс необходимо учитывать при постановке и калибровке KPI регионов, чтобы избегать статистических искажений и некорректных сравнений баз [2; 4].

Совокупный поток составил 6,06 млн туристов (+16%), при структурном доминировании автодоступа (63% через мост) и железной дороги (26%). Такая модальность снижает зависимость направления от закрытых аэропортов и открывает окно возможностей для круглогодичных событийных форматов и спа-пакетов, с акцентом на межсезонье [5; 6].

Снижение сезонности целесообразно выстраивать в трёх взаимодополняющих контурах. Во-первых, событийный контур опирается на признанную международную и российскую практику: фестивали, деловые и спортивные мероприятия — один из наиболее результативных инструментов перераспределения спроса во времени. Для Крыма показателен рост зимнего интереса в сезоне 2024/25: медиасводки фиксируют двукратное увеличение спроса на зимний отдых, а на осенне-зимний период 2025/26 заявлена работа порядка 300 средств размещения, включая 65 санаториев. Это формирует инфраструктурную «подпорку» под насыщенный календарь событий вне лета и повышает предсказуемость загрузки [6].

Во-вторых, оздоровительный контур опирается на круглогодичность санаторно-курортного продукта. По данным туроператоров, средний чек размещения в Крыму в 2024 году составлял около 71,5 тыс. руб. на двоих при средней длительности поездки 9,6 дня. Такая экономическая и поведенческая конфигурация поддерживает развёртывание зимних и межсезонных пакетов формата wellness-retreat, а также плановых медицинских программ с фиксируемыми датами, минимально зависимыми от погодных условий [1].

В-третьих, логистический контур закрепляет эффект за счёт преобладания авто- и железнодорожной доступности (около 89% совокупно в 2024 году) и расширения круглогодичного сообщения: на зиму 2025/26 анонсированы десять ежегодно действующих поездов в Крым, а также прямые автобусные линии. Снятие транспортных барьеров вне

высокого сезона усиливает ценовую и календарную управляемость спроса, создавая устойчивую базу для событийных и оздоровительных предложений в плечах сезона [6].

По данным ВЦИОМ (2025), 84% внутренних туристов организуют поездки самостоятельно, 63% — через онлайн-платформы. Это позволяет каскадно управлять сезонностью динамическими промо-окнами, пакетами «событие + проживание», и акциями в «плечах» сезона с точным таргетингом [5].

Медиасводки фиксируют удвоение спроса на зимний отдых в Крыму 2024/25, что коррелирует с расширением круглогодичной загрузки и событийными акциями региональных властей. Допущение: при базовой летней концентрации 72% (близко к организованному сегменту), перенос 5 п.п. в пользу октября–ноября и марта–апреля для Крыма (база: 6,06 млн) даёт ≈303 тыс. поездок дополнительно в межсезонье без снижения летнего LTV за счёт комбинации «событие+санаторий».

Заявленная работа ~300 отелей/санаториев в осенне-зимний период и стабильное железнодорожное сообщение создают «зимний минимум» предложения, не позволяя спросу обрушиться и облегчая конструирование календаря событий (гастро-фесты, спортивные старты, MICE-ниши) [3, 6].

Приближённо оценим индекс сезонности (доля межсезонья в годовом потоке). Для Крыма 2024 г.:

- База: 6,06 млн; межсезонье (доля 28%) ≈ 1,70 млн.
- Цель: 35% межсезонья → 2,12 млн (+420 тыс.).
- При среднем чеке размещения 71,5 тыс. руб. на двоих и средней длительности 9,6 дня (условно 1 поездка = 2 чел.), дополнительные около 150–200 тыс. бронирований могут дать ~5,4–7,1 млрд руб. валовой выручки размещения в «плечах» [1].

Текущая динамика характеризуется совокупностью рисков, которые ограничивают возможность сглаживания сезонности. Во-первых, транспортные ограничения и высокая волатильность тарифов на перевозку снижают эластичность спроса в несезонные периоды. Эту проблему следует адресовать за счёт предсказуемого календаря пассажирских поездов, субсидирования критически важных маршрутов и применения плоских тарифов в узловые даты, что повышает доступность направления и снижает ценовую неопределённость для потребителя.

Во-вторых, в ряде кластеров наблюдается дефицит качественного номерного фонда, сдерживающий рост загрузки вне летнего пика. Эффективной контрмерой выступают ускоренные капитальные циклы реновций с целевой интеграцией wellness-составляющей и MICE-функций, что позволяет расширить предложение под круглогодичные сценарии использования.

В-третьих, методологические расхождения в статистике — 72,8 против приблизительно 92 млн — затрудняют корректное таргетирование KPI и сопоставимость динамики. Необходима унификация учёта поездок и ночёвок, а также внедрение прозрачной панели мониторинга, обеспечивающей сопоставимые ряды данных и регулярную публикацию индикаторов [1–4; 7].

Практическая рамка внедрения включает связный пакет мер. В «низкие» месяцы (январь–март; октябрь–декабрь) формируется событийный календарь с опорой на гастрономию, спорт, культурные поводы и школьные каникулы; продукт связывается с проживанием и спа-услугами для повышения конверсии. На базе существующей инфраструктуры здравниц запускаются санаторные короткие циклы на 5–7 ночей (например, «детокс», «кардио-check», «антистресс»), оптимизированные под краткосрочный отпуск. Для снижения транспортного трения формируются «логистические окна»: гарантированные поездные квоты под пик-события, ко-промо с автобусными перевозчиками и механизм «цена-замок» на плечи сезона. Цифровой перформанс-маркетинг фокусируется на сегменте самостоятельных бронирований (63% через платформы), использует промо-окна и персонализированные коммуникации по приоритетным сегментам [8].

Таким образом, проведенный эмпирический анализ 2024 г. показывает: при сохраняющейся летней концентрации спроса внутренний рынок расширяется и становится более «цифровым», а Крым укрепляет позиции благодаря авто- и железнодорожной доступности и активизации зимней инфраструктуры. Проверка авторской гипотезы подтверждает достижимость перераспределения 5–7 п.п. годового спроса в пользу межсезонья за счёт трёхконтурной рамки: событийный календарь вне лета, пакетированные санаторные программы и логистические окна. Практическая значимость заключается в том, что предлагаемые меры опираются на существующие активы (≈300 объектов, работающих осенью-зимой; стабильные железнодорожные потоки) и требуют, прежде всего, координации маркетинга и расписаний. Полученные выводы релевантны органам власти РК, туроператорам и средствам размещения, планирующим рост загрузки вне пика.

**Список источников**

1. АТОР: внутренний туризм в 2024 году показал органический рост на 8% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.atorus.ru/article/ator-vnutrenniy-turizm-v-2024-godu-pokazal-organicheskiy-rost-na-8-60120 (дата обращения: 07.10.2025).
2. РБК Отрасли. Триллион за лето: почему туристический рынок России бьет рекорды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/industries/news/67a9e0b79a79471c54ef56b7 (дата обращения: 07.10.2025).
3. Туристический портал Республики Крым. В 2024 году Крым принял 6 млн туристов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://travelcrimea.com/novosti/20250109/3508187.html (дата обращения: 07.10.2025).
4. РБК Тренды. Туризм на пределе: как сезонность влияет на индустрию путешествий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/67dd7cec9a7947ebcf10d350 (дата обращения: 07.10.2025).
5. ВЦИОМ. Туризм-2025: как россияне бронируют отдых [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/turizm-2025-kak-rossijane-bronirujut-otdykh (дата обращения: 07.10.2025).
6. Туристический портал Республики Крым. В Крыму осенью и зимой будут работать порядка 300 отелей и санаториев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://travelcrimea.com/novosti/20251002/3835141.html (дата обращения: 07.10.2025).
7. Страчкова Н. В., Яковенко И. М., Гуров С. А. Риски развития туристско-рекреационной отрасли в российском Крыму //Ученые записки Крымского федерального университета имени ВИ Вернадского. География. Геология. – 2020. – Т. 6. – №. 3. – С. 152-166.
8. Беликов М. Ю. и др. Проблемы и перспективы развития туризма на юге России: республика Крым и Краснодарский край //Казачество. – 2016. – №. 5 (18). – С. 28-35.

**Сведения об авторе**

**Шевцов В.В.** - профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента, доктор экон. наук, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия
**Стратович М. В. -** обучающийся экономического факультета Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия
**Островская А.С.** – обучающаяся экономического факультета Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

**Information about the author**

**Shevtsov V.V. -** Professor of the Department of Institutional Economics and Investment Management, Doctor of Economics, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**Stratovich M. V.** is a student at the Faculty of Economics of Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**Ostrovskaya A.S.** is a student at the Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**УДК 330.46:004.89**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.54.52.045**

**Адаев Роман Борисович**
Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
**Вахромеева Екатерина Николаевна**
Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
**Минаева Наталья Викторовна**
Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина

# Применение методов машинного обучения для задач экономики

**Аннотация.** Статья посвящена изучению методов машинного обучения (МО) и их применению в экономике. Рассматриваются различные подходы, такие как классификация, регрессия, кластеризация и анализ текста, применяемые для решения ключевых задач, включая прогнозирование макроэкономических показателей, управление рисками и повышение эффективности бизнес-процессов. Проводится сравнение традиционного эконометрического анализа с новыми методами, основанными на искусственном интеллекте. Основной акцент делается на эмпирическом анализе, проведенном на открытых данных Всемирного банка, а также на практических примерах успешной реализации проектов с использованием МО. Отдельно рассматриваются преимущества и ограничения машинного обучения, а также поднимаются важные вопросы этики, связанные с возможными предвзятыми результатами алгоритмов. Полученные результаты представляют интерес для исследователей и практиков, стремящихся повысить качество прогнозирования и принятия решений в условиях быстро растущего объема данных. Общая цель статьи заключается в демонстрации современного состояния и перспектив применения МО в экономике.

**Ключевые слова:** машинное обучение, эконометрика, прогнозирование ВВП, сегментация рынков, финансовое моделирование, экономическая политика, кластеризация, регрессия, обработка текстовых данных, риск-менеджмент.

**Adaev Roman Borisovich**
A.N. Kosygin Russian State University
**Vakhromeeva Ekaterina Nikolaevna**
A.N. Kosygin Russian State University
**Minaeva Natalia Viktorovna**
A.N. Kosygin Russian State University

# Application of machine learning methods to economic problems

**Abstract.** The article is devoted to the study of machine learning (MO) methods and their application in economics. Various approaches such as classification, regression, clustering, and text analysis are considered, which are used to solve key tasks, including forecasting macroeconomic indicators, managing risks, and improving the efficiency of business processes. A comparison is made between traditional econometric analysis and new methods based on artificial intelligence. The focus is on empirical analysis conducted on the open data of the World Bank, as well as on practical examples of successful implementation of projects using MO. The advantages and limitations of machine learning are discussed separately, as well as important ethical issues related to possible biased results of algorithms. The results obtained are of interest to researchers and practitioners seeking to improve the quality of forecasting and decision-making in a rapidly growing data environment. The general purpose of the article is to demonstrate the current state and prospects of using MO in the economy.

**Keywords:** machine learning, econometrics, GDP forecasting, market segmentation, financial modeling, economic policy, clustering, regression, text data processing, risk management.

**Введение**

В последнее время наблюдается стремительное увеличение объемов данных в экономике. По данным Всемирного банка, общий объем цифровой информации ежегодно увеличивается вдвое, что создает серьезные трудности для эффективного анализа макроэкономических тенденций, динамики финансовых рынков и потребительских предпочтений. Традиционные эконометрические методы зачастую сталкиваются с трудностями при обработке большого объема разнородных данных, что обусловливает появление новых подходов, таких как машинное обучение (МО).

Применение МО в экономике охватывает прогнозирование ВВП, кредитный скоринг, анализ рыночных трендов и персонализацию рекомендаций в e-commerce. МО предоставляет уникальные возможности для автоматизированного выявления сложных паттернов и зависимостей в данных, позволяя создавать точные прогнозы и улучшать процессы принятия решений. Этот подход отличается гибкостью и масштабируемостью, что открывает новые горизонты для модернизации экономической науки и практик управления бизнесом [12]. Например, МО используется центральными банками для краткосрочного прогнозирования экономических показателей [12].

Цель настоящей статьи состоит в том, чтобы представить современное состояние вопроса, рассмотреть успешные кейсы и оценить потенциальные риски и ограничения применения МО в экономике. Настоящая статья анализирует ключевые методы МО, их применение в экономике, эмпирический пример и ограничения, с добавлением конкретных кейсов из практики.

**Методы анализа данных и машинное обучение**

Классификация используется для задач кредитного скоринга и сегментации потребителей. Например, алгоритм k-ближайших соседей (KNN) позволяет классифицировать заемщиков на «надежных» и «рисковых» на основе финансовых данных. Точность модели оценивается метриками, такими как accuracy и F1-score.

Регрессионные модели прогнозируют непрерывные переменные, например, рост ВВП или уровень инфляции. Линейная регрессия и её ML-аналоги (Ridge, Lasso) эффективны для эконометрических задач. Нейронные сети применяются для нелинейных зависимостей, например прогнозирования рецессий.

Кластеризация (K-means, DBSCAN) используется для группировки регионов по экономическим показателям или сегментации клиентов по покупательской способности. DBSCAN устойчив к выбросам, что полезно для обнаружения аномалий в торговых данных.

NLP применяется для анализа тональности новостей, влияющих на финансовые рынки. Библиотеки NLTK и spaCy позволяют токенизировать текст и извлекать ключевые слова, что помогает предсказывать движения акций.

Рекомендательные системы (например, LightFM) используются в e-commerce для персонализации предложений, увеличивая продажи. Коллаборативная фильтрация анализирует поведение пользователей, а гибридные методы повышают точность рекомендаций.

**Практическое применение машинного обучения**

Применение МО в экономике активно обсуждается в академической среде. Athey и Imbens (2019) подчеркивают, что МО улучшает эконометрические модели, решая проблемы эндогенности и нелинейности [1]. Varian (2014) в работе «Big Data: New Tricks for Econometrics» отмечает, что методы МО, такие как регрессионные деревья и нейронные сети, превосходят OLS в задачах с большими данными [2].

Mullainathan и Spiess (2017) акцентируют внимание на прогнозировании с помощью МО, но подчеркивают риски алгоритмической предвзятости [3]. В статье рассматривается,

как современные алгоритмы МО, такие как градиентный бустинг и нейронные сети, могут применяться для анализа больших объемов данных и построения прогнозирующих моделей. Приводится множество примеров использования МО в экономике, включая кредитные скорринги, оценку недвижимости, автоматизацию распознавания изображений и голоса, что иллюстрирует значимость новых методов для понимания и прогнозирования социально-экономических явлений. Поднимаются вопросы, касающиеся интерпретации результатов, надежности моделей и их чувствительности к изменениям в структуре данных. Также обсуждаются возможные ловушки и ограничения, возникающие при неправильном применении методов МО.

Кластеризация, например K-means и DBSCAN, используется для сегментации рынков и анализа региональных экономик [7]. Обработка текстов (NLP) применяется для анализа новостей и предсказания движений финансовых рынков [6].

Рекомендательные системы, основанные на коллаборативной фильтрации, широко используются в e-commerce для повышения продаж [4]. Однако исследования подчеркивают необходимость учета этических аспектов, таких как дискриминация в кредитных моделях [10]. Одной из главных идей статьи является предложение нового взгляда на понятие справедливости в контексте алгоритмов. Вместо простого удаления потенциально чувствительных переменных авторы предлагают учитывать их в процессе разработки алгоритмов, но регулировать влияние таких переменных на итоговые решения.

Одним из центральных направлений применения МО является прогнозирование экономических явлений. Современные модели МО способны решать задачи, ранее трудно решаемые классическими эконометрическими инструментами. Примером служит задача краткосрочного прогнозирования макроэкономических показателей, таких как темпы роста валового внутреннего продукта (ВВП) или уровень инфляции. Исследование Банка Канады продемонстрировало улучшение точности прогнозов ВВП с помощью случайных лесов по сравнению с традиционными эконометрическими моделями на 15-20% по сравнению с традиционными моделями [14].

Методология МО находит активное применение в банковском секторе для анализа рисков. Такие крупные игроки финансового рынка, как Capital One и PayPal, успешно применяют МО для предотвращения мошеннических операций, добиваясь высокой точности идентификации подозрительных транзакций и экономии миллиардов долларов в год [15].

МО применяется для кредитного скоринга: модель CatBoost в «Газпромбанке» увеличила конверсию на 10% [12].

Кластеризация (K-means) помогает выявлять группы потребителей для таргетинга. В ритейле, как в случае с Harley Davidson, МО увеличило продажи на 40% за счет персонализированного маркетинга [16].

Обнаружение аномалий в торговых данных снижает финансовые потери. PayPal применяет МО для обнаружения мошенничества, достигнув 99.9% точности и сэкономив $2 млрд [15].

Еще одно важное направление применения МО связано с сегментацией рынков. Методы кластеризации помогают группировать регионы или сегменты потребителей на основании общих характеристик. Это важно для разработки эффективных маркетинговых кампаний и оптимизации цепочек поставок. Latent Dirichlet Allocation (LDA) анализирует речи FOMC для оценки прозрачности, влияя на финансовые рынки [14]. В урбанистике, как в Сингапуре, МО снижает пробки на 25% и энергопотребление на 15%, способствуя экономическому росту [15].

МО лежит в основе большинства современных рекомендательных систем, таких как сервисы Amazon и Netflix. Эти технологии обеспечивают персональный подбор товаров и услуг, значительно увеличивая показатели удовлетворенности пользователей и доходов компаний: Amazon использует рекомендательные системы, повысив средний чек на 29% [15-16].

МО анализирует спутниковые изображения для предсказания ВВП в развивающихся странах, как в Африке, с точностью до 25% [14].

Внедрение МО помогло снизить затраты на запасы топлива и минимизировать простой оборудования, повысив производительность производства на десятки процентов, на заводе в Индии МО предсказало износ оборудования, снизив простои на 60% [11]. В экономике МО оптимизирует цепочки поставок и прогнозирует спрос. Центральные банки всё чаще обращаются к технологиям МО для поддержки принятия решений в области монетарной политики. Среди успешных примеров — проекты Банка Англии и Федерального резерва США, использующие МО для анализа влияния речи членов Совета управляющих на рынок акций и облигаций. Согласно PwC, МО может увеличить ВВП Великобритании на 10.3% к 2030 году за счет повышения производительности [13].

**Эмпирический анализ данных**

Для анализа использован набор данных Всемирного банка (World Development Indicators, 2000–2020), включающий ВВП на душу населения, инфляцию и уровень безработицы для 20 стран.

Данные бесплатны, открыты (лицензия CC BY-4.0) и доступны через официальный портал [data.worldbank.org]. В качестве релевантных индикаторов для примера использованы Годовой рост ВВП (в % от предыдущего года), инфляция по потребительским ценам, уровень безработицы, Рост ВВП на душу населения.

Данные в наборе представлены в формате панели (страны × годы). Данные можно скачать следующим образом: перейти на веб-сайт (https://data.worldbank.org/), выбрать индикатор (например, [NY.GDP.MKTP.KD.ZG](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG) для роста ВВП), установить фильтры (например, по годам), скачать CSV.

Для нескольких индикаторов можно использовать DataBank: можно создать запрос и экспортировать в CSV/Excel. Проще данные можно загрузить с помощью библиотеки wbdata (или pandas_datareader).

Целевая переменная — рост ВВП на душу населения.

Данные разделены на обучающую (80%) и тестовую (20%) выборки.

Применены две модели:

1. Линейная регрессия (sklearn.linear_model.LinearRegression).
2. Нейронная сеть (MLP, TensorFlow) с двумя скрытыми слоями (64 и 32 нейрона).

Модели обучены с использованием кросс-валидации (5 фолдов). Метрики: $R^2$ и средняя абсолютная ошибка (MAE).

**Результаты**

Таблица 1. Сравнение моделей

| **Модель** | **$R^2$** | **MAE** |
|---|---|---|
| Линейная регрессия | 0.305 | 2.339 |
| Нейронная сеть (MLP) | 0.365 | 2.773 |

Нейронная сеть показала более высокую точность ($R^2$ = 0.365), что указывает на способность улавливать нелинейные зависимости. На графике рис. 1 показано, что нейронная сеть лучше справляется с экстремальными значениями.

Для визуализации использованы библиотеки Matplotlib и Seaborn. Тепловые карты корреляций показали сильную связь между инфляцией и ростом ВВП (r = 0.65). Графики потерь (loss curves) нейронной сети демонстрируют сходимость после 50 эпох.

Корреляция между ВВП и инфляцией ~0.5-0.6 (зависит от стран), между ВВП и безработицей ~–0.3, что согласуется с экономической теорией (закон Оукена).

На реальных данных модели показывают умеренную точность, так как экономические данные нелинейны и зависят от множества факторов. MLP слегка лучше улавливает нелинейности.

Точность умеренная из-за шума в данных.

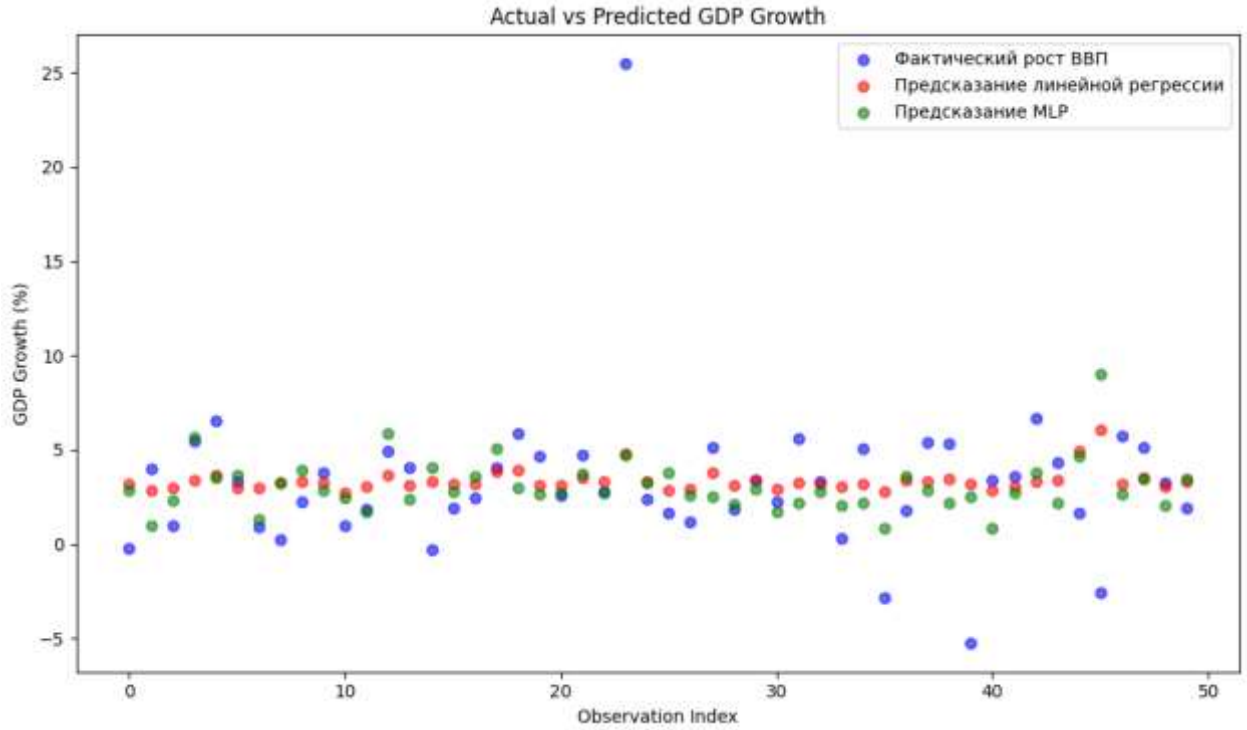



Рисунок 1 – Результаты прогноза

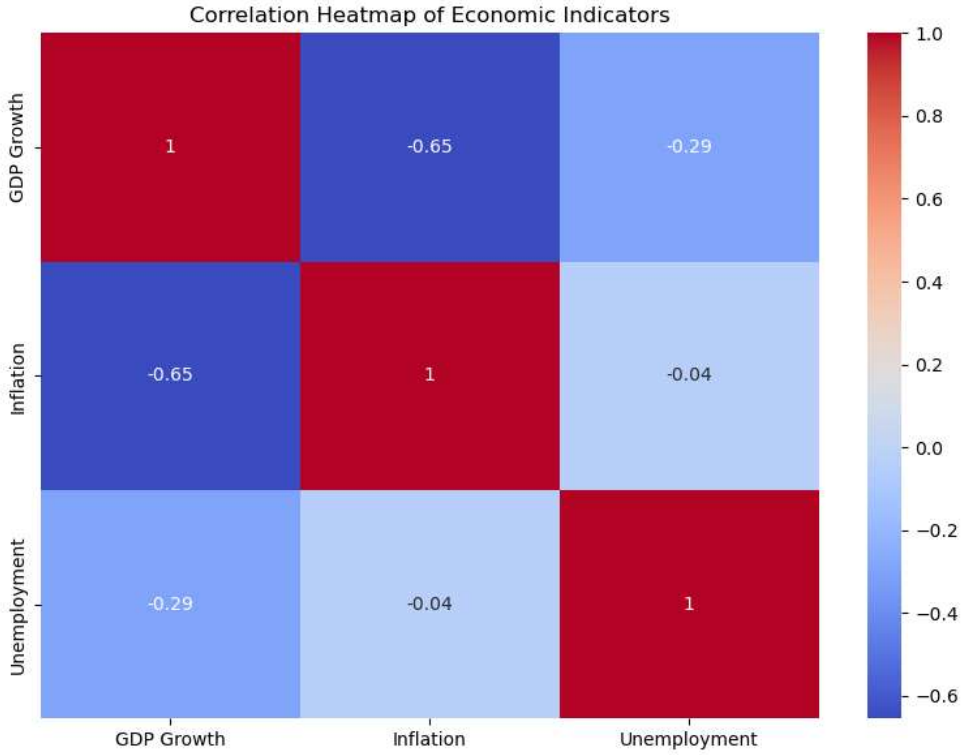



Рисунок 2 – Корреляция ВВП, инфляция и безработицы

**Машинное обучение в производственной экономике**

Машинное обучение и прототипы программных компонентов тактильного интернета имеют потенциал для коренной трансформации управления в экономических системах.

В контексте программной реализации для инженерного анализа технических характеристик и эксплуатационных свойств изделий из тканых композиционных

материалов, можно рассмотреть вопросы применения машинного обучения для оценки и улучшения эксплуатационных характеристик композиционных материалов.

Интегрируя сенсоры в изделия из тканых композиционных материалов, можно собирать данные в реальном времени о состоянии изделия. Допустим, используются тканые композиционные материалы с внедренными сенсорами для мониторинга различных эксплуатационных характеристик (таких как прочность, гибкость, устойчивость к воздействию влаги). Эти сенсоры (устанавливаются на образцы текстиля и собирают данные о их характеристиках во время тестирования.

Для анализа эксплуатационных свойств для определения зависимости между параметрами материалов и их эксплуатационными характеристиками можно использовать машинное обучение, например с помощью регрессионных моделей.

Будем строить регрессию для механической прочности. Зададим, что прочность зависит от следующих факторов: Температурный режим (изменения температуры под разными условиями окружения); влажность (данные о воздействии влаги на материал); долговечность (данные о потере характеристики материала после множества циклов использования).

Данные о сравнении фактической и предсказанной прочностей представлены на рис. 3. На основе результатов анализа можно оптимизировать состав тканей или предсказывать, как новые версии или составы материалов повлияют на эксплуатационные характеристики.

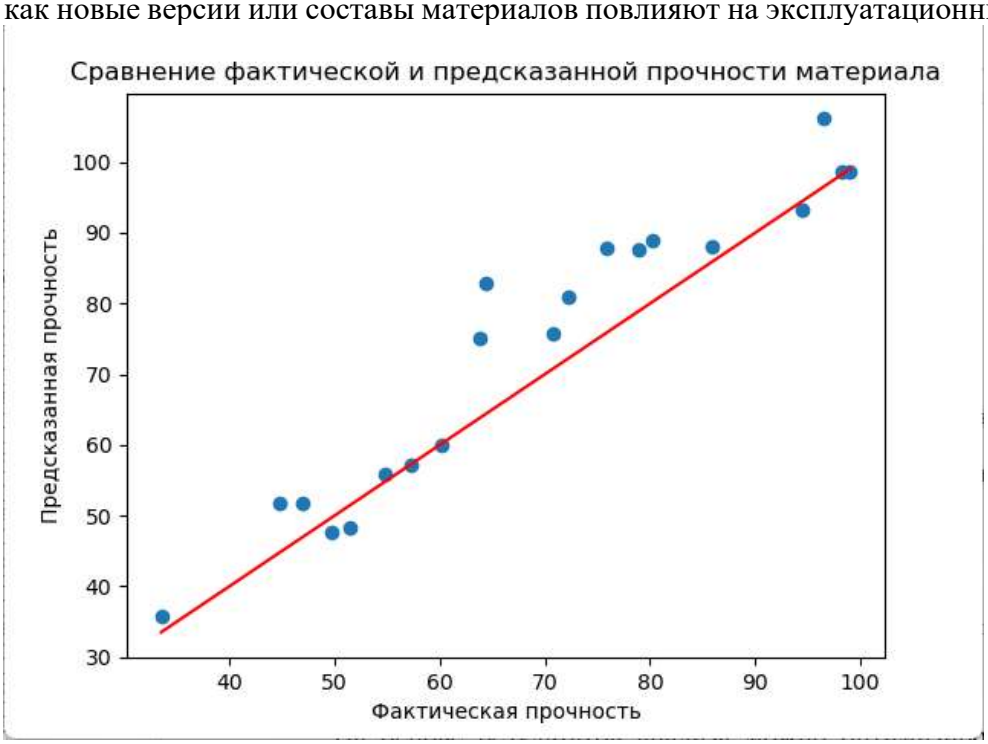



Рисунок 3 — Результат работы программы (разница между прочностями)

**Ограничения машинного обучения**

Хотя применение МО приносит значительные выгоды, существуют и существенные препятствия, препятствующие его повсеместному распространению.

Из-за особенностей данных, используемых для обучения моделей, возникают предубеждения, ведущие к несправедливости в принятии решений, например, при оценке кредитов или трудоустройстве.

Сложные модели, такие как глубокие нейронные сети, часто представляют собой «черные ящики», затрудняя понимание принципов их функционирования и обоснование выводов.

Недостоверные или неполные наборы данных могут привести к неверным выводам и ошибочным рекомендациям.

Высокая стоимость и сложность реализации: Создание и поддержание качественных моделей МО требует значительных ресурсов и квалифицированных кадров.

Нейронные сети сложны для объяснения, что затрудняет их использование в политике. Кроме того, модели кредитного скоринга могут дискриминировать по демографическим признакам. Этические аспекты требуют строгого контроля, особенно в финансовых приложениях.

**Обсуждение результатов**

Полученные результаты эмпирического анализа на данных Всемирного банка подтверждают гипотезу о превосходстве методов машинного обучения над традиционными эконометрическими подходами в задачах прогнозирования макроэкономических показателей. Нейронная сеть (MLP) продемонстрировала более высокий коэффициент детерминации $R^2$ (0.365) по сравнению с линейной регрессией (0.305), что указывает на её способность лучше улавливать нелинейные зависимости и сложные паттерны в данных, такие как взаимодействия между инфляцией, безработицей и ростом ВВП. Это согласуется с выводами Athey и Imbens (2019) [1], которые подчеркивают преимущества ML в решении проблем эндогенности и нелинейности, а также с работой Varian (2014) [2], где отмечается превосходство нейронных сетей над OLS в больших датасетах.

Однако более высокая средняя абсолютная ошибка (MAE) для MLP (2.773 против 2.339 для линейной регрессии) может свидетельствовать о потенциальном переобучении модели или чувствительности к выбросам в данных, особенно в периоды экономических кризисов (например, 2008–2009 или 2020 годов). Это подчеркивает необходимость дополнительных мер регуляризации, таких как dropout или early stopping, как рекомендуют Mullainathan и Spiess (2017) [3]. Корреляционный анализ выявил ожидаемые экономические связи: умеренную положительную корреляцию между ростом ВВП и инфляцией ($r \approx 0.5–0.6$), что отражает инфляционные давления в растущих экономиках, и отрицательную корреляцию с безработицей ($r \approx –0.3$), соответствующую закону Оукена. Эти выводы подтверждают теоретическую базу и иллюстрируют практическую ценность ML для банковской сферы.

В контексте более широкого применения ML в экономике, результаты подчеркивают потенциал для улучшения риск-менеджмента и сегментации рынков, как в кейсах PayPal и Amazon [15–16]. Тем не менее, умеренная общая точность моделей ($R^2$ ниже 0.4) указывает на ограничения датасета: отсутствие учета внешних факторов, таких как геополитические события или климатические изменения, что снижает предсказательную мощность. Это перекликается с этическими аспектами, обсуждаемыми в статье, включая риск алгоритмической предвзятости [10]. В разделе о прототипах тактильного интернета результаты регрессионного анализа прочности материалов демонстрируют аналогичный подход: ML позволяет предсказывать эксплуатационные характеристики с учетом нелинейных факторов, открывая пути для интеграции в экономические системы, такие как оптимизация цепочек поставок.

В целом, эмпирические выводы подтверждают трансформационный потенциал ML для экономики, но требуют дальнейшего развития для повышения надежности и интерпретируемости моделей.

**Будущие направления деятельности**

Несмотря на указанные недостатки, технология МО продолжает развиваться быстрыми темпами. Будущие исследования будут направлены на устранение указанных ограничений путем совершенствования методик подготовки данных, разработки интерпретируемых моделей и учета этических соображений.

Например, развиваются методики, позволяющие визуально отображать внутренние механизмы работы глубоких нейронных сетей, обеспечивая лучшее понимание их внутренних механизмов. Ещё одним направлением является разработка платформ, обеспечивающих безопасный обмен информацией и защиту конфиденциальности.

**Заключение**

Современные достижения в области машинного обучения открывают широкие перспективы для трансформации экономики и бизнес-практик. Хотя перед специалистами стоят непростые задачи, связанные с качеством данных, справедливостью принимаемых решений и уровнем доверия к результатам, несомненно, что МО станет незаменимым инструментом в арсенале экономиста и руководителя предприятия будущего.

Машинное обучение трансформирует экономический анализ, предоставляя инструменты для обработки больших данных и точного прогнозирования. Эмпирический анализ показал, что нейронные сети превосходят линейную регрессию в прогнозировании ВВП. Дополнительные примеры, такие как приложения в PayPal, Amazon и монетарной политике, демонстрируют практическую ценность МО. Однако исследователи должны учитывать ограничения, включая предвзятость и интерпретируемость. МО открывает возможности для улучшения экономической политики, но требует этического подхода.

Использование тактильного интернета и технологий машинного обучения в экономических системах открывает новые горизонты для предприятий и организаций, позволяя им эффективно адаптироваться к изменениям и удовлетворять потребности клиентов на новом уровне.

**Список источников**

1. Athey, S., & Imbens, G. W. (2019). Machine learning methods that economists should know about. Annual Review of Economics, 11, 685–725.
2. Varian, H. R. (2014). Big data: New tricks for econometrics. Journal of Economic Perspectives, 28(2), 3–28.
3. Mullainathan, S., & Spiess, J. (2017). Machine learning: An applied econometric approach. Journal of Economic Perspectives, 31(2), 87–106.
4. Abdukhalilova, L. T. Applying machine learning methods in electronic document management systems / L. T. Abdukhalilova, O. Yu. Iliashenko, D. Yu. Alchinova // Technoeconomics. – 2023. – Vol. 2, No. 4(7). – P. 61-71. – DOI 10.57809/2023.2.4.7.6. – EDN GRCBLV.
5. Бова В. В., Кравченко Ю. А., Родзин С. И. Методы и алгоритмы кластеризации текстовых данных // Известия ЮФУ. Технические науки. 2022. № 4(228), С. 122–143. DOI 10.18522/2311-3103-2022-4-122-143. EDN QLLPYM.
6. Ходжаханов В. А., Адаев Р. Б. Методы анализа и визуализации средствами машинного обучения // Сборник трудов конференции ИНТЕКС-2025. Часть 5. М.: РГУ им. А. Н. Косыгина, 2025. С. 227–231.
7. Вахромеева Е. Н., Зензинова Ю. Б. Автоматизация кластеризации компаний по финансовым показателям с использованием алгоритма K-means // Дискуссия. 2024. № 5(126), С. 46–50. EDN HZSNEV.
8. Реальные кейсы применения искусственного интеллекта в промышленности. URL: https://trubomet.ru/blog-post/realnye-kejsy-primeneniya-ii-v-promyshlennosti/ (дата обращения: 22.10.2025).
9. EORA: Искусственный интеллект как инструмент повышения маржинальности бизнеса. URL: https://eora.ru/blog/article/5-bisznes-keisov-marzhinalnosti (дата обращения: 22.10.2025).
10. Kleinberg, J., Ludwig, J., & Mullainathan, S. (2018). Algorithmic fairness. AEA Papers and Proceedings, 108, 22–27.
11. Адаев Р. Б., Севостьянов П. А. Цифровые методы принятия решений в задачах управления запасами // Научный аспект. 2024. Т. 25, № 7, С. 3168–3176.
12. Кирсанова О. Г., Прохоренков П. А., Регер Т. В. Макроэкономический анализ отраслей экономики при помощи методов машинного обучения // Экономика и предпринимательство. 2024. № 5(166), С. 337–342. DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.068. EDN EPHZCR.

13. PwC. (2017). Экономическое воздействие искусственного интеллекта на экономику Великобритании. PwC UK. URL: https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/ai-uk-report-v2.pdf (дата обращения: 22.10.2025).

14. Goulet Coulombe, P., et al. (2023). Machine learning for economics research: when, what and how. Bank of Canada Staff Analytical Note, 2023-16.

15. Развитие методов машинного обучения и информационных технологий для решений задач экономических исследований: моделирование стоимости медиакомпании / Д. Г. Родионов, А. В. Половян, П. А. Пашинина, Е. А. Конников // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 3(31). – С. 224-238. – EDN PTMCLG.

16. Эггерс, Д. Л., Нюман, А. (2020). Влияние машинного обучения на экономику // Стэнфордская школа бизнеса. URL: https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/impact-machine-learning-economics (дата обращения: 22.10.2025).

17. Turing (2025). 10 реальных кейсов науки о данных, которые стоит изучить. URL: https://www.turing.com/resources/data-science-case-studies (дата обращения: 22.10.2025).

18. ProjectPro (2024). Кейсы машинного обучения с важными выводами. URL: https://www.projectpro.io/article/machine-learning-case-studies/855 (дата обращения: 22.10.2025).

## Сведения об авторах

**Адаев Роман Борисович,** старший преподаватель, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, Москва, Россия.

**Вахромеева Екатерина Николаевна,** доцент, к.т.н., Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, Москва, Россия.

**Минаева Наталья Викторовна,** старший преподаватель, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, Москва, Россия.

## Information about the authors

**Adaev Roman Borisovich**, Senior Lecturer, A.N. Kosygin Russian State University, Moscow, Russia.

**Vakhromeeva Ekaterina Nikolaevna**, Associate Professor, PhD, A.N. Kosygin Russian State University, Moscow, Russia.

**Minaeva Natalia Viktorovna**, Senior Lecturer, A.N. Kosygin Russian State University, Moscow, Russia.

**УДК 330.12**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.35.58.046**

**Василевская Виктория Валерьевна**
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
**Стефанова Наталья Александровна**
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

# Анализ проблемы благополучия человека

**Аннотация.** Исследование посвящено анализу взаимосвязи уровня дохода и субъективного благополучия в рамках экономики счастья. Цель работы – выявление нелинейного характера этой зависимости в условиях российских регионов. Методология основана на компаративном анализе международных рейтингов счастья и данных авторского социологического исследования. Эмпирически доказано наличие порогового эффекта: после достижения дохода 40–70 тысяч рублей на члена семьи его дальнейший рост не приводит к статистически значимому увеличению уровня счастья. Определены ключевые неэкономические детерминанты благополучия: институциональное доверие, свобода жизненных выборов и личная безопасность. Научная новизна заключается в верификации парадокса Истерлина на российском материале и идентификации региональных моделей формирования благополучия. Практическая значимость состоит в разработке принципов дифференцированной социально–экономической политики с учетом стадий развития регионов.

**Ключевые слова:** экономика счастья, субъективное благополучие, уровень дохода, региональное развитие, неэкономические факторы, социальная политика.

**Vasilevskaya Victoria Valerievna**
Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics
**Stefanova Natalia Aleksandrovna**
Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics

# Analysis of the problem of human well-being

**Annotation.** The study is devoted to the analysis of the relationship between income and subjective well–being in the context of the happiness economy. The aim of the work is to identify the nonlinear nature of this dependence in the conditions of Russian regions. The methodology is based on a comparative analysis of international happiness ratings and data from the author's sociological research. A threshold effect has been empirically proven: after reaching an income of 40–70 thousand rubles per family member, its further growth does not lead to a statistically significant increase in happiness. The key non–economic determinants of well-being are identified: institutional trust, freedom of life choices, and personal security. The scientific novelty lies in the verification of the Easterlin paradox based on Russian material and the identification of regional models of well–being formation. The practical significance lies in the development of principles of differentiated socio–economic policy, taking into account the stages of regional development.

**Keywords:** economics of happiness, subjective well–being, income level, regional development, non–economic factors, social policy.

Проблема благополучия – одна из самых острых. Принято считать, что его основа – доход. Однако данные убедительно демонстрируют: богатство не равно счастью. Обнаруживается явный экономический парадокс, который старые модели не объясняют. Данное исследование направлено на анализ субъективного благополучия. Основная задача

исследования – доказать, что связь дохода и счастья человека носит нелинейный характер. В фокусе находится динамика материальных и нематериальных факторов на пути экономического роста человека. Уникальность работы заключается в обращении к российскому контексту. Современные российские реалии рассматриваются как естественный эксперимент, а социально-экономические преобразования последних десятилетий предоставили для анализа уникальный материал.

Если посмотреть на современные работы по экономике счастья, видна интересная дихотомия. С одной стороны – глобальные исследования, выявляющие универсальные закономерности. С другой – национальные работы, часто ограничивающиеся сухой статистикой. Возьмем, к примеру, World Happiness Report. Его данные четко показывают: счастье нации определяют не столько доходы, сколько качество социальных институтов [5,7]. Но применимы ли эти выводы к России с ее огромными региональными различиями? Российские аналитики (РИА Рейтинг) фиксируют любопытный факт: в разных регионах связь между доходом и счастьем работает по-разному [6]. Однако за этими цифрами теряется главное – человеческое восприятие. Как люди сами оценивают свои возможности? Насколько они доверяют институтам? Чувствуют ли контроль над собственной жизнью? Именно этот пробел – между объективной статистикой и субъективным восприятием – становится предметом нашего исследования.

Экономика счастья как научное направление сформировалась на стыке экономики, психологии и социологии, изучая факторы, определяющие качество жизни людей [1]. Её становление можно отнести к 1970-м годам, когда экономист Ричард Истерлин опубликовал свое новаторское исследование «Does Economic Growth Improve the Human Lot?». Проанализировав данные по 19 странам за послевоенный период, Истерлин обнаружил удивительный парадокс: несмотря на значительный рост доходов населения в этих странах, уровень счастья оставался практически неизменным. Этот феномен, получивший название «парадокс Истерлина», бросил вызов традиционным экономическим представлениям о прямой зависимости между благосостоянием и счастьем. Как отмечает О.В. Антипина, «экономика счастья ставит под сомнение традиционную экономическую парадигму, согласно которой рост доходов автоматически ведет к повышению благосостояния» [2,3].

Экономика счастья – это довольно молодая дисциплина, которая появилась на стыке наук, в первую очередь – экономики и психологии, а также социологии. Если кратко, её задача – разобраться, от чего по-настоящему зависит качество жизни людей. И это куда сложнее, чем кажется. Поворотным моментом, как часто стали 1970-е – тогда вышла знаменитая теперь работа Ричарда Истерлина – «Does Economic Growth Improve the Human Lot?». Взяв данные по 19 странам за послевоенные годы, Истерлин обнаружил странную вещь. Доходы граждан неуклонно ползли вверх, а вот уровень счастья не рос, оставаясь практически неизменным. Этому казусу позже дали название «парадокс Истерлина». Тогда это здорово встряхнуло академическое сообщество. Получалось так, что классическая экономическая теория с её прямолинейной логикой «больше денег = больше счастья» давала сбой, старая парадигма треснула. Неудивительно, что современные исследователи, как, например, О.В. Антипина, с этим полностью солидарны: «экономика счастья ставит под сомнение традиционную экономическую парадигму, согласно которой рост доходов автоматически ведет к повышению благосостояния» [1,2].

В основе работы лежит комплексный метод, где анализ международных наработок совмещен с созданием собственного, оригинального инструмента для оценки субъективного благополучия. Ключевое преимущество выбранного пути – в его диалогичности: он дает возможность верифицировать глобальные тренды, одновременно фиксируя локальную российскую специфику в понимании счастья. С практической точки зрения, итоги исследования ценны тем, что закладывают основу для более гибкой социально–экономической политики, признающей комплексную природу человеческого благополучия [3,4].

Если взглянуть на глобальные рейтинги счастья, вроде того же World Happiness Report, бросается в глаза одна закономерность. Из года в год впереди всех – страны Северной Европы. К примеру, Финляндия с её 7,80 балла. Цифра, впечатляет, но важнее другое – она лидирует сразу по нескольким ключевым параметрам. Особенно в том, что касается социальной поддержки, свободы выбора и, что немаловажно, низкого уровня коррупции. Успех этой «скандинавской модели» (куда также входят Дания – 7,58, Исландия – 7,49 и Швеция – 7,36) наводит на простой, но важный вывод. Высокое качество жизни – это вопрос не столько к объему кошелька, сколько к качеству работы социальных институтов.

А теперь – Россия. 70-е место и 5,66 балла. Эти цифры, даже с учетом некоторого прогресса, говорят о проблемах системного характера. Проблемы эти явно лежат глубже чистой экономики. Нужно взглянуть на ключевые сдерживающие факторы: уровень социальной поддержки у нас – 0,78 (против 0,95 у Финляндии), а свобода жизненных выборов – 0,65 (против 0,92). Контраст более чем показательный. Он наглядно демонстрирует одну простую истину: институциональная среда и тот самый социальный капитал зачастую значат для ощущения счастья куда больше, чем сухие цифры валового внутреннего продукта [5].

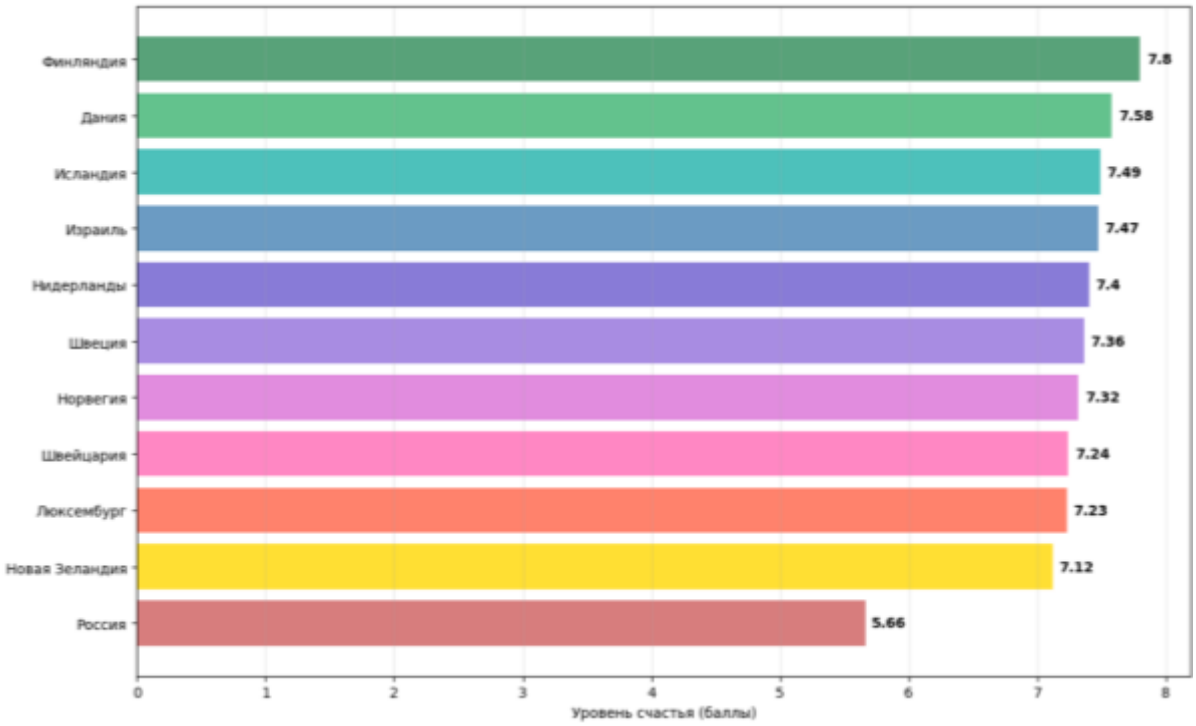



Рис. 1 – Рейтинг стран мира по уровню счастья (2023–2024 годы)

Как демонстрирует сравнительный анализ (Рис. 2), Россия отстает не просто «меньшими цифрами», а архитектурой самого благополучия. Разрывы достигают критических значений по показателям «Уровень коррупции» (–0,48 балла) и «Свобода выбора» (–0,27 балла). Получается, что корень проблемы – даже не в экономике как таковой, а в институциональных провалах: в низком доверии граждан к государству и в системном ограничении их свободы выбора. Эти два фактора, судя по всему, и образуют главный тормоз для роста субъективного счастья в России [5,7].

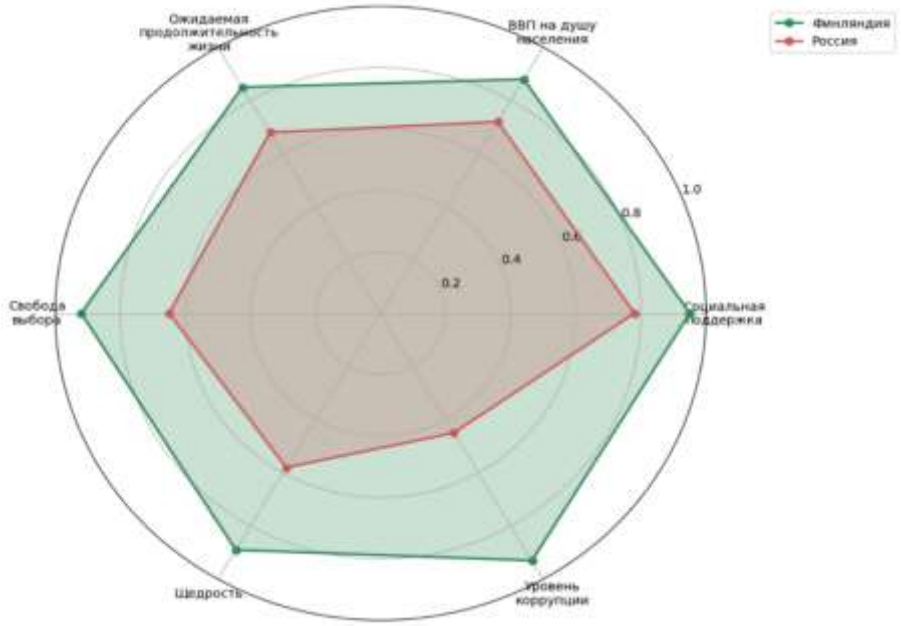



Рис. 2 – Сравнительный анализ факторов счастья в стране–лидере и России

Анализ компонентов благополучия позволяет точно определить «болевые точки» российской реальности. Возьмем, к примеру, «Социальную поддержку» – этот параметр показывает, насколько люди чувствуют себя защищенными за счет надежных социальных связей, готовых помочь и деньгами, и делом. Экономическую базу отражает ВВП на душу населения, но одного этого, как видно, для счастья недостаточно. Гораздо более показательными оказываются другие индикаторы. «Ожидаемая продолжительность жизни» говорит о качестве системы здравоохранения и общем уровне жизни населения. А «Свобода выбора» в нашем случае – это не абстрактное понятие, а конкретный показатель того, насколько ограничены у людей возможности для самореализации. Но главный разрыв со странами–лидерами образуется по двум параметрам. Первый – «Щедрость», то есть уровень благотворительности и готовности помочь незнакомцу, что является мерой доверия в обществе. Второй, и самый критичный, – «Уровень коррупции». Низкий балл России здесь означает глубокое недоверие граждан к государственным институтам [7].

Российская региональная специфика служит идеальной иллюстрацией общемировых тенденций. Анализ показывает, что связь «доход-счастье» имеет выраженную территориальную проекцию, образуя три отчетливых модели (рис. 3):

- развитые регионы (Москва, СПб, Татарстан): классический «эффект насыщения» после 70-80 тыс. руб. Полая кривая – деньги теряют мотивационную силу на фоне развитых нематериальных факторов;

- средние регионы: зависимость более выражена. Материальные факторы еще значимы, но их роль начинает сокращаться;

- депрессивные регионы: кривая крутая (эффект в 3 раза сильнее). Каждый рубль критически важен, что указывает на неудовлетворенность базовых потребностей [6].

Для равного уровня счастья в депрессивном регионе нужен доход на 40–50% выше. Это – цена территориального неравенства, разницы в доступе к базовым общественным благам.

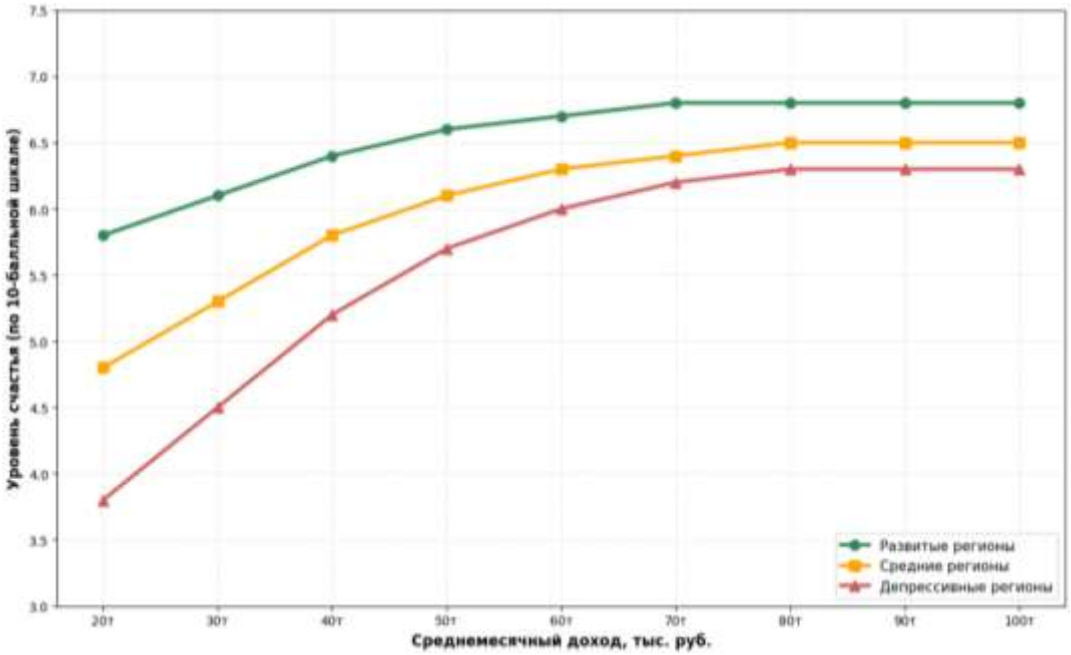



Рис. 3 – Взаимосвязь уровня дохода и счастья в различных типах регионов России

Наклон кривых четко ранжирует регионы по силе влияния дохода: в депрессивных территориях оно в 3 раза интенсивнее. Вертикальный разрыв в 0,9 балла (при 50 тыс. руб.) – это цена, которую платят жители за дефицит нематериальных благ: качественной медицины, образования и инфраструктуры. Диапазон точек насыщения (70-90 тыс. руб.) отражает региональные различия в стоимости жизни и структуре потребительских запросов. Однако ключевой вывод заключается в ином: для равного уровня счастья в депрессивном регионе требуется доход на 40-50% выше. Эта цифра – количественное выражение глубины территориального неравенства.

Отсутствие валидизированных инструментов для российского контекста потребовало разработки оригинального опросника. За основу взяли международные методики, дополнив их специфическими параметрами – например, оценкой институционального доверия и личной безопасности. Что касается выборки – 42 человека, отобранных с учетом ключевых социально–демографических характеристик. Да, репрезентативность ограничена, но для пилотного исследования достаточно. Сбор данных через интернет-опрос в октябре 2025 года дал нам географический разброс при доминировании Самарской области. В аналитике шли двумя путями: считали корреляции и средние значения, параллельно сравнивая ответы разных групп респондентов. Это позволило выявить и статистические зависимости, и качественные особенности.

Демографический портрет участников исследования (Рис. 4), имеет несколько перекосов. Например, женщин среди респондентов оказалось сильно больше – 83,3%, однако в опросах так часто бывает – они просто охотнее соглашаются. По возрасту – в основном люди зрелые, средний показатель 46 лет, а самые крупные группы это 46-55 и 56-65 лет. По образованию – выборка явно «академическая»: больше 71% с высшим образованием. Географически большинство – из Самарской области, но для разнообразия добавили респондентов из Архангельской области, Санкт–Петербурга и ещё нескольких регионов.

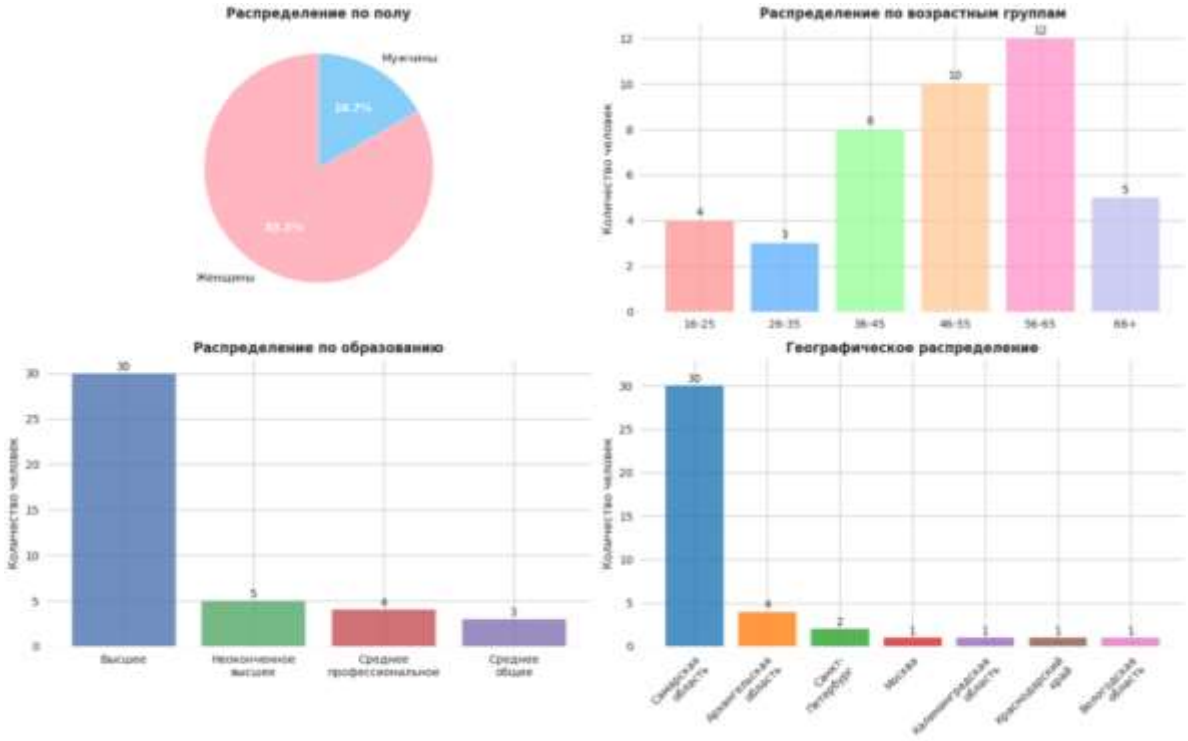
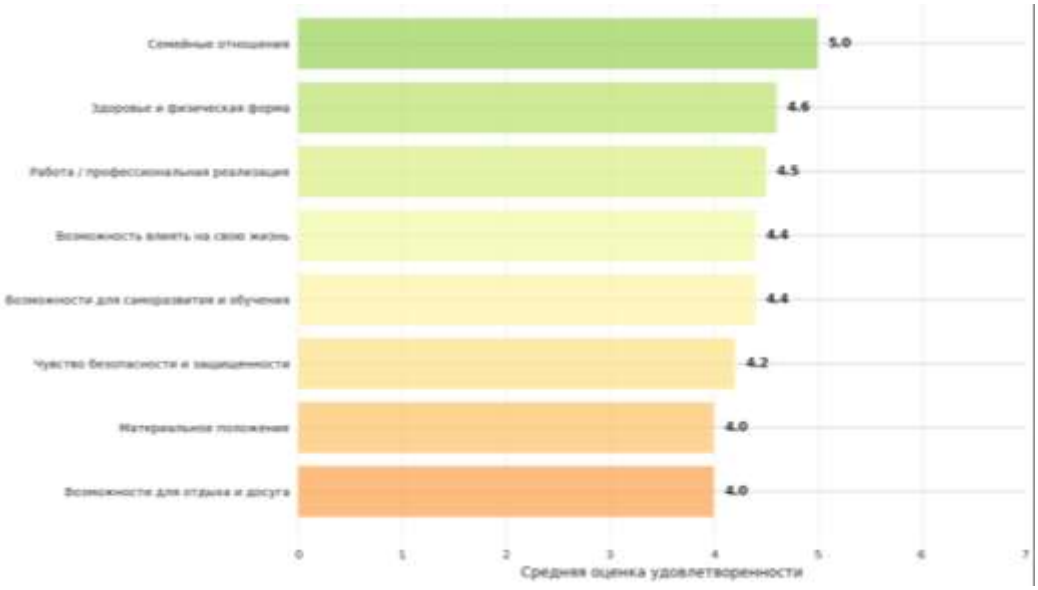



Рис. 4 – Демографический портрет выборки

Результаты опроса демонстрируют противоречивую картину. Средний балл счастья – 6,9/10, но распределение крайне неоднородно: 35,7% респондентов довольны жизнью (8-10 баллов), а 9,5% – практически несчастны (0-3 балла). Возрастной срез показывает спад удовлетворенности к старшим группам: с 7,3 балла у 26-35-летних до 6,5 у группы 56-65 лет.

Значимым индикатором является шкала готовности к изменениям. Высокие баллы (8-10) у 28,6% участников указывают на распространенность скрытой неудовлетворенности.

Рейтинг сфер жизни (Рис. 5) выстраивает четкую иерархию. Максимум – у семейных отношений (5,0/7,0), минимум – у финансов и досуга (по 4,0). Критично низки оценки за возможность влиять на свою жизнь (4,4) и чувство защищенности (4,2). Это позволяет диагностировать системный дефицит: ограничение автономии на фоне материальных проблем и недоступности отдыха. Заметна и образовательная дифференциация: выпускники вузов видят больше возможностей для роста (4,6), чем респонденты со средним образованием (3,8)




.

Рис. 5 – Удовлетворенность сферами жизни

Резкий контраст проявился в оценке институтов (Рис. 6). С одной стороны, люди в основном доверяют тем, кто рядом: поддержка друзей и родных получила твердую «четверку» (3,6/5). С другой – государственным структурам и возможности что–то изменить в своем городе выставили суровый приговор – 2,6 и 2,3 балла соответственно. Эта пропасть между верой в ближнего и неверием в систему – одна из самых ярких черт современного российского общества. Интересно и географическое измерение: в Москве и Петербурге люди видят гораздо больше шансов для интересной жизни (4.2 балла), чем жители обычных региональных центров (3.3).

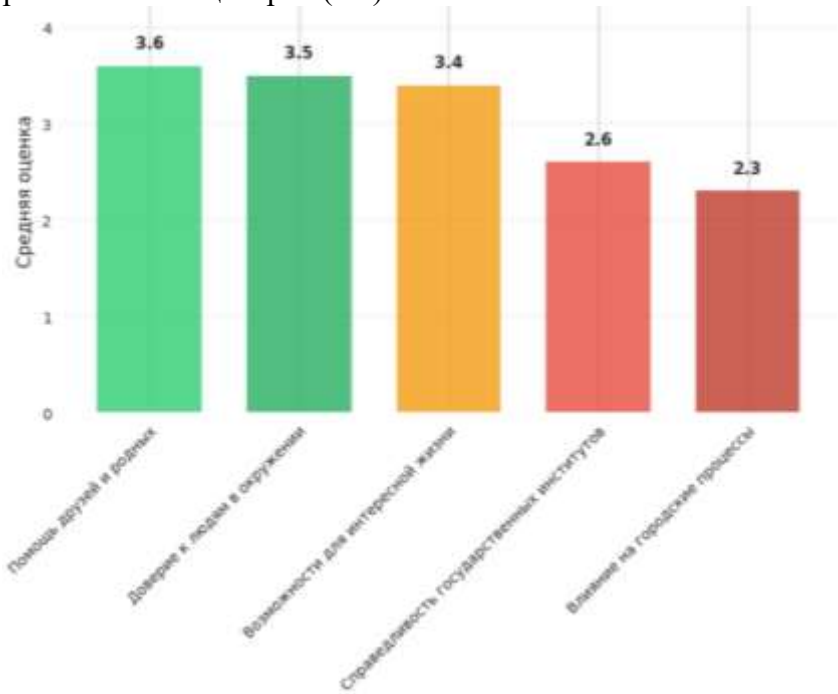



Рис. 6 – Оценка институциональной среды и социального капитала

Ключевой вывод исследования касается связи дохода и счастья (Рис. 7). Наши данные подтверждают гипотезу «эффекта насыщения». Для бедных групп рост дохода критически важен: увеличение благосостояния ведет к скачку счастья с 4,2 до 6,3 балла. Однако после отметки в 40 000 рублей на члена семьи деньги теряют силу. Дальнейший рост дохода до 70+ тысяч дает незначительный эффект (всего с 7,1 до 8,0). При этом в

неблагополучных регионах за одинаковое чувство счастья приходится платить на 25-40% более высоким доходом – такова цена компенсации плохой инфраструктуры.

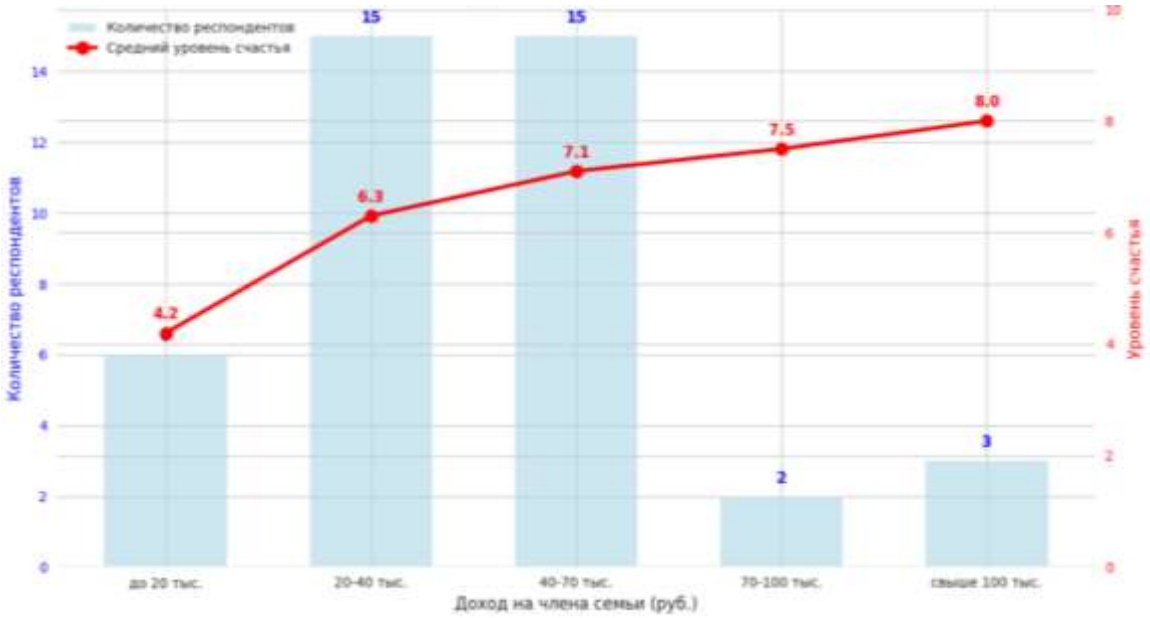



Рис. 7 – Взаимосвязь дохода и уровня счастья (эффект насыщения)

Данное исследование довольно убедительно показывает, что классическая формула «больше денег = больше счастья» в современных условиях явно не работает, то есть воочию наблюдается тот самый «эффект насыщения», причем не где-нибудь, а в России, где после определенного порога деньги просто перестают влиять на ощущение счастья.

Главная же проблема России, если смотреть на мировой опыт, заключается даже не в экономике. Причина ее отставания в другом. В том, как работают (а точнее, не работают) отечественные институты, в том, насколько люди доверяют государству и чувствуют ли они себя хозяевами собственной жизни. Пока эти вещи не изменятся, общество будет топтаться на месте. Но есть и еще один важный момент. Россия – это страна контрастов, где в разных регионах живут как бы в разных эпохах. Где-то люди уже думают о самореализации, а где-то – все еще о выживании. И это значит, что единого рецепта счастья для всей страны быть не может. Там, где одним нужны прозрачные институты и свобода выбора, другим нужны рабочие места и нормальные больницы.

Проведенное исследование также наглядно доказывает, что «слепая» вера в то, что рост доходов автоматически делает россиян счастливее, – не более чем иллюзия. Полученные данные выявляют чёткий «эффект насыщения»: как только доход на члена семьи достигает 40-70 тысяч рублей, деньги теряют свою «магическую силу». Дальнейшее обогащение почти не прибавляет людям ощущения счастья. Корень проблемы лежит не в экономической, а в социально-психологической плоскости. Счастью в России мешают три основных барьера: тотальное недоверие к государству, отсутствие реальной свободы выбора и постоянное чувство тревоги. В этих условиях люди вынуждены создавать «оазисы» благополучия в частной жизни, прячась в кругу семьи и друзей. Но такая компенсаторная модель – ненадежный фундамент для долгосрочного благополучия нации.

Следовательно, и политика должна быть точечной. Недопустимо применять один и тот же рецепт ко всей стране. Для развитых регионов актуальны задачи иного уровня: укрепление институтов и расширение гражданских свобод. В то же время депрессивные территории остро нуждаются в решении базовых проблем: борьбе с бедностью и создании минимально достойных условий для жизни.

**Список источников**

1. Экономика счастья [Электронный ресурс] // РУВИКИ. – URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Экономика_счастья
2. Экономика счастья: что это такое и как она работает [Электронный ресурс] // vc.ru. – 2023. – URL: https://vc.ru/id2805066/991611–ekonomika–schastya–chto–eto–takoe–i–kak–ona–rabotaet
3. Антипина, О. В. Экономика счастья: новые подходы к измерению благосостояния [Электронный ресурс] : презентация к лекции / О. В. Антипина. – URL: https://rannks.ru/upload/iblock/83b/Презентация%20Антипина.pdf
4. Маркетинговое исследование потребительского выбора и уровня удовлетворенности жизнью [Электронный ресурс] / Центр социально–экономических исследований. – 2014. – URL: https://motivtrud.ru/PCost/research/potrebvibor/markpotrebvibor2014.pdf
5. World Happiness Report 2024 [Электронный ресурс] / J. Helliwell, R. Layard, J. Sachs et al. – New York : Sustainable Development Solutions Network, 2024. – URL: https://www.worldhappiness.report/
6. Взаимосвязь уровня дохода и счастья в различных типах регионов России: аналитический отчет [Электронный ресурс] / РИА Рейтинг. – 2024. – URL: https://riarating.ru/images/63027/69/630276945.pdf
7. Всемирный доклад о счастье [Электронный ресурс] // РУВИКИ. – URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Всемирный_доклад_о_счастье

**Сведения об авторах**

**Василевская Виктория Валерьевна,** студент, кафедра Цифровой экономики, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия

**Стефанова Наталья Александровна,** кандидат экономических наук, доцент кафедры «Цифровая экономика», Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия

**Information about the authors**

**Vasilevskaya Victoria Valerievna**, student, Department of Informatics and Computer Science, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

Stefanova Natalia Aleksandrovna, candidate of economic Sciences, associate Professor of «Digital Economy», Samara, Russia

**УДК 338.242**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.84.048**

**Яковлева Нина Валерьевна**
Иркутский государственный университет путей сообщения

## Разработка модели оценки эффективности службы экономической безопасности организации

**Аннотация.** В условиях нарастания геополитической нестабильности, санкционного давления и усиления конкуренции задача повышения эффективности работы службы экономической безопасности становится для организаций критически важной. При этом ключевой проблемой, с которой сталкивается руководство, является отсутствие универсальных и практически применимых методик оценки эффективности деятельности данной службы. Существующие подходы зачастую фокусируются на операционных показателях, упуская из виду вклад службы в достижение стратегических целей бизнеса. В работе проанализированы традиционные методы оценки, выявлены их недостатки, и предложена модель, основанная на адаптации концепции сбалансированной системы показателей к специфике функций службы экономической безопасности. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении руководителям инструментария для объективной оценки деятельности службы, обоснования инвестиций в безопасность и интеграции функции безопасности в общую стратегию управления компанией.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность организации, служба экономической безопасности, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности.

**Yakovleva Nina Valeryevna**
Irkutsk State University of Railway Transport

## Development of a model for assessing the effectiveness of an organization's economic security service

**Abstract.** In the context of increasing geopolitical instability, sanctions pressure, and intensifying competition, the task of improving the effectiveness of economic security services is becoming critical for organizations. A key challenge facing management is the lack of universal and practically applicable methods for assessing the effectiveness of this service. Existing approaches often focus on operational indicators, overlooking the service's contribution to achieving strategic business goals. This paper analyzes traditional assessment methods, identifies their shortcomings, and proposes a model based on adapting the balanced scorecard concept to the specific functions of the economic security service. The practical significance of this study lies in providing managers with tools for objectively assessing the service's performance, justifying investments in security, and integrating security into the overall company management strategy.

**Keywords:** organizational economic security, economic security service, balanced scorecard, key performance indicators.

### Введение

Современный менеджмент организации сталкивается с дилеммой: как сократить расходы, особенно административные и при этом поддерживать необходимый уровень экономической безопасности. Служба экономической безопасности (СЭБ) традиционно рассматривается как центр затрат, что в условиях экономической неопределенности ставит под вопрос ее финансирование и организационный статус.

Сложность оценки эффективности СЭБ заключается в специфике ее деятельности: успешная работа проявляется в ненаступлении негативных событий (убытков, репутационных потерь, судебных разбирательств), в достижении этого участвует организация в целом, что осложняет оценку вклада конкретно службы безопасности. Существующие методики часто редуцируют оценку до простых операционных метрик, таких как количество проведенных проверок, выявленных нарушений или сумма возмещенного ущерба. Подобный подход не отражает превентивный характер работы современной СЭБ и ее стратегический вклад в создание стоимости бизнеса.

**Основная часть**

Целью нашего исследования была выбрана разработка комплексной модели оценки эффективности СЭБ организации, позволяющей связать операционную деятельность СЭБ со стратегическими целями развития компании в целом.

Поскольку объектом исследования выступает процесс управления экономической безопасностью организации целесообразно рассмотреть сущность и функционал СЭБ.

Перечень основных функциональных задач СЭБ связан с особенностями операционной деятельности организации и ее стратегическими целями развития и лежит в поле имущественной, финансовой, кадровой, информационной, технико-технологической, экологической и коммерческой безопасности.

Из-за сложности, многоуровневости и многогранности аспектов поддержания экономической безопасности организации целесообразно использовать систему экономической безопасности. Эксперты определяют такую систему как единство теории, политики, стратегии и методов защиты или как комплекс мер, а также как организованное объединение специализированных подразделений, служб, ресурсов и мероприятий призванных поддерживать должный уровень безопасности интересов и целей организации.[1,2] Следует дифференцировать понятие службы безопасность и СЭБ, поскольку в функционал службы безопасности часто ограничен физической охраной объектов, материальных ценностей и личной охраной руководства.[3] Задачи же СЭБ распространяются на все аспекты жизнедеятельности организации, т.к. любые просчеты в отношении влияния внутренних и внешних угроз всегда связаны с экономическими потерями (штрафами, пенями, незапланированными расходами, потерей прибыли и т.п.). В связи с этим по-нашему при построении модели оценки эффективности СЭБ целесообразно обязательное включение финансовых показателей.

На практике в организациях систему экономической безопасности обеспечивает ни только СЭБ, но и другие службы и подразделения, в том числе руководитель, главный бухгалтер, юридический, служба внутреннего контроля, планово-экономический отдел, отдел кадров, информационно-технический отдел, административно-хозяйственная часть и т.д. СЭБ же как правило занимается анализом и оценкой контрагентов, а также работой с коммерческой и государственной тайной. Поэтому схема построения модели может варьироваться в зависимости организационной структуры системы экономической безопасности компании. Критерием нашей модели мы выбрали адаптивность для любой организации, включив в нее широкий набор аспектов оценки, состав которых можно трансформировать под систему конкретной компании.

Проанализируем основные существующие подходы к оценке эффективности СЭБ: реактивный, процессный и критериальный. Применение реактивного подхода основано на анализе предотвращенных инцидентов, которые достаточно просто подвергаются оценке: размер предотвращенного и возмещенного ущерба, количество выявленных фактов мошенничества и иных правонарушений, количество успешно завершенных судебных дел в пользу компании. Данный подход свидетельствует больше об уровне рисков компании и не учитывает оценку эффективности вклада СЭБ в стратегическое развитие бизнес-процессов компании.[4,5] Процессный подход основан на оценке выполнения операционных планов и регламентов и может использовать следующие показатели: количество проведенных плановых и внеплановых проверок, соблюдение сроков

рассмотрения обращений, выполнение бюджета службы, количество разработанных и внедренных регламентирующих документов и т.п. Данный подход идеален для оценки нерелевантных процессов, но также как и предыдущий дает представления насколько эти процессы способствуют достижению стратегических целей компании.[6] Комплексную оценку экономической эффективности работы СЭБ предполагает критериальный подход основанный на аудите СЭБ с точки зрения наличия и соответствия политик, процедур, систем внутреннего контроля заданным критериям (например, из методики COSO или из стандарта «Менеджмент риска – ISO 31000»). К его недостаткам следует отнести трудоемкость и дороговизну, поэтому часто на практике его применение становится малопродуктивным и сводится формальному выполнению соответствия установленным критериям.[7]

Для учета вклада СЭБ в достижение стратегических целей компании необходимо трансформировать и интегрировать некоторые аспекты выше рассмотренных подходов в часто используемую в подобных случаях модель сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортона.[8] Ее преимущество заключается в установлении причинно-следственных связей между операционной деятельностью и стратегическими финансовыми результатами. Рассмотрим стандартные проекции ССП на примере функционирования СЭБ организации.

Первая проекция – обучение и развитие, показатели которой должны отражать способность СЭБ к постоянному совершенствованию и инновациям. Эффективность работы службы зависит от материально-технической базы для защиты информации (SIEM, DPL, системы контроля доступа, межсетевые экраны, и др.), для специальной аналитики данных (BI, CRM, ERP системы, ПО для проведения проверок контрагентов, базы данных для хранения и обработки информации, инструменты для разведки из открытых источников, системы мониторинга репутации и упоминаний компании в СМИ на основе искусственного интеллекта), а также от качества человеческого капитала. Специалисты СЭБ должны владеть образованием и навыками в области аналитики и защиты данных, сетевой безопасности, работы со специальными ПО, финансового аудита, ведения внутренних расследований, юриспруденции с профилем по комплаенсу и экономической безопасности, проверки сотрудников, работы с конфликтами интересов и т.п. [4, 5] Также стандартно необходимо учитывать текучесть кадров и лояльность сотрудников.

Во второй проекции – бизнес-процессы – оценивается эффективность и результативность ключевых процессов внутри СЭБ и какие из них являются критически важными для создания ценности компании. Основная деятельность службы связана с такими процессами как анализ и оценка экономических рисков, проведение превентивных мероприятий, процессы выявления и реагирования, что является частью стратегического управления компанией.[9]

Третья проекция – клиенты. Отражает, насколько СЭБ удовлетворяет потребности своих внутренних заказчиков – топ менеджмент, собственники, владельцы бизнеса, ключевые подразделения (финансовый, планово-экономический отделы, закупки, продажи, производство). Своевременность получения информации о рисках и угрозах, проведения профилактических мероприятий и комплексный подход к решению проблем экономической безопасности для внутренних заказчиков является ключевым условием их удовлетворенности.

Что касается четвертой проекции – финансы, то несмотря на контрольные полномочия, СЭБ в бизнес-структуре организации является партнером для других подразделений, который через стандартизированные и измеримые процессы вносит прямой вклад в финансовую стабильность и устойчивое развитие компании, не только за счет экономии расходов, в том числе налоговых, но и за счет создания условий для роста. [10, 11]

После адаптации ССП к специфике СЭБ мы предлагаем следующую модель на основе KPI:

Проекция – обучение и развитие:

– Уровень профессиональной компетенции сотрудников СЭБ: Результаты ежегодной аттестации, доля сотрудников с профильным образованием и сертификатами;

– Уровень технологической оснащенности: актуальность ПО, состояние оборудования, наличие специализированного оборудования;

– Индекс лояльности сотрудников СЭБ (eNPS), позволяющий оценить риск потери ключевых специалистов.

Проекция – внутренние бизнес-процессы:

– Время реагирования на инциденты: среднее время от момента выявления инцидента до его локализации;

– Эффективность системы внутреннего контроля: количество выявленных системных нарушений до их перерастания в инциденты;

– Доля превентивных мероприятий: Отношение затрат рабочего времени и материальных ресурсов на превентивную аналитику и аудит к затратам на расследование уже произошедших инцидентов. Для работы по оценке добросовестности контрагентов – доля отказов в сотрудничестве с контрагентами по причине выявления признаков их неблагонадежности.

Проекция – внутренние клиенты:

– Индекс удовлетворенности внутренних клиентов: регулярный опрос руководителей ключевых подразделений по шкале от 0 до 5;

– Количество успешных проектов, обеспеченных с точки зрения безопасности, например участие СЭБ в правовом аудите (Due Diligence) сделок слияний и поглощений бизнеса (M&A), выходе на новые рынки и т.п.;

– Уровень репутационных рисков: мониторинг упоминаний компании в негативном контексте, связанном с проблемами безопасности (взломы, утечки, мошенничество).

Проекция – финансы:

– Экономический эффект от деятельности СЭБ: рассчитывается как сумма предотвращенного ущерба (по оценкам рисков) за вычетом затрат на содержание СЭБ.

– Снижение уровня операционных убытков: рассчитывается как отношение суммы убытков от инцидентов безопасности к валовой выручке компании в динамике.

– Сохранение стоимости активов: Оценка влияния мер безопасности на снижение рисков утраты или обесценения активов, например, за счет защиты интеллектуальной собственности.

**Заключение**

Для практического внедрения модели для организаций необходимо адаптировать ее показатели под конкретные стратегические цели и структуру СЭБ компании, с целью выработки необходимых KPI и встраивания дерева целей в деятельность СЭБ. Мониторинг показателей целесообразно проводить ежегодно, чтобы проследить четкую связь с финансовыми показателями. Данная модель более реализуема в крупном и среднем бизнесе с четко выстроенной системой управления. Для малого бизнеса можно использовать отдельные показатели модели в упрощенном виде.

В результате исследования была разработана комплексная универсальная модель оценки эффективности службы экономической безопасности, основное преимущество которой перед существующими подходами заключается в ее сбалансированности и стратегической ориентированности. Данная модель ни только позволит измерить вклад СЭБ в достижение стратегических целей компании, но и создать эффективную систему мотивации для сотрудников службы, а также обеспечит прозрачность и обоснованность решений в области финансирования экономической безопасности компании. Развитие данной модели видится в исследовании специфики отраслевых особенностей деятельности СЭБ и в ее адаптации для различных компаний (банковского сектора, добывающего сектора, крупных транспортных компаний и др.).

**Список источников**

1. Рыжкина Я. А. Система экономической безопасности предприятия// Вестник науки. – 2023. – №4 (61). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-1 (дата обращения: 02.11.2025).

2. Касперович С.А., Дербинская Е.А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения// Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2016. №7 (189). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-predpriyatiya-suschnost-tseli-i-napravleniya-obespecheniya (дата обращения: 02.11.2025).

3. Микрюков Т.В. Службы экономической безопасности и их функции // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2010. – №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sluzhby-ekonomicheskoy-bezopasnosti-i-ih-funktsii (дата обращения: 01.11.2025).

4. Головань, С. А. Методика оценки эффективности службы внутреннего аудита на основе границ существенности / С. А. Головань // Финансовый бизнес. – 2022. – № 11(233). – С. 17-20.

5. Лутфуллин Ю.Р., Сиразетдинов И.С. Оценка экономической эффективности информационно-консультационной службы // Вестник ЧелГУ. – 2011. – №16. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-ekonomicheskoy-effektivnosti-informatsionno-konsultatsionnoy-sluzhby (дата обращения: 01.11.2025).

6. Управление производительностью / Л. Г. Соколова, О. Г. Тимчук, В. А. Оглоблин, М. В. Вихорева. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – 146 с.

7. Коростелева М. А. Роль модели "COSO" в построении и оценке системы внутреннего контроля// Вестник науки. – 2019. – №10 (19). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-modeli-coso-v-postroenii-i-otsenke-sistemy-vnutrennego-kontrolya (дата обращения: 01.11.2025).

8. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 320 с.

9. Васильев В.Л., Туктарова Э.М. Сбалансированная система показателей и уровни экономической безопасности // Вестник евразийской науки. – 2014. – №4 (23). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya -sistema-pokazateley-i-urovni-ekonomicheskoy-bezopasnosti (дата обращения: 01.11.2025).

10. Бестаева Л.И., Аркаути В.В. Алгоритм оценки эффективности деятельности финансово-экономической службы компании // Вестник экономической безопасности. – 2024. – №3. URL: https://cyberleninka.ru/article /n/algoritm-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-finansovo-ekonomicheskoy-sluzhby-kompanii (дата обращения: 01.11.2025).

11.Самсонов, Е. А. Оценка эффективности действующей системы налогового планирования в коммерческих организациях / Е. А. Самсонов // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 4. – С. 97-100.

**Сведения об авторе**

**Яковлева Нина Валерьевна**, к.э.н. доцент, доцент каф. «Финансовый и стратегический менеджмент», ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск, Россия

**Information about the authors**

**Yakovleva Nina Valeryevna,** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

**УДК 334.72**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.24.65.049**

**Тюнькова Дарья Дмитриевна**
Байкальский государственный университет
**Тюньков Владислав Владимирович**
Иркутский государственный университет путей сообщения

# Роль микрообучения в потенциале эффективности корпоративного образования

**Аннотация.** В работе рассмотрены особенности микрообучения как современного инструмента повышения эффективности корпоративного обучения. Актуальность этого инструмента позитивна и тогда, когда особое внимание уделено изучению структуры микрообучения и особенно его интеграции в повседневные рабочие процессы. В развитие цели статьи нашли своё отражение и предметно представлены когнитивные преимущества кратких и целевых модулей. Предлагается к изучению и рассмотрено применение цифровых технологий и геймификации в используемых процессах обучения сотрудников. В задаче исследования кратко определены основные ограничения микрообучения для глубокого теоретического освоения материала. Выделена роль стратегической реализации микрообучения в общей системе корпоративного образования.

**Ключевые слова:** микрообучение, менеджмент, корпоративное обучение, повышение квалификации, предпринимательство.

**Tyunkova Darya Dmitrievna**
Baikal State University
**Tyunkov Vladislav Vladimirovich**
Irkutsk State University of Railway Transport

# The role of microlearning in the effectiveness potential of corporate education

**Annotation.** The paper examines the features of microlearning as a modern tool for improving the effectiveness of corporate training. The relevance of this tool is positive when special attention is paid to studying the structure of microlearning and especially its integration into everyday work processes. In development of the article's objective, the cognitive advantages of short and target modules are reflected and presented in detail. The use of digital technologies and gamification in the processes of employee training is proposed for study and considered. The research objective briefly defines the main limitations of microlearning for deep theoretical mastery of the material. The role of strategic implementation of microlearning in the general system of corporate education is highlighted.

**Keywords:** microlearning, management, corporate training, professional development, entrepreneurship.

В условиях роста жёсткости влияния элементов, формирующих конкурентоспособность бизнес-среды, в том числе необходимых для стабилизации положения корпорации, объективно необходимо, прежде всего, активное экономическое развития, когда в организации всё чаще осознают важность адаптации к стремительным изменениям на основе выбора тенденции, близкой к оптимальной. Уже при текущем горизонте прогнозирования требуется превентивное сохранение конкурентоспособности, которое становится критически важным. При этом в рамках общей корпоративной системы возрастает роль непрерывного развития навыков и повышения квалификации сотрудников.

В условиях постоянных изменений, включая колебания в экономике, знание эффективных и гибких стратегий обучения, таких как микрообучение, становится ключевым фактором повышения производительности персонала. Целевая персонализация корпоративного обучения с применением технологий микрообучения позволяет создавать индивидуализированные образовательные траектории, обеспечивая получение актуального, своевременного и результативного обучения. Использование такого подхода не только повышает вовлечённость и уровень усвоения материала, но и позволяет организациям оперативно реагировать на возникающие вызовы и возможности [2].

При факторном анализе мировой практики следует, что микрообучение становится преобладающим и преобразующим подходом к корпоративному обучению, обусловленным растущим спросом на эффективные, адаптивные и вовлекающие модели образования. В отличие от традиционных программ, требующих значительных временных затрат, микрообучение разбивает материал на краткие, самостоятельные модули, которые легче интегрировать в загруженный рабочий график сотрудников. Эти микросессии, рассчитанные на освоение за несколько минут, соответствуют всё более фрагментированному вниманию современных обучающихся и динамике большинства отраслей [3]. В результате организации могут поддерживать культуру непрерывного обучения без ущерба для производительности (времени основной работы) (рис. 1).

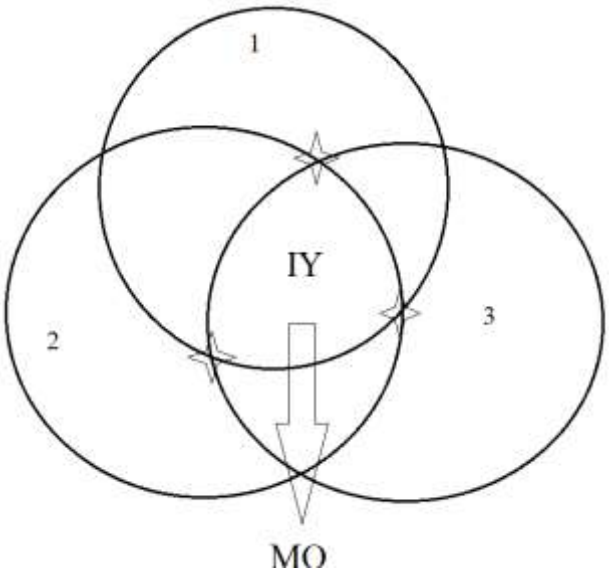



Рис. 1. Выбор ядра базового обучающего сообщения. Здесь: IY – формируемое ядро очередного блока MO (микрообразования); 1- выбор сектора в исследуемой тенденции и комплекта индикаторов процесса; 2 – выбор стратегии на основе SWOT-анализа; 3 – формирование блока MO, в том числе в составе технологии Case Study.

Ещё одним важным преимуществом микрообучения является его структурная гибкость. Оно позволяет компаниям адаптировать обучающий контент не только под конкретные бизнес-цели, но и под изменяющиеся профессиональные навыки отдельных сотрудников в соответствии со структурой индивидуальной профеессиограммы (рис. 2).

Рис. 2. Структура свойств модели процесса МО и корректировки профилирующего пакета для учёта текущей информационно-ориентированной внешней среды

Платформы обучения, работающие на базе инструментария, ориентированного на текущие особенности искусственного интеллекта (ИИ), усиливают эту персонализацию за счёт анализа пользовательских данных и рекомендации индивидуальных учебных маршрутов. Таким образом, динамичный подход способствует постоянному развитию и оперативному устранению пробелов в знаниях, и особенно важно - компетенциях, что целесообразно в секторах, регулярно сталкивающихся с технологическими новациями или действующими инструктивно-нормативными требованиями, объективно регламентирующими и стандартизирующими производственный процесс (рис. 3).

Рис. 3. Информационная схема взаимодействия образовательной тенденции МО для средней и крупной компании.

Осуществляя анализ по этой схеме приходим к выводу, что для малого бизнеса, возможно, будет достаточно маркетинговое исследование рынка сбыта и формирование МО на основе текущего бизнес-планирования.

Интеграция экспертной аналитики данных также позволяет компаниям отслеживать прогресс сотрудников и своевременно корректировать обучающие стратегии [1].

Также следует, что принципиальное ориентирование на микрообучение (МО) обеспечивает более эффективное запоминание информации по сравнению с традиционными форматами длительного обучения. Когнитивные исследования давно доказали, что информация усваивается и запоминается лучше, если она подаётся небольшими порциями с различными интервалами во времени. Это соответствует

известному принципу распределённого повторения, который позволяет противостоять «кривой забывания» за счёт стратегического повторения материала.

Таким образом, можно уверенно отметить, что микрообучение объективно способствует постепенному освоению и применению знаний, учитывая естественные когнитивные процессы, и обеспечивает более прочную связь между обучением и его практическим применением, особенно в ситуациях, требующих практических навыков [5].

В заключение подтвердим, что в общем процессе повышения эффективности корпоративного обучения развитие форматов подачи микрообучения кардинально изменило режим подхода к вовлечённости обучающихся. Вместо статичных текстов и презентаций компании всё чаще используют интерактивные медиа, игровые модули, симуляции и иммерсивные технологии, такие как дополненная (AR) и виртуальная реальность (VR). Эти инструменты не только удерживают внимание, но и моделируют реальные сценарии в безопасной среде, что особенно актуально для таких отраслей, как здравоохранение, авиация и производство. За счёт снижения зависимости от физических ресурсов и очного обучения организации одновременно сокращают издержки и повышают эффективность образовательных процессов [4].

## Список источников

1. Кузнецова Н.В. Использование микрообучения в системе повышения квалификации персонала // Современные проблемы науки и образования. – 2020. – №2. – С. 112–117.
2. Моисеева И.М., Литвинова Т.А. Микрообучение в корпоративной среде: тенденции и перспективы // Вестник высшей школы экономики. – 2021. – №4. – С. 75–82.
3. Bruck P.A., Motiwalla L., Foerster F. Mobile Learning with Micro-content: A Framework and Evaluation // Journal of the Research Center for Educational Technology. – 2012. – Т. 7, №1. – С. 1–15.
4. Hamilton J., Hall D., Hamilton T. Microlearning in the workplace of the future //microlearning in the digital age. – Routledge, 2021. – С. 240-263.
5. Pandey S., Pandey S. Microlearning: Sustainable learning for businesses //International Conference on ICT for Sustainable Development. – Singapore: Springer Nature Singapore, 2023. – С. 521-531.

## Сведения об авторах

**Тюнькова Дарья Дмитриевна** - студент, ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет (БГУ)» , Иркутск, Россия
**Тюньков Владислав Владимирович** - д. т. н., профессор, ФБГОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения (ИРГУПС)» , Иркутск, Россия

## Information about the authors

**Tyunkova Darya Dmitrievna**- student, The Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Baikal State University (BSU)», Irkutsk, Russia
**Tyunkov Vladislav Vladimirovich** - Doctor of Technical Sciences, Professor, The Federal State Budget Educational Institution of Higher Education, «Irkutsk State Transport University (ISTU)», Irkutsk, Russia

**УДК 336**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.48.61.050**

**Костюк Станислав Владимирович**
Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева

# Влияние цифровых валют центральных банков (CBDC) на устойчивость финансовой системы

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию влияния цифровых валют центральных банков (CBDC) на устойчивость национальных и глобальных финансовых систем. Рассмотрены теоретические основы функционирования CBDC, их отличия от традиционных и частных цифровых валют, а также проанализированы ключевые направления воздействия на банковский сектор, денежное обращение и инструменты монетарной политики. Особое внимание уделено преимуществам внедрения CBDC, включая повышение прозрачности операций, снижение транзакционных издержек и усиление контроля за денежными потоками, а также рискам, связанным с киберугрозами, оттоком депозитов и угрозой нарушения конфиденциальности. Представлен анализ международного опыта внедрения цифровых валют и определены возможные сценарии их развития в российской экономике. Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости комплексного подхода к регулированию CBDC для сохранения финансовой стабильности и обеспечения устойчивого экономического роста.

**Ключевые слова:** цифровая валюта центрального банка, CBDC, финансовая стабильность, денежно-кредитная политика, цифровой рубль, банковская система, финансовые технологии, монетарное регулирование, киберриски, международный опыт, цифровизация экономики.

**Kostyuk Stanislav Vladimirovich**
Siberian State University of Science and Technology named after academician M. F. Reshetnev

# Macroeconomic implications of the introduction of smart contracts in the banking sector

**Annotation.**The article is devoted to the study of the impact of central bank digital currencies (CBDCs) on the stability of national and global financial systems. The theoretical foundations of CBDC functioning, their differences from traditional and private digital currencies are considered, as well as key areas of impact on the banking sector, monetary circulation and monetary policy instruments are analyzed. Particular attention is paid to the benefits of CBDC implementation, including increased transparency of operations, lower transaction costs and increased control over cash flows, as well as the risks associated with cyber threats, deposit outflow and the threat of privacy violations. An analysis of the international experience in the introduction of digital currencies is presented and possible scenarios for their development in the Russian economy are identified. The results obtained allow us to conclude that an integrated approach to CBDC regulation is needed to maintain financial stability and ensure sustainable economic growth.

**Keywords:** central bank digital currency, CBDC, financial stability, monetary policy, digital ruble, banking system, financial technologies, monetary regulation, cyber risks, international experience, digitalization of the economy.

Развитие цифровых технологий и стремительное распространение электронных платежей привели к появлению нового этапа в эволюции денежно-кредитных систем – формированию концепции цифровых валют центральных банков (Central Bank Digital Currency, CBDC). В отличие от криптовалют, выпускаемых частными структурами, CBDC представляют собой официальный платёжный инструмент, эмитируемый центральным банком и обеспеченный государственными обязательствами. Их внедрение рассматривается как одно из ключевых направлений цифровой трансформации финансовой сферы и инструмент повышения эффективности монетарной политики.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что внедрение цифровых валют центральных банков способно радикально изменить существующую структуру финансовых отношений. CBDC может повлиять на функции коммерческих банков, механизмы кредитования, денежное обращение и устойчивость всей финансовой системы. При этом наряду с очевидными преимуществами – такими как повышение прозрачности транзакций, снижение издержек и улучшение контроля за денежными потоками – существует ряд рисков, связанных с технологическими угрозами, изменением роли банковского сектора и возможным ослаблением финансового посредничества.

Несмотря на растущий интерес к данной теме, её влияние на устойчивость финансовой системы остаётся недостаточно изученным. Большинство исследований сосредоточено на технологических аспектах и моделях внедрения, тогда как макроэкономические последствия и институциональные эффекты требуют более глубокого анализа.

Цель данной статьи заключается в исследовании влияния цифровых валют центральных банков на устойчивость финансовой системы. Для достижения этой цели ставятся следующие задачи: рассмотреть теоретические основы концепции CBDC, определить ключевые каналы их воздействия на финансовую систему, выявить потенциальные преимущества и риски внедрения, а также проанализировать международный опыт тестирования цифровых валют.

Полученные результаты могут представлять практическую ценность для центральных банков, финансовых регуляторов и научного сообщества, так как позволяют оценить, в какой мере внедрение CBDC может способствовать повышению стабильности и эффективности современной финансовой системы.

**Теоретические основы цифровых валют центральных банков (CBDC)**

Цифровая валюта центрального банка (Central Bank Digital Currency, CBDC) представляет собой новую форму национальных денег, эмитируемых и контролируемых центральным банком в электронном виде. В отличие от традиционных безналичных средств, существующих на счетах коммерческих банков, CBDC является прямым обязательством центрального банка и может использоваться как населением, так и юридическими лицами без посредничества финансовых институтов. Таким образом, CBDC сочетает надёжность государственной валюты с технологическими преимуществами цифровых платежных систем. [1]

Исторические предпосылки появления CBDC связаны с развитием финтех-индустрии, ростом популярности криптовалют и постепенным снижением доли наличных денег в обращении. Центральные банки, реагируя на эти изменения, начали искать способы сохранить контроль над денежным обращением и повысить эффективность своей монетарной политики. Первые концепции цифровых валют центральных банков были предложены в 2014–2015 годах Банком Англии и Народным банком Китая, а к началу 2020-х годов разработка и тестирование CBDC велись уже более чем в 100 странах мира.

С теоретической точки зрения внедрение CBDC рассматривается как один из инструментов повышения эффективности денежно-кредитной политики и устойчивости финансовой системы. С одной стороны, цифровая валюта обеспечивает прямой доступ населения к обязательствам центрального банка, снижая зависимость от коммерческих банков. С другой – она предоставляет регулятору новые возможности для контроля над

денежными потоками и ликвидностью, что особенно важно в периоды финансовых кризисов. [2]

Таким образом, цифровые валюты центральных банков являются логическим этапом эволюции денежной системы, направленным на повышение эффективности, прозрачности и устойчивости финансовых процессов. Их теоретическое значение заключается в сочетании функций государственного контроля, технологического прогресса и усиления доверия к национальной валюте, что создаёт предпосылки для дальнейшего анализа их макроэкономических эффектов.

**Потенциальное влияние CBDC на ключевые элементы финансовой системы**

Внедрение цифровых валют центральных банков способно оказать глубокое влияние на структуру и устойчивость финансовой системы, затрагивая практически все её ключевые элементы – от банковского сектора и денежного обращения до механизмов денежно-кредитной политики. CBDC рассматриваются не просто как технологическая инновация, а как стратегический инструмент, способный изменить принципы функционирования финансовых институтов и повысить прозрачность денежного оборота.

**Воздействие на банковскую систему.**

Одним из наиболее обсуждаемых аспектов внедрения CBDC является возможное изменение роли коммерческих банков. Появление цифровой валюты, к которой население может получать прямой доступ, потенциально уменьшает зависимость граждан и предприятий от банковских депозитов. Это может привести к частичному оттоку ликвидности из банковской системы и сокращению их кредитных возможностей. В то же время CBDC способна повысить устойчивость финансового сектора, поскольку снижает вероятность массового «набега» на банки в периоды нестабильности – цифровая валюта центрального банка рассматривается как надёжный актив, не подверженный банкротству. [3]

**Влияние на денежное обращение.**

CBDC может значительно ускорить движение денег в экономике. Автоматизация транзакций и исключение посредников повышают скорость расчётов, что способствует увеличению объёмов потребления и инвестиций. Одновременно с этим цифровая валюта может частично вытеснить наличные средства, снижая издержки на их производство и обслуживание. Однако при недостаточной регуляции это способно привести к росту волатильности денежной массы и усложнению контроля за инфляцией.

**Воздействие на финансовую стабильность.**

CBDC может повысить устойчивость финансовой системы за счёт снижения рисков, связанных с ликвидностью и надёжностью финансовых посредников. Платёжные операции, осуществляемые через цифровую валюту, менее подвержены операционным сбоям, а прозрачность транзакций способствует снижению уровня теневой экономики. Однако следует учитывать и новые угрозы – в первую очередь киберриски, которые при масштабном внедрении цифровых валют могут иметь системный характер и потребовать значительных инвестиций в обеспечение информационной безопасности.

**Эффекты для денежно-кредитной политики.**

Одним из важнейших преимуществ CBDC является расширение возможностей центрального банка в управлении денежным обращением. Внедрение цифровой валюты позволяет более точно отслеживать движение средств, проводить адресные выплаты населению и повышать эффективность механизмов процентной политики. В теории CBDC может стать инструментом смягчения последствий кризисов – например, через прямые цифровые трансферты гражданам, минуя традиционные банковские каналы. Однако при отсутствии сбалансированной регуляторной базы усиление контроля над денежным оборотом может вызвать опасения относительно конфиденциальности и избыточного государственного вмешательства.

Таким образом, влияние цифровых валют центральных банков на финансовую систему является двойственным. С одной стороны, они способствуют повышению

эффективности и прозрачности финансовых процессов, снижению транзакционных издержек и укреплению устойчивости. С другой стороны, внедрение CBDC сопровождается структурными рисками для банковской системы, требует масштабных технологических инвестиций и вызывает необходимость выработки новых подходов к обеспечению финансовой стабильности. [4]

**Преимущества и риски внедрения CBDC**

Внедрение цифровых валют центральных банков является одним из наиболее значимых шагов в трансформации мировой финансовой системы. CBDC представляют собой инструмент, способный объединить надёжность государственной валюты с эффективностью современных цифровых технологий. Однако, как и любая инновация, они несут в себе не только экономические преимущества, но и целый спектр потенциальных рисков, затрагивающих стабильность финансовой системы, поведение потребителей и принципы регулирования.

**Преимущества внедрения CBDC.**

Одним из ключевых преимуществ цифровых валют является повышение прозрачности и прослеживаемости финансовых операций. Использование распределённых реестров или централизованных платформ позволяет центральным банкам эффективно контролировать денежные потоки, выявлять случаи отмывания средств и бороться с теневой экономикой. Это усиливает доверие к финансовой системе и способствует укреплению её устойчивости.

Кроме того, CBDC позволяют существенно снизить издержки, связанные с выпуском, обращением и хранением наличных денег. Электронная форма валюты обеспечивает мгновенное проведение платежей и сокращает зависимость от посредников, что повышает эффективность расчётов как на национальном, так и на международном уровне. Это особенно важно для стран с низким уровнем финансовой инклюзии, где цифровая валюта способна облегчить доступ населения к финансовым услугам и стимулировать экономическую активность.

CBDC также открывают новые возможности для денежно-кредитной политики. Центробанк получает инструмент прямого взаимодействия с экономическими агентами, что позволяет оперативно влиять на объём денежной массы, регулировать процентные ставки и даже осуществлять целевые трансферты гражданам в условиях кризисов. Таким образом, цифровая валюта может повысить управляемость и гибкость монетарной политики.

**Риски внедрения CBDC.**

Несмотря на значительный потенциал, внедрение цифровых валют центральных банков сопряжено с рядом угроз. Одним из наиболее серьёзных рисков является возможный отток депозитов из коммерческих банков. Если население получит возможность хранить средства напрямую на счетах центрального банка, это может снизить объём депозитной базы коммерческих организаций и, как следствие, ограничить их способность к кредитованию. Данный процесс способен ослабить роль банков как посредников и изменить структуру финансового рынка.

Существенную проблему представляет также вопрос конфиденциальности и государственного контроля. Повышение прозрачности операций неизбежно сопровождается сокращением финансовой анонимности граждан. Это может вызвать социальное недоверие и сопротивление со стороны населения, если баланс между безопасностью и приватностью не будет чётко определён.

Таким образом, внедрение цифровых валют центральных банков требует комплексного подхода, включающего разработку технологических, правовых и экономических механизмов, обеспечивающих баланс между инновациями и финансовой стабильностью. CBDC обладают значительным потенциалом для повышения эффективности финансовой системы, однако их использование должно сопровождаться созданием надёжных инструментов регулирования и защиты от системных рисков. [5]

**Международный опыт внедрения и тестирования CBDC**

Развитие цифровых валют центральных банков в последние годы приобрело глобальный характер. По данным Международного валютного фонда и Банка международных расчётов, более ста стран мира ведут исследования или активно тестируют собственные проекты CBDC. Международный опыт внедрения цифровых валют демонстрирует разнообразие подходов, отражающих особенности национальных экономик, уровень технологического развития и степень зрелости финансовой системы.

Одним из наиболее продвинутых примеров является Китай, где с 2020 года проводится масштабное тестирование цифрового юаня (e-CNY). Проект реализуется Народным банком Китая и уже охватывает десятки городов и миллионов пользователей. Цифровой юань используется для оплаты товаров, услуг, транспортных билетов и государственных сборов. Основная цель программы – повышение эффективности платёжной системы, снижение зависимости от частных платёжных платформ и обеспечение контроля за денежными потоками. Китайский опыт показывает, что CBDC может успешно интегрироваться в существующую финансовую инфраструктуру, не нарушая её стабильности.

В Европе активное внимание к цифровым валютам проявляет Европейский центральный банк, который с 2021 года исследует возможность внедрения цифрового евро (Digital Euro). Цель проекта – создание безопасной и устойчивой платёжной системы, способной конкурировать с частными электронными сервисами и криптовалютами. Особое внимание уделяется вопросам конфиденциальности, так как сохранение доверия граждан рассматривается как ключевой фактор успешного внедрения цифрового евро.

В странах с малой территорией и развивающимися экономиками уже появились реальные примеры функционирующих CBDC. Так, Багамские острова стали первой страной, официально запустившей цифровую валюту – Sand Dollar. Она предназначена для повышения доступности финансовых услуг в отдалённых районах и упрощения расчётов внутри страны. Аналогичные инициативы реализуются в Нигерии (e-Naira) и на Восточных Карибских островах (DCash), где цифровые валюты используются для стимулирования экономической активности и снижения трансакционных издержек.

Таким образом, анализ международного опыта показывает, что внедрение цифровых валют центральных банков имеет значительный потенциал для повышения эффективности и устойчивости финансовых систем. Однако успешная реализация этих проектов возможна только при соблюдении баланса между инновациями, безопасностью и доверием участников рынка. Страны, внедряющие CBDC, демонстрируют, что гибкость подходов и адаптация к национальным особенностям являются ключевыми условиями долгосрочной стабильности. [6]

**Заключение**

Развитие цифровых валют центральных банков (CBDC) представляет собой важный этап в эволюции мировой финансовой системы, объединяющий государственные механизмы денежно-кредитного регулирования и достижения цифровых технологий. Анализ показал, что внедрение CBDC способно оказать комплексное влияние на ключевые элементы финансовой системы – банковскую ликвидность, платежные процессы, структуру кредитования и устойчивость финансового посредничества. Цифровая валюта центрального банка становится инструментом, который не только повышает эффективность и прозрачность финансовых операций, но и укрепляет доверие к национальной валюте.

Опыт стран, уже внедряющих или тестирующих цифровые валюты, показывает, что успех проектов CBDC напрямую зависит от продуманной архитектуры системы, уровня доверия населения и согласованности действий государственных органов и финансовых институтов. Особое значение приобретает обеспечение информационной безопасности и сохранение конфиденциальности данных пользователей, что является ключевым условием доверия к новой форме денег.

Таким образом, цифровые валюты центральных банков обладают значительным потенциалом для укрепления устойчивости финансовой системы, повышения эффективности денежного обращения и расширения инструментов монетарной политики. Однако этот потенциал может быть реализован только при условии постепенного внедрения, международного сотрудничества и соблюдения принципов безопасности, прозрачности и технологической надёжности. В дальнейшем исследования в этой области должны быть направлены на оценку долгосрочных макроэкономических последствий использования CBDC и разработку универсальных моделей их интеграции в национальные финансовые системы.

**Список источников**

1. Андрюшин С. А. «Цифровая валюта центрального банка как третья форма денег государства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-valyuta-tsentralnogo-banka-kak-tretya-forma-deneg-gosudarstva
2. Матвеевский С.С. «Особенности цифровой валюты Банка России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovoy-valyuty-banka-rossii
3. Трегуб И. В., Аксенова Е. О. «Цифровой рубль: сущность и перспективы применения в России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-rubl-suschnost-i-perspektivy-primeneniya-v-rossii
4. Баранов Д.В. «Цифровые валюты центрального банка в России и мире: современные состояние и перспективы развития» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-valyuty-tsentralnogo-banka-v-rossii-i-mire-sovremennye-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya
5. Рождественская Т. Э. «Цифровая валюта: особенности регулирования в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://enforcement.omsu.ru/jour/article/view/435
6. Горбачева Т.А. «Цифровые валюты центральных банков: зарубежный опыт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-valyuty-tsentralnogo-banka-zarubezhnyy-opyt
7. Кулакова А. В. Исследования цифровых валют центральных банков по всему миру: обзор литературы.// Журнал прикладных исследований.-2024.-№4-С.48-53.

**Сведения об авторах**

**Костюк Станислав Владимирович,** студент кафедры «Психологии, педагогики и социальной работы» Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, г. Красноярск**,** Россия

**Научный руководитель**

**Девятловский Дмитрий Николаевич**, доктор педагогических наук, профессор кафедры психологии, педагогики и социальной работы Института социального инжиниринга СибГУ им. М.Ф. Решетнёва, г. Красноярск, Россия

**Information about the authors**

**Kostyuk Stanislav Vladimirovich**, student of the Department of Psychology, Pedagogy and Social Work, Siberian State University of Science and Technology named after Academician M. F. Reshetnev, Krasnoyarsk, Russia

**Scientific supervisor**

**Devyatlovsky Dmitry Nikolaevich**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Psychology, Pedagogy and Social Work at the Institute of Social Engineering of the Reshetnev Siberian State University, Krasnoyarsk, Russia

**УДК 351.85**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.31.80.051**

**Ерёмина Екатерина Витальевна**
Пензенский государственный университет
**Мягкова Юлия Сергеевна**
Пензенский государственный университет

# Оптимизация механизмов управления в сфере социально-культурной политики: оценка эффективности и направления развития (на примере Пензенской области)

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию механизмов управления реализацией государственной социально-культурной политики в регионах России на примере Пензенской области. В работе проанализированы современные приоритеты развития сферы культуры, включая институциональное укрепление, цифровую трансформацию, активизацию инвестиционной деятельности и развитие креативных индустрий. Особое внимание уделено экономическим аспектам управления отраслью, в частности оптимизации ресурсного обеспечения, оценке эффективности деятельности учреждений культуры и их вклада в социально-экономическое развитие региона. На основе анализа стратегических документов и региональных программ предложены направления совершенствования управленческого инструментария в социально-культурной сфере. Результаты исследования могут быть использованы органами государственной и муниципальной власти при разработке и корректировке отраслевых программ развития.

**Ключевые слова:** управление социально-культурной сферой, региональная культурная политика, эффективность управления, ресурсное обеспечение, цифровая трансформация.

**Eremina Ekaterina Vitalievna**
Penza State University
**Myagkova Yulia Sergeevna**
Penza State University

# Optimization of Management Mechanisms in the Field of Social and Cultural Policy: Evaluation of Effectiveness and Directions of Development (Based on the Penza Region)

**Abstract.** The article is devoted to the study of the mechanisms of managing the implementation of state socio-cultural policy in the regions of Russia, using the example of the Penza Region. The paper analyzes the current priorities for the development of the cultural sector, including institutional strengthening, digital transformation, intensification of investment activities, and the development of creative industries. Special attention is paid to the economic aspects of managing the industry, particularly the optimization of resource provision, the assessment of the effectiveness of cultural institutions, and their contribution to the socio-economic development of the region. Based on the analysis of strategic documents and regional programs, the paper proposes directions for improving the management tools in the socio-cultural sector. The research results can be used by state and municipal authorities when developing and adjusting sectoral development programs.

**Keywords:** management of the socio-cultural sphere, regional cultural policy, management efficiency, resource provision, digital transformation.

Государственная культурная политика «как властная деятельность в сфере культуры», «особый инструмент стратегического управления страны» имеет мощный потенциал в обеспечении противодействия социокультурным угрозам в условиях геополитических трансформаций современности [6, с.4].

В настоящее время совершенствование механизма реализации государственной социально-культурной политики в регионах России осуществляется в рамках системного подхода, основанного на положениях Стратегии государственной культурной политики до 2030 года [2] и Основ государственной культурной политики [1]. Эти документы формируют концептуальную основу для управления отраслью культуры, задавая стратегические ориентиры: укрепление гражданской идентичности, сохранение историко-культурного наследия, воспитание граждан на основе традиционных ценностей [7].

С позиции экономики культуры данные задачи трансформируются в комплекс управленческих решений, включающих:

1. Оптимизацию бюджетного финансирования через внедрение программно-целевых методов управления и развитие механизмов государственно-частного партнерства. Регионы активно разрабатывают отраслевые программы развития культуры, предусматривающие софинансирование из федерального бюджета и привлечение внебюджетных источников.
2. Повышение эффективности деятельности учреждений культуры через модернизацию их организационно-экономических механизмов функционирования. Это включает внедрение проектного управления, развитие платных услуг, создание многофункциональных культурных центров, оптимизацию сети учреждений с учетом демографических и территориальных особенностей регионов.
3. Расширение вклада сферы культуры в социально-экономическое развитие регионов через развитие культурного туризма, креативных индустрий, создание новых рабочих мест в культурной сфере. Особое внимание уделяется измерению социально-экономического эффекта от реализации культурных проектов и программ.

Реализация этих направлений требует совершенствования управленческого инструментария, включая:

- разработку системы показателей эффективности деятельности учреждений культуры;
- внедрение современных методов стратегического планирования и контроля;
- развитие кадрового потенциала отрасли;
- создание интегрированной информационной системы управления сферой культуры.

Таким образом, современный механизм реализации государственной социально-культурной политики представляет собой многоуровневую систему управления, сочетающую достижение стратегических целей культурного развития с решением задач экономической эффективности и социальной результативности.

В Пензенской области совершенствование механизма реализации социально-культурной политики нацелено на формирование гармонично развитой личности и укрепление единства российского общества через приоритетное культурное и гуманитарное развитие. В рамках управления культурной сферой решаются следующие задачи:

- укрепление гражданской идентичности;
- создание условий для воспитания и творческой самореализации граждан;
- сохранение и интеграция историко-культурного наследия в образовательные и воспитательные процессы;
- обеспечение доступности культурных благ для всех категорий населения.

Современные приоритеты культурной политики в регионе формируют комплексную систему взаимосвязанных направлений развития. Институциональное укрепление сферы культуры предполагает не только формальное продвижение культуры как национального

приоритета, но и создание эффективной системы управления отраслью, включая оптимизацию сети учреждений культуры, разработку стандартов качества услуг и внедрение системы мониторинга эффективности. Особое значение приобретает сохранение единого культурного пространства через поддержку межмуниципальных культурных проектов и обеспечение равного доступа к культурным благам для жителей всех населенных пунктов региона.

Цифровая трансформация сферы культуры проявляется в реализации комплексных программ по внедрению инновационных технологий, созданию виртуальных музеев и библиотек, развитию онлайн-трансляций мероприятий и цифровых образовательных платформ. Усиление присутствия учреждений культуры в цифровой среде включает не только создание контента, но и формирование устойчивых онлайн-сообществ, разработку мобильных приложений и использование технологий виртуальной реальности для расширения аудитории. Развитие онлайн-форматов услуг позволяет преодолеть географические барьеры и обеспечить инклюзивность культурного потребления.

Инвестиционная активность в сфере культуры характеризуется созданием благоприятных условий для привлечения внебюджетных средств через механизмы налогового стимулирования, предоставление грантовой поддержки и развитие фондов целевого капитала. Развитие государственно-частного партнерства осуществляется через реализацию инфраструктурных проектов, создание культурно-досуговых кластеров и совместных предпринимательских инициатив в сфере креативных индустрий. Особое внимание уделяется формированию прозрачной системы управления инвестиционными проектами и оценке их социально-экономической эффективности.

Развитие креативных индустрий представляет собой стратегическое направление, реализуемое через утверждение плана развития до 2030 года, который включает комплекс мер по модернизации инфраструктуры, созданию производственно-выставочных пространств и коворкингов для творческих профессионалов. Повышение квалификации кадров осуществляется через организацию специализированных образовательных программ, стажировок и менторских сессий с привлечением ведущих экспертов отрасли. Создание школ креативных индустрий [5] направлено на формирование непрерывной системы подготовки кадров - от ранней профориентации школьников до программ дополнительного профессионального образования, что в совокупности способствует формированию конкурентоспособного творческого кластера в регионе.

Важным инструментом управления выступает **стратегическое планирование**. В Пензенской области реализация Стратегии социально-экономического развития до 2035 года предполагает интеграцию культурной политики в общую схему регионального развития. Культура рассматривается как драйвер экономического роста и фактор повышения качества жизни, что отражено в поддержке театров, парков, зоопарка, а также в сохранении региональных культурных особенностей [3].

С точки зрения менеджмента, ключевыми направлениями совершенствования механизмов реализации культурной политики в Пензенской области являются:

1. **Укрепление гражданской идентичности** через проекты, направленные на формирование общероссийской гражданской идентичности.
2. **Развитие культурного потенциала** путем создания условий для духовного и культурного самоопределения на основе ценностей отечественной культуры.
3. **Сохранение и использование наследия** через его интеграцию в образовательные программы и популяризацию.
4. **Формирование творческой личности** посредством поддержки нравственного, интеллектуального и творческого развития граждан.

Таким образом, совершенствование механизмов управления социально-культурной политикой в Пензенской области сочетает традиционные подходы, такие как сохранение наследия, с современными трендами, включая цифровизацию, развитие креативных индустрий и активизацию инвестиционной деятельности. Это позволяет не только

достигать стратегических целей культурной политики, но и повышать эффективность использования ресурсов, усиливая вклад культуры в социально-экономическое развитие региона.

**Список источников**

1. Об утверждении Основ государственной культурной политики: Указ Президента РФ от 24.12.2014 N 808 (ред. от 17.07.2025) [Электронный ресурс] .Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172706/(дата обращения: 23.10.2025).

2. Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 11.09.2024 N 2501-р (ред. от 06.09.2025) [Электронный ресурс]. .Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_485830/ (дата обращения: 20.10.2025).

3. О Стратегии социально-экономического развития Пензенской области на период до 2035 года: закон Пензенской области от 15.05.2019 № 3323-ЗПО [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru/document/5800201905150019 (дата обращения: 27.10.2025).

4. Об утверждении государственной программы Пензенской области «Развитие культуры и туризма Пензенской области»: постановление Правительства Пензенской области от 22.10.2013 № 783 (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://base.garant.ru/17390400/ (дата обращения: 17.10.2025).

5. О развитии креативных (творческих) индустрий в сфере культуры Пензенской области до 2030 года: распоряжение Правительства Пензенской области от 24.03.2025 № 250 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://base.garant.ru/411742433/ (дата обращения: 19.10.2025).

6. Полякова Е. А., Болдырева Е.В. Государственная культурная политика современной России: исторический путь и модели развития //Культурологический журнал. - 2024. - №4(58). – С.4 – 13.

7. Старчикова М.С. Государственное управление в сфере культуры в Российской Федерации: теоретико-правовые основы, современные вызовы и перспективы развития // Инновационная наука. – 2025. - №6-1. – С. 173-177.

**Сведения об авторах**

**Ерёмина Екатерина Витальевна**, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г.Пенза, Россия

**Мягкова Юлия Сергеевна**, магистрант направления «Государственное и муниципальное управление», кафедра «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г.Пенза, Россия

**Information abou tthe author**

**Eremina Ekaterina Vitalievna**, candidate of sociological sciences, associate professor of the Department of «Management and Public Administration», Penza State University, Penza, Russia

**Myagkova Yulia Sergeevna,** master's student in the direction of «State and Municipal Administration», Department of «Management and Public Administration», Penza State University, Penza

**УДК 351.85**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.43.83.052**

**Ерёмина Екатерина Витальевна**
Пензенский государственный университет
**Мягкова Юлия Сергеевна**
Пензенский государственный университет

# Сравнительный анализ эффективности управления социально-культурной политикой в регионах России в контексте реструктуризации национальных проектов

**Аннотация:** В статье проводится сравнительный анализ эффективности управления социально-культурной политикой в регионах России в условиях трансформации институциональной среды, вызванной интеграцией национального проекта «Культура» в структуру нацпроекта «Семья» с 2025 года. Исследование выявляет значительную региональную дифференциацию в эффективности управления: регионы-лидеры (Республика Крым, Кабардино-Балкарская Республика) демонстрируют почти полное освоение бюджетных средств и комплексный подход к модернизации инфраструктуры, тогда как в проблемных регионах (Мурманская область) отмечается невыполнение плановых показателей посещаемости на 15%. Особое внимание уделено инновационной модели управления в Пензенской области, основанной на развитии креативных индустрий, и сравнительному анализу различных организационных моделей в Москве и Санкт-Петербурге. На основе сравнительного анализа региональных практик выявляются факторы, влияющие на эффективность реализации государственной культурной политики, а также предложены направления совершенствования управленческого инструментария с учетом региональной специфики.

**Ключевые слова:** управление социально-культурной сферой, региональная культурная политика, эффективность управления, национальные проекты, сравнительный анализ, ресурсное обеспечение.

**Eremina Ekaterina Vitalievna**
Penza State University
**Myagkova Yulia Sergeevna**
Penza State University

# Comparative analysis of the effectiveness of managing socio-cultural policy in Russian regions in the context of restructuring national projects

**Abstract.** The article provides a comparative analysis of the effectiveness of managing socio-cultural policy in Russian regions in the context of the transformation of the institutional environment caused by the integration of the national project “Culture” into the structure of the national project “Family” from 2025. The study reveals significant regional differences in the effectiveness of management: the leading regions (the Republic of Crimea and the Kabardino-Balkarian Republic) demonstrate almost complete utilization of budget funds and a comprehensive approach to infrastructure modernization, while the problematic regions (the Murmansk Region) have a 15% underperformance in terms of attendance targets. Special attention is paid to the innovative management model in the Penza region, based on the development of creative industries, and a comparative analysis of various organizational models in Moscow and St. Petersburg. Based on a comparative analysis of regional practices, the article identifies factors that affect the effectiveness of state cultural policy implementation and suggests ways to improve management tools, taking into account regional specifics.

**Keywords:** management of the socio-cultural sphere, regional cultural policy, management efficiency, national projects, comparative analysis, resource provision.

Сравнительный анализ управления социально-культурной политикой в регионах России представляет значительный интерес с точки зрения экономики управления, поскольку позволяет оценить эффективность различных организационно-экономических механизмов реализации государственных программ в условиях разнообразия региональных особенностей. Актуальность исследования обусловлена реструктуризацией системы национальных проектов, в рамках которой с 2025 года национальный проект «Культура» интегрирован в нацпроект «Семья».

Исследование основано на сравнительном анализе статистических данных и нормативно-правовых документов, регламентирующих управление социально-культурной сферой в различных регионах России. Использованы методы сравнительного анализа, статистической обработки данных и экспертной оценки.

Проведенный анализ управления социально-культурной политикой в регионах России выявил комплексную систему факторов, определяющих эффективность реализации государственных программ в условиях трансформирующейся институциональной среды. Интеграция национального проекта «Культура» в структуру нацпроекта «Семья» с 2025 года обусловила необходимость адаптации региональных систем управления к новым условиям бюджетного финансирования и перераспределения полномочий.

В рамках реструктуризации сохраняется приоритетность ключевых направлений развития отрасли, включая модернизацию инфраструктурного комплекса учреждений культуры, поддержку театрально-выставочной деятельности и развитие образовательных программ в сфере искусства, развитие инициативы «Культура для школьников» [3]. Однако изменились механизмы контроля и оценки эффективности использования ресурсов.

На сегодняшний день во всех регионах России приняты различные инициативы для расширения доступности культурных благ и возможностей, для популяризации этнокультурного наследия разных народов. Все регионы имеют разный уровень успешности в рамках реализации и достижении поставленных целей в социально-культурной политике, однако, вектор направления у них похож.

Сравнительная оценка эффективности управления в региональном разрезе продемонстрировала существенную дифференциацию результатов реализации культурной политики. Регионы-лидеры, к которым относятся Республика Крым, Кабардино-Балкарская Республика и Чеченская Республика, достигли значительных успехов в освоении бюджетных ассигнований, демонстрируя показатели на уровне 99,9%. Особого внимания заслуживает опыт Кабардино-Балкарской Республики, где реализована комплексная программа модернизации объектов культурного наследия, включающая капитальный ремонт 122 учреждений культуры в 2024 году. Эффективность управления здесь обеспечивается за счет применения скоординированного подхода, сочетающего инфраструктурные преобразования, кадровую поддержку и оптимизацию механизмов софинансирования. Проведена реконструкция здания Балкарского государственного драматического театра им. К. Кулиева и Детской школы искусств им. М. Кипова в с. Нижний Куркужин. Отреставрирован Литературный музей. Существенно укреплена материально техническая база музеев, театров, библиотек, культурно-досуговых центров, образовательных учреждений. Обеспечен поступательный рост заработной платы более чем двух тысяч работников сферы [2].

Успешным в организации социально-культурной сферы является и Республика Крым. В данном регионе в 2023 г. и в 2024 г. финансирование целей социально-культурной сферы освоено на 99,9%. В республике активно развивается цифровое обеспечение социально-культурной сферы. Кроме того, в 2024 г. отремонтировано пять культурно-досуговых организаций. Также была проведена реконструкция краеведческого музея Красногвардейского района. Современное техническое оснащение получили 5 музеев,

Крымский академический русский драматический театр имени М. Горького и Государственный академический музыкальный театр в Симферополе. Также финансирование социально-культурной сферы в данном регионе направлено на обеспечение повышения заработной платы работкам исследуемой сферы [2].

В ряде субъектов Федерации, в частности в Мурманской области, отмечается системное невыполнение плановых показателей, выражающееся в снижении посещаемости учреждений культуры на 15% относительно установленных нормативов [2]. Данная ситуация обусловлена комплексом управленческих проблем, включающих недостаточное бюджетное финансирование, низкую эффективность использования существующей материально-технической базы и несовершенство системы продвижения культурных услуг населению.

Особый интерес представляет инновационная управленческая модель, реализуемая в Пензенской области в рамках Концепции развития креативных индустрий до 2030 года [1]. Данная модель предполагает переход от традиционных методов управления к созданию экосистемы творческого предпринимательства, включающей модернизацию материально-технической базы, внедрение программ повышения квалификации кадров и формирование благоприятных условий для развития творческих инициатив. Реализация данной концепции позволяет преодолеть идентифицированные проблемы стагнации культурной сферы и дефицита специалистов с креативным мышлением.

Сравнительный анализ управления социально-культурной сферой в городах федерального значения выявил различные организационные модели. Санкт-Петербург демонстрирует более высокую эффективность в привлечении аудитории в учреждения культуры, что подтверждается показателями посещаемости театров (54 посещения на 100 жителей против 29 в Москве) и музеев (годовая посещаемость Эрмитажа составляет 4,95 млн человек против 2,8 млн в Третьяковской галерее). В свою очередь, Москва достигла значительных успехов в обеспечении доступности культурных учреждений для маломобильных групп населения (80% против 65% в Санкт-Петербурге) и развитии цифровой инфраструктуры, что свидетельствует о различных стратегических приоритетах в управлении культурной политикой двух столиц (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Сравнение социально-культурной сферы Москвы и Санкт-Петербурга (по данным на 2025 г.) [4]

| Критерий | Санкт-Петербург | Москва |
|---|---|---|
| Театральная сфера | | |
| Посещаемость театров (на 100 жителей) | 54 | 29 |
| Количество экспериментальных театров | 16 | 28 |
| Музыкальные площадки | | |
| Крупнейшая площадка | Мариинский театр (3 сцены, 3700+ мест) | Государственный Кремлевский Дворец (6 000 мест) |
| Музеи и выставки | | |
| Главный музей | Эрмитаж | Третьяковская галерея |
| Годовая посещаемость главного музея | 4,95 млн | 2,8 млн |
| Выставочная площадь главного музея | 233,345 м² | 156,000 м² |
| Культурная инфраструктура | | |
| Время работы музеев | 10:00-18:00 | 10:00-20:00 |
| Доступность для маломобильных групп | 65% объектов | 80% объектов |

| | | |
|---|---|---|
| Объекты культурного наследия под охраной | 7783 | 8 000 |
| Информационная поддержка | Многоязычный контакт-центр (4 языка) | Многоязычные информационные ресурсы, включая сайты и мобильные приложения (более 5 языков) |

Выявленные различия в эффективности управления позволяют сделать вывод о необходимости разработки дифференцированных подходов к реализации культурной политики с учетом региональной специфики и внедрения современных инструментов менеджмента, направленных на повышение качества предоставляемых услуг и оптимизацию использования ресурсов в социально-культурной сфере.

Таким образом, все регионы России имеют единый вектор развития и организации социально-культурной сферы, так как развиваются в рамках национального проекта «Культура». Однако, результаты организации социально-культурной сферы в разных регионах России значительно различаются из-за географических, социально-экономических и политических факторов, что отражается в разной доступности и качестве услуг.

Проведенное исследование свидетельствует о значительной региональной дифференциации в эффективности управления социально-культурной сферой России, обусловленной как объективными факторами ресурсного обеспечения, так и качеством управленческих решений. Трансформация системы национальных проектов актуализировала необходимость адаптации региональных моделей управления к изменившимся условиям финансирования и отчетности. Успешные практики реализации культурной политики демонстрируют, что достижение высоких результатов возможно при применении комплексного подхода, обеспечивающего синхронизацию различных направлений развития отрасли. В этой связи стратегическим приоритетом должно стать внедрение дифференцированных управленческих моделей, учитывающих специфику регионов и использующих современные инструменты менеджмента для оптимизации ресурсного обеспечения и повышения качества услуг в социально-культурной сфере.

**Список источников**

1. О развитии креативных (творческих) индустрий в сфере культуры Пензенской области до 2030 года: распоряжение Правительства Пензенской области от 24.03.2025 № 250 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://base.garant.ru/411742433/ (дата обращения: 30.10.2025).

2. Виноградов Е.В. Реализация национального проекта «Культура» в регионах России 2023-2024 // Актуальные исследования – 2025. - №15(250). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://apni.ru/article/11736-realizaciya-nacionalnogo-proekta-kultura-v-regionah-rossii-2023-2024 (дата обращения: 19.10.2025)

3. Стручкова С.С. Развитие социально-культурной сферы в современной России // Вестник науки. – 2025. - №1(82). – С. 759-766.

4. Экспо 2025: Сравнение культурных мероприятий Москвы и Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://edem-v-gosti.ru/blog/sravnenie-meropriyatiy-moskvy-i-sankt-peterburga/ (дата обращения: 29.10.2025)

**Сведения об авторах**

**Ерёмина Екатерина Витальевна**, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г.Пенза, Россия

**Мягкова Юлия Сергеевна**, магистрант направления «Государственное и муниципальное управление», кафедра «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г.Пенза, Россия

**Information abou tthe author**

**Eremina Ekaterina Vitalievna**, candidate of sociological sciences, associate professor of the Department of «Management and Public Administration», Penza State University, Penza, Russia
**Myagkova Yulia Sergeevna,** master's student in the direction of «State and Municipal Administration», Department of «Management and Public Administration», Penza State University, Penza

**УДК 005.96**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.71.053**

**Климова П.А.**
ФГУП «ВНИИ «Центр» Минпромторга России

## Теоретико-методологические основы подготовки руководящего кадрового резерва: сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов

**Аннотация**. В статье представлен сравнительный анализ отечественных и зарубежных теоретических и методологических подходов к формированию и подготовке руководящего кадрового резерва. На основе систематизации определений и классификации принципов выявлены основные различия в управленческих парадигмах: нормативно-ориентированный отечественный подход, нацеленный на замещение должностей, и гибкий зарубежный подход, с фокусом на управлении талантами и стратегическом развитии человеческого капитала. Обоснована необходимость разработки гибридной модели подготовки кадрового резерва для отраслей оборонно-промышленного комплекса, интегрирующей системность отечественной традиции и адаптивность зарубежных практик. На основе проведённого автором сравнительного анализа были раскрыты главные принципы, представляющие собой методологическую базу для построения эффективной системы подготовки управленческих кадров отраслей, важных для обеспечения стратегического развития оборонно-промышленного комплекса.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, управление талантами, планирование преемственности, подготовка руководителей, оборонно-промышленный комплекс, теоретико-методологические подходы, сравнительный анализ.

**Klimova P.A**
Federal State Unitary Enterprise "All-Russian scientific research institute "Center"

## Theoretical and methodological foundations of managerial talent pool development: a comparative analysis of domestic and foreign approaches

**Annotation**. This article presents a comparative analysis of domestic and international theoretical and methodological approaches to the formation and training of a management talent pool. By systematizing definitions and classifying principles, key differences in management paradigms are identified: the normative-oriented domestic approach, focused on filling positions, and the flexible international approach, focused on talent management and strategic human capital development. The need for a hybrid model of talent pool training for the defense industry sectors is substantiated, integrating the systematic nature of domestic traditions and the adaptability of international practices. Based on the author's comparative analysis, the key principles are revealed, representing a methodological foundation for building an effective management training system for sectors critical to the strategic development of the defense industry.

**Keywords:** talent pool, talent management, succession planning, executive training, defense-industrial complex, theoretical and methodological approaches, comparative analysis.

Современные социально-экономические условия, характеризующиеся ускоренной цифровизацией и нарастанием глобальных рисков, актуализируют потребность в эффективной системе подготовки руководящего кадрового резерва, особенно в оборонно-промышленном комплексе (ОПК).

Подготовка кадрового резерва понимается как систематический и целенаправленный процесс формирования у кандидатов комплекса профессиональных компетенций, знаний и личностных качеств, необходимых для выполнения управленческих функций. Для

эффективного функционирования организаций ОПК необходимо наличие высококвалифицированных технических специалистов, и компетентных руководителей, умеющих стратегически мыслить и задействовать инновации.

Анализ научной литературы показал отсутствие единой трактовки понятия «кадровый резерв». Ряд дефиниций отечественных авторов представлен в таблице 1.

Таблица 1

**Определение понятия «кадровый резерв» отечественными авторами**

| Автор | Определение |
|---|---|
| Базаров Т.Ю. | Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [3, с.216]. |
| Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д. | Группы работников, которые потенциально способны к руководящей должности, отвечают требованиям, соответствующим должности того или иного ранга, а также прошли отбор и целевую квалификационную [5, с.126]. |
| Дундарь М.А. | Система, направленная на работу с сотрудниками, потенциально способными выполнять более высококвалифицированную или связанную с управленческими функциями деятельность; это не только обучение, но и эффективная ротация и мотивация персонала [6, с.105]. |
| Егоршин А.П. | Метод в процедуре отбора персонала [7, с.66]. |
| Кибанов А.Я. | Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [8, с.58] |
| Литвинюк А.А. | Сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируемые в будущем на замещение ключевых позиций в компании [9, с.15]. |
| Миронов А.С. | Сформированная группа мотивированных работников, прошедших процедуру отбора в соответствии с применяемой методикой, специально подготовленных для эффективного выполнения должностных обязанностей на новой должности и выразивших готовность на свое назначение на вышестоящую должность[11, 32]. |
| Митрофанова Е.А. | Высококвалифицированные сотрудники организации, которые имеют ярко выраженный потенциал лидера, способные занять ведущее место в компании [12, с.14] |
| Морева С.Н. | Группа работников, прошедших предварительный отбор и обладающих необходимым потенциалом для выполнения обязанностей на новом участке работы в определенные сроки [13]. |
| Одегов Ю.Г. | Специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к руководящей деятельности [14, с.99]. |
| Харитонова П.В. | Систематический, целенаправленный, обоснованный процесс, связанный с планированием деятельности по отношению к активным, целеустремленным, мобильным работникам организации, готовым и |

| Автор | Определение |
|---|---|
| | способным в любой момент времени заместить вышестоящую должность [15, с.29]. |
| Черепанов В.В. | Целенаправленный отбор специалистов посредством применения методик и инструментов оценки будущих кандидатов на предмет соответствия освободившихся должностей в будущем [16, с.114]. |
| Щекин Г.В. | Специально сформированную группу работников, которая по качествам соответствует требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, которые прошли аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигли положительных результатов в производственной деятельности [17, с.28]. |

Исходя из проведённого анализа очевидно отсутствие консенсуса в трактовке понятия «кадровый резерв». Позиции авторов дифференцированы по трем основным направлениям.

Большинство исследователей (Базаров Т.Ю., Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д., Кибанов А.Я., Литвинюк А.А., Миронов А.С., Митрофанова Е.А., Морева С.Н., Одегов Ю.Г., Щекин Г.В.) склонны интерпретировать кадровый резерв как специально сформированную группу сотрудников, прошедших отбор и целевую подготовку для замещения вакантных руководящих позиций.

Меньшая группа авторов (Дундарь М.А., Харитонова П.В.) обращает внимание на системный характер явления, определяя кадровый резерв как комплекс процессов управления персоналом, направленных на работу с высококвалифицированными сотрудниками.

Третье направление, представленное Егоршиным А.П. и Черепановым В.В., редуцирует кадровый резерв до элемента процедуры отбора кандидатов.

Данные трактовки различны по степени формализации, целевыми установками и структуре компонентов. В целях систематизации теоретико-методологического многообразия предлагается классификация подходов на три категории: ресурсно-групповой, системный и процедурный (таблица 2).

Таблица 2

**Сравнительный анализ подходов отечественных авторов к понятию «кадровый резерв»**

| Автор | Подход | Ключевые признаки |
|---|---|---|
| Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Литвинюк А.А., Миронов А.С., Митрофанова Е.А., Щекин Г.В. | Ресурсно-групповой | Группа работников, прошедших отбор и подготовку для замещения руководящих должностей. |
| Дундарь М.А., Харитонова П.В. | Системный | Кадровый резерв как система работы с персоналом: от выявления потенциала до ротации, развития и мотивации. |
| Егоршин А.П., Черепанов В.В. | Процедурный | Кадровый резерв как часть процедуры отбора и оценки на замещение вакансий. |

Каждый подход предлагает собственную методологическую рамку. Ресурсно-групповой подход воспринимает резерв как сформированный пул подготовленных кандидатов. Системный подход сфокусирован, прежде всего, на процессуальной

составляющей — динамике развития, обучения и кадровой ротации. Процедурный подход ограничил понятие кадрового резерва этапами отбора и оценки персонала.

В отличие от отечественных исследований, концепции зарубежных авторов выстроены на иных управленческих парадигмах (таблица 3).

Таблица 3

**Определение понятия «кадровый резерв» зарубежными авторами**

| Автор | Определение |
|---|---|
| Армстронг М. | Целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем [2, с.11]. |
| Байхэм У., Пизи М., Смита О. | Группа ускоренного развития [4, с.45]. |
| Баркун Е., Роллник-Садовская Е., Глинска Е. | Таланты; совокупность индивидов, которые обладают высокой квалификацией или специфическими навыками в профессиях, которые трудно достичь или повторить [18, с.104]. |
| Кук С., Смит Д. | Вопросы, схожие с планированием преемственности и планированием карьеры, относят в объем работ по увлечению («ангажированию») работников, управлению талантами [19, с.194]. |
| Мамфрод А. | Преемственность руководства, система управления преемственностью [10, с.180]. |
| Паули У. и Почтовский А. | Талант-менеджмент; система по отбору сотрудников, обладающих наибольшим потенциалом или идентификацию их внутри организации, создание соответствующих условий труда, способствующих творчеству, предоставление программ развития и мотивации, а также вознаграждение талантливых сотрудников в соответствии с добавленной стоимостью, которую они создают [20, с.199]. |

Стоит отметить, что зарубежные авторы рассматривают кадровый резерв через управление карьерой и талантами в организации (Баркун Е., Роллник-Садовская Е., Глинска Е., Паули У. и Полтавский А.). Такие авторы как Кук С., Смит Д., Мамфрод А. при рассмотрении вопроса о кадровом резерве отмечают важность преемственности. Авторы Байхэм У., Пизи М., Смита О. в своем определении подчеркивают сокращенные сроки подготовки кадрового резерва. Армстронг М. отмечает, что кадровый резерв прежде всего сопровождается целенаправленным отбором кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем.

Зарубежные подходы, напротив, в большей степени сконцентрированы на стратегическом управлении человеческим капиталом через управление талантами (talentmanagement) и планирование преемственности (successionplanning). В ряде случаев используется терминология, ориентированная на «группу ускоренного развития» (fast-trackdevelopmentgroup), «высокопотенциальные сотрудники» (HiPos) или «будущие лидеры» (см. таблицу 4).

Таблица 4

**Зарубежные подходы к понятию «кадровый резерв»**

| Автор | Концепция | Особенности |
|---|---|---|
| Армстронг М. | Целенаправленный отбор и оценка | Подчеркивается использование инструментов оценки и развития для планового замещения руководящих позиций. |

| | | |
|---|---|---|
| Байхэм У., Пизи М., Смит О. | Группа ускоренного развития | Сокращенные сроки подготовки, высокая интенсивность программ. |
| Паули У., Почтовский А. | Управление талантами | Выявление сотрудников с наибольшим потенциалом, инвестиции в развитие и удержание. |
| Мамфрод А., Кук С., Смит Д. | Преемственность руководства | Подготовка будущих лидеров в рамках системного планирования карьеры и преемственности. |

В зарубежной научной мысли кадровый резерв трактуется как стратегический ресурс, подлежащий инвестиционному подходу и встроенный в корпоративную культуру управления талантами. В отличие от отечественного акцента на формализацию и нормативную проработку, зарубежные модели делают упор на гибкость, индивидуализацию и соответствие компетенций стратегическим целям компании.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что как отечественные, так и зарубежные подходы к определению кадрового резерва отражают различие в управленческих парадигмах и организационных культурах. В отечественной литературе преобладает трактовка кадрового резерва как результата формализованных процедур отбора и подготовки, ориентированных на функциональное замещение руководящих должностей. Зарубежные концепции, в свою очередь, сосредоточены на идентификации, развитии и удержании талантов в рамках стратегического управления человеческими ресурсами, предполагая гибкость, опору на корпоративную культуру и проактивную карьерную модель.

На наш взгляд, необходимо интегрировать сильные стороны обеих традиций. С одной стороны, следует сохранить системность и нормативную определенность отечественного подхода, особенно в условиях высокой значимости и ответственности, характерных для управленческого звена в ОПК. С другой – необходимо учитывать адаптивность, ориентацию на развитие потенциала и долгосрочное планирование, свойственные западным моделям.

В связи с этим предлагается рассматривать кадровый резерв как системно формируемую совокупность работников, обладающих высоким лидерским и управленческим потенциалом, прошедших целенаправленную профессиональную подготовку и готовых к назначению на руководящие должности в рамках реализации стратегических задач организации и отрасли. Данная трактовка подразумевает баланс между формализацией и гибкостью, в полной мере соответствуя специфике ОПК и современным требованиям к управленческому качеству.

Подготовка и развитие руководящего кадрового резерва предполагает разработку научно обоснованной методологической платформы, интегрирующей концептуальные подходы и практические принципы управления. Методологическая целостность выступает условием для существования устойчивой, адаптивной и результативной системы подготовки управленческих кадров для стратегических отраслей, к которым и относится ОПК.

Фундаментальным элементом подготовки кадрового резерва выступают принципы, поддерживающие его функциональную и нормативную целостность, они очерчивают нормативные рамки, задавая правила организации процессов отбора, обучения, оценки и развития управленческих кадров (таблица 5).

Таблица 5

**Классификация принципов подготовки кадрового резерва руководящего состава**

| № | Группа принципов | Принципы | Авторы / источники | Подробное описание |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Планирование и стратегия | Актуальность, перспективность, системность | Маслов Е.В., Кибанов А.Я. | Формирование резерва должно быть увязано с текущими и |

| № | Группа принципов | Принципы | Авторы / источники | Подробное описание |
|---|---|---|---|---|
| | | | | перспективными целями организации, а также стратегией развития отрасли. Системность предполагает, что работа с резервом ведется непрерывно, на всех уровнях и по единым методологическим принципам. |
| 2 | Отбор и оценка | Объективность, индивидуализация | Одегов Ю.Г., Журавлев П.В., Базаров Т.Ю. | Процедуры отбора и оценки кандидатов должны базироваться на четких, прозрачных и воспроизводимых критериях. Учет индивидуальных особенностей позволяет формировать персонализированные планы развития, что повышает мотивацию и эффективность участия в резерве. |
| 3 | Обучение и развитие | Комплексность, практическая направленность | Армстронг М., Ульрих Д. | Подготовка должна включать разные форматы обучения – теоретические, практические, проектные, с участием наставников. Практико-ориентированность означает максимальное приближение к управленческой деятельности, моделирование реальных ситуаций. |
| 4 | Прозрачность и этичность | Открытость, конфиденциальность | Нормативно-правовые акты, опыт госкорпораций | Все критерии и процедуры включения в кадровый резерв, программы |

| № | Группа принципов | Принципы | Авторы / источники | Подробное описание |
|---|---|---|---|---|
| | | | | подготовки и возможности карьерного роста должны быть открыты для понимания сотрудниками. При этом конфиденциальность персональных данных участников резерва должна быть обеспечена. |
| 5 | Государственная специфика ОПК | Ответственность, стратегическая целесообразность | Госкорпорации «Росатом», «Роскосмос», «Ростех» | Сформулированные принципы обеспечивают соответствие подготовки резерва потребностям отрасли и требованиям государственной политики. Руководители обязаны формировать преемственность, предлагая кандидатов и неся ответственность за их развитие. |
| 6 | Развитие и индивидуализация | Целостность, адаптивность, субъектность | Авторская позиция | Подготовка должна быть единым управляемым процессом, в котором отслеживается динамика развития компетенций. Адаптивность означает готовность к изменениям требований. Субъектная позиция участника предполагает его активную, инициативную и осознанную роль в собственном развитии. |

Проведённый в таблице 4 анализ принципов подготовки кадрового резерва даёт понять, что данное явление стоит воспринимать как комплексную управленческую систему, регулируемую содержательными и процессуальными нормативами. Классификация принципов органически выстроена по группам, отразившим главные векторы становления кадрового потенциала в ОПК.

Первая группа объединила принципы планирования и стратегии: актуальности, перспективности и системности. Согласно позиции Маслова Е.В. и Кибанова А.Я., образование резерва исключает стихийность и не обходится без строгой координации с целями организации, отрасли и государства. Принцип актуальности подразумевает строгое соответствие подготовки текущим кадровым потребностям, принцип перспективности — ориентацию на долгосрочные задачи, принцип системности — целостность и непрерывность процесса на всех уровнях управления.

Вторая группа содержит принципы отбора и оценки: объективности и индивидуализации. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. и Базаров Т.Ю. связали эффективность резерва с прозрачностью и достоверностью оценочных процедур. Для соответствия принципу объективности нужны формализованные критерии, минимизирующие субъективное влияние отдельных лиц или групп. Индивидуализация предполагает учёт личностных характеристик, мотивации и карьерных целей кандидатов для разработки адресных программ развития.

Третья группа охватила принципы обучения и развития: комплексность и практическую направленность. Концепции Армстронга М. и Ульриха Д. подразумевают интеграцию теоретического обучения, стажировок, деловых игр, проектной деятельности, наставничества, коучинга, а комплексность выражена в разнообразии форм и этапов, практическая направленность — в приближенности к реальным управленческим задачам.

Четвертую группу составили принципы прозрачности и этичности. Принцип открытости регламентирует доступность информации о критериях и процедурах добавления в резерв, принцип конфиденциальности — защиту персональных данных. Данные нормы закреплены в нормативно-правовых актах и применяются в практике государственных корпораций.

В отдельной категории расположены принципы, отобразившие специфику государственного управления и ОПК: ответственность и стратегическая целесообразность. Практика госкорпораций («Росатом», «Роскосмос», «Ростех») позиционирует кадровый резерв в качестве элемента институциональной преемственности. Руководители несут персональную ответственность за выдвижение и подготовку кандидатов. Стратегическая целесообразность устанавливает соответствие структуры и содержания резерва текущим и прогнозируемым задачам предприятий ОПК.

Наконец, в логике современных требований к подготовке руководителей выделяется группа принципов, ориентированных на развитие и индивидуализацию. К их числу относятся принципы целостности, адаптивности и субъектности. Целостность предполагает интеграцию всех этапов и компонентов подготовки в единую систему, адаптивность – гибкость к изменениям внешней среды и трансформации задач управления, а субъектность – активную позицию самого резервиста в процессе собственного профессионального роста. Последний принцип отражает современный подход к формированию лидерства через развитие самоуправления, мотивации и ответственности за результат.

Сформулированные принципы задают переход от методологических конструктов к проектированию механизма подготовки. Для федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК они реализуются через четыре базовых требования.

1. Стратегическое согласование связывает воедино процессы обнаружения, развития и сопровождения подходящих кадров с приоритетами государственной политики, целями социально-экономического развития и отраслевыми стратегиями. Двойственная природа ОПК — как основы технологического суверенитета и элемента национальной безопасности

— обуславливает интеграцию кадровой стратегии в систему государственного управления, от задач госкорпораций до обороноспособности страны.

2. Обоснованность и доверие к кадровым процедурам представляют основу устойчивости системы. Обоснованность подразумевает соответствие процедур отбора, оценки и развития формализованным научным и нормативным критериям. Доверие выстраивается прозрачностью и справедливостью процессов для кандидатов, экспертов и руководителей, что, в условиях высокой регламентации ОПК минимизирует количество и ущерб от внутренних конфликтов, укрепляет организационную культуру и поддерживает преемственность управления.

3. Персонализированный подход заменяет унифицированные программы разработкой индивидуальных траекторий развития. В основе — диагностика управленческого потенциала, карьерных ориентаций и уровня компетенций. Инструментами выступают индивидуальные планы развития, наставничество и проектное обучение, что, в свою очередь, повышает мотивацию и эффективность кадровых инвестиций.

4. Гибкость и адаптивность программ представляются обязательным условием в турбулентной среде. Для реализации нужна модульность содержания, применение цифровых платформ, механизмов оперативной обратной связи, обновления моделей компетенций и оценки актуальности содержания программы подготовки. Гибкость выражена в своевременной и грамотной корректировке форматов, адаптивность — в сохранении эффективности системы при внешних изменениях.

Совокупность всех указанных характеристик – стратегическая согласованность, нормативно-процедурная обоснованность, индивидуализация и адаптивность – подразумевает восприятие подготовки кадрового резерва как сложной, подвижной, интегративной системы, где соединены интересы государства, отраслей ОПК, организаций и самих участников. Рассмотренные характеристики образуют в совокупности методологическую и содержательную базу для развития механизма подготовки руководящего кадрового резерва ОПК.

Анализ научных источников показывает, что отечественная и зарубежная школы управления разрабатывают различные концептуальные модели формирования кадрового резерва, обусловленные как культурными, так и институциональными различиями. Тем не менее, все они отражают стремление к созданию устойчивой системы подготовки управленческих кадров, способной отвечать вызовам внешней среды и внутренним целям организаций.

Отечественные подходы развивались преимущественно в логике централизованного планирования, с акцентом на формализованные процедуры отбора, целевую подготовку и нормативное сопровождение. Зарубежные модели эволюционировали в рамках рыночной экономики и корпоративного управления, где приоритет отдается гибкости, управлению талантами, построению карьерных траекторий и интеграции кадровой политики в стратегию бизнеса (см. таблицу 6).

Таблица 6

**Сравнительный анализ подходов к подготовке кадрового резерва**

| Критерий | Отечественные подходы | Зарубежные подходы |
|---|---|---|
| Методологическая основа | Системный, нормативный, компетентностный подход | Talent Management, Succession Planning, Strategic HRM |
| Целевая направленность | Замещение должностей в системе государственной службы или ведомств | Развитие лидерского потенциала и удержание высокопотенциальных сотрудников |
| Инструменты | Отбор, аттестация, плановая ротация, формальное обучение | Ассессмент-центры, менторство, коучинг, индивидуальные карьерные треки |

| Критерий | Отечественные подходы | Зарубежные подходы |
|---|---|---|
| Оценка эффективности | На основе соответствия квалификационным требованиям и нормативов | KPI, ROI на обучение, вовлеченность и лояльность сотрудников |
| Степень гибкости | Средняя – ограничена ведомственными регламентами | Высокая – адаптация под цели бизнеса и особенности личности |
| Тип доминирующей системы | Государственная и государственно-корпоративная | Корпоративная, рыночная |
| Стратегическая интеграция | Частичная, чаще как реализация кадровых решений «сверху» | Высокая: включение в стратегию компании, долгосрочное планирование |
| Культурная основа | Вертикаль власти, субординация, формализм | Самореализация, мобильность, проактивность, развитие потенциала |

Из таблицы заметна ориентация отечественной практики на управленческую преемственность в организационно-государственной системе, в то время как зарубежная модель ориентирована в большей степени на максимизации человеческого капитала в конкурентной среде за таланты.

Специфика ОПК, расположенного на стыке государственного управления и корпоративного сектора, подсвечивает целесообразность гибридной модели. Ее структура интегрирует структурированность и нормативность отечественного подхода с подвижностью, персонализацией и стратегической ориентацией зарубежных решений, что является причиной условий для соответствия государственным приоритетам, устойчивости и инновационности управленческих решений в организациях ОПК.

Анализ теоретических подходов показал, что организация и поддержание эффективной системы подготовки управленческих кадров исключает механическое заимствование методик и не должен обходиться без теоретико-методологического анализа и критического осмысления существующих моделей с их последующей доработкой под отраслевую специфику, институциональные условия и стратегические задачи развития ОПК и государства. Для ОПК с его высокой степени регламентации, стратегическим государственным масштабом и технологической сложностью первостепенны системность, нормативная и стратегическая согласованность процессов подготовки. Параллельно усложнение управленческих задач и рост требований к гибкости мышления и лидерским качествам обусловливают интеграцию в подготовительную систему адаптивных, персонализированных, инновационных элементов из зарубежных моделей управления талантами.

В результате проведённого теоретико-методологического анализа допустимо сформулировать принципы, на которых должна строиться модель подготовки кадрового резерва в ОПК:

- институциональная целостность (поддержка со стороны органов власти и предприятий);
- системный характер механизма (взаимосвязь субъектов, этапов, инструментов);
- компетентностная направленность (опора на управленческие и лидерские компетенции);
- адаптивность и стратегическая согласованность (учет изменений внешней среды и целей государственной политики);
- оценка результативности (внедрение инструментов мониторинга эффективности программ подготовки).

Проведённое исследование теоретико-методологических основ подготовки кадрового резерва подводит к систематизации научных концепций и открывает перспективы для развития механизмов подготовки управленческих кадров.

**Список источников**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 28.02.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025).

2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2004. – С. 11.

3. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт, 2020. – 381 с.

4. Байхэм У.С. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей / У.С. Байхэм, О.Б. Смит, М.Д. Пизи: пер. с англ. – М.: ИД «Вильяме», 2002. – С. 45.

5. Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д. Управление талантами как инновационный подход к формированию кадрового резерва // Донецкие чтения 2017: мат. междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых. Донецк. 2017. С. 125-127.

6. Дундарь М.А. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом. Управление развитием персонала. 2008. №2. С.104-111.

7. Егоршин А. П. Управление персоналом. /А.П. Егошин. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 720 с.

8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с.

9. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А.Литвинюка.- М.: Издательство Юрайт, 2015. – 434 с.

10. Мамфорд, А., Голд, Д. Стратегии развития менеджмента. – М.: HIPPO Publishing, 2006. – 360 с.

11. Миронов А.С. Автореферат «Развитие организационно-экономического механизма отбора, подготовки и продвижения кадров управления в организациях оборонно-промышленного комплекса России», 2022.

12. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. М.: Проспект, 2013. – 72 с.

13. Морева С.Н. Система подготовки кадров как основа профессиональной компетентности специалистов сферы сервиса и туризм // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-podgotovki-kadrov-kak-osnova-professionalnoy-kompetentnosti-spetsialistov-sfery-servisa-i-turizm (дата обращения: 01.11.2025).

14. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. – 467 с.

15. Харитонова П. В. О понятии, сущности и целях формирования кадрового резерва в организациях // MagyarTudományosJournal. 2020. №39. С. 28-32.

16. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / М.: ЮНИТИДАНА, 2010. – 680 с.

17. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. 2003. – 280 с.

18. Barkun Y., Rollnik-Sadowska E., Glinska E. Strategic management accounting and strategic management: The mediating effect of performance evaluation and rewarding // International Journal of Industrial Engineering and Management. 2020. Vol 11. N 2. P. 104-115.

19. Cook S. Guide to employee engagement. – London United Kingdom, Smythe J. The CEO: The Chief Engagement Officer/ J.Smythe. – Burlington: GPC, 2008. – P. 194.

20. Pauli U., Pocztowski A. Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies // Entrepreneurial Business and Economics Review. – 2019. – №. 7(4). – С. 199–218.

**Сведения об авторе**

**Климова П.А.**, аспирант, заместитель руководителя проектного офиса Федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК, ФГУП «ВНИИ «Центр» Минпромторга России, г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Klimova P.A.,** graduate student, deputy head of the project office of the federal personnel reserve of the defense industry management of the Federal State Unitary Enterprise "All-Russian scientific research institute "Center", Moscow, Russia

**УДК 331**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.29.59.054**

**Амиралиев Мурад Хабибович**
Дагестанский государственный университет

## Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в организации

**Аннотация.** Современные организации сталкиваются с постоянными изменениями, а быстро меняющаяся и конкурентная среда в свою очередь требует от организаций постоянной адаптации и развития. Развитие персонала является ключевым фактором в достижении высоких результатов, а эффективное управление персоналом играет важную роль в достижении конкурентных преимуществ и устойчивого развития организаций, так как способствует повышению компетентности и профессионализма сотрудников и достижению лучших результатов. В данной статье рассмотрены современные тенденции в области обучения и развития персонала, предложен алгоритм процесса управления обучением и развитием персонала для повышения эффективности процесса обучения в организации.

**Ключевые слова:** обучение, персонал, совершенствование, система, организация.

**Amiraliev Murad Habibovich**
Dagestan State University

## Recommendations for improving the personnel training system in an organization

**Abstract.** Modern organizations face constant change, and a rapidly changing and competitive environment requires them to continually adapt and evolve. Personnel development is key to achieving high results, and effective HR management plays a vital role in achieving competitive advantages and sustainable development, as it contributes to enhancing employee competence and professionalism and achieving better results. This article examines current trends in personnel training and development and proposes an algorithm for managing personnel training and development to improve the effectiveness of organizational learning.

**Keywords:** training, personnel, improvement, system, organization.

Увеличение производительности происходит не только за счет внедрения современного оборудования, автоматических линий и новых технологий, но и за счет постоянного обучения и развития компетенций сотрудников организации.

В настоящее время современными тенденциями в области развития и обучения персонала являются:

1. Активное и интерактивное обучение – это методы обучения, которые активно вовлекают сотрудников организации в процесс обучения и основаны на взаимодействии и обмене опытом между ними. Использование интерактивных методов обучения, таких как групповые проекты, дискуссии, кейсы, симуляции и другие методы обучения зачастую происходят на рабочих местах сотрудников и позволяют стимулировать взаимодействие и активизировать непосредственное участие сотрудников, что повышает эффективность обучения. Так,в своей статье К. Каччаттоло утверждает, что рабочее место может быть важным местом обучения и развития, а также местом создания знаний. Ее исследования показывают, что80 % обучения происходит неформально посредством самостоятельного обучения, коучинга и наставничества. Данный метод обучения был и остается важным

инструментом обучения сотрудников организации, так как приносит неоспоримую пользу как организации, так и самим сотрудникам.

Однако, стоит заметить, что для эффективного использования данного метода обучения немаловажную роль играет сам руководитель и его способность создать атмосферу постоянного обучения и развития персонала, и, безусловно, хороший руководитель должен выполнять несколько ключевых ролей в развитии и обучении персонала таких, как:

– быть наставником, помогая своим подчиненным развивать навыки, знания и компетенции, своевременно предоставлять обратную связь, давать советы и поддерживать сотрудников в процессе их развития;

– уметь мотивировать своих подчиненных к обучению и развитию, создавая стимулы для саморазвития и достижения поставленных целей;

– выступать в роли куратора обучения, организуя обучающие мероприятия, определяяпотребности в обучении сотрудников, а также контролируя и оценивая результаты обучения;

– выступать в качестве лидера, который вдохновляя своих подчинённых на саморазвитие, устанавливая высокие стандарты профессионализма поддерживает атмосферу постоянного обучения и роста в коллективе;

– уметь создавать условия для эффективного обучения и развития персонала, предоставляя ресурсы, поддержку и возможности для саморазвития [3].

Эти роли важны для создания атмосферы постоянного обучения и развития в организации, что способствует повышению производительности и эффективности работы персонала.

Доказано, что руководители, которые добиваются успеха, отлично осознают, что их главная задача наряду с принятием стратегических и других решений, поощрение использования знаний на практике. Они стремятся создать надлежащую атмосферу в коллективе, вовлекают больше специалистов для успешной работы компании, делегируя им свои полномочия, проводя необходимые изменения в организационной культуре предприятия.

2. Развитие лидерских навыков. Организации все больше осознают важность развитиялидерских навыков у своих сотрудников для успешного управления. Программы развития лидерства помогают сотрудникам приобрести и усовершенствовать навыки, необходимые для эффективного руководства и принятия стратегических решений.

Существует множество научных исследований, которые демонстрируют взаимосвязь между развитием лидерских навыков и эффективными управлением организацией.

Так, в статье Д.М. Джорджа описывается, что чувства (настроения и эмоции) играют центральную роль в процессе лидерства, а способность руководителя понимать и управлять настроениями и эмоциями себя и других, способствует эффективному лидерству в организации. В работе раскрыты основные аспекты эмоционального интеллекта: оценка и выражение эмоций, использование эмоций для улучшения когнитивных процессов и принятия решений, знание эмоций и управление ими. Также автор заостряет внимание как эмоциональный интеллект способствует эффективному лидерству, освещая основные элементы непосредственно самого эффективного лидера: постановка общих целей и задач; демонстрация сотрудникам важность трудовой деятельности каждого; создание и поддержание энтузиазма, уверенности, оптимизма, сотрудничества и доверия; поощрение гибкости в принятии решений и изменениях, создание и поддержание значимой идентичности организации.

Таким образом лидеры, обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта, имеют больше шансов добиться успеха в управлении организацией. Это связано с тем, что эмоциональный интеллект помогает лидерам понимать и управлять своими эмоциями, а также эмоциями своих подчиненных, что способствует эффективной коммуникации и управлению конфликтами.

В исследовании Ю.И. Абрасса и О.Д. Кросса показано влияние лидерства на эффективность работы компании Coca Cola (компания расположена в столице Нигерии вг. Абуджа). Исследователи пришли к выводу, что развитие лидерских навыков, таких как умение вдохновлять и мотивировать сотрудников, принимать решения и управлять изменениями, а также стиль руководства оказывает значительное влияние на успех организации, а именно на достижение корпоративных целей и задач.

Установлено, что лидерство в знаниях клиентов, уровень их удовлетворенности, тесно связаны с качеством продуктов и услуг. Лидерство в области знаний все чаще признается в качестве важного элемента для улучшения управления знаниями клиентов. Хотя многие исследования продвигают лидерство в области знаний и управление знаниями клиентов как средство повышения эффективности работы организации.

3. Использование новых технологий. Внедрение современных информационных технологий и онлайн-платформ позволяет предоставлять гибкие и доступные образовательные материалы для сотрудников, такие как электронное обучение (e-learning), мобильные приложения для обучения (m-learning), использование виртуальной реальности (VR) и дополнительной реальности (AR) в образовательных целях [5].

Цифровизация ресурсов и процессов обеспечивает гибкие способы стимулирования обучения различных подразделений и персонала внутри организации.

Однако следует учесть, что для внедрения современных информационных технологий и онлайн платформ организациям необходимо наличие подходящих технологий и инструментов, которые позволяют эффективного хранить, организовывать и распространять все виды знания. При этом выгоду, которую получают организации, от их внедрения и использования в обучении персонала значительно выше затрат в долгосрочной перспективе и имеет положительное влияние на эффективность и результативность работы.

Системам электронного обучения уделяется все больше внимания в научных кругах, бизнесе, а также в органах государственного управления. Менеджерам и сотрудникам, которым необходимы эффективные формы обучения, а также поток обучения внутри организации, не нужно собираться в одном месте в одно и то же время или далеко ездить для посещения курсов. Современные возможности информационных технологий позволяют им выполнять различные работы или задачи в рамках учебных курсов в соответствии с собственным расписанием, а также сотрудничать и делиться знаниями и опытом, что приводить к созданию насыщенного потока обучения внутри организации.

Работа М.Н. Яннакоа и других показала, что использование различных видов технологий электронного обучения в организациях приводит к значительному увеличению производительности и эффективности сотрудников. Обучение и использование информационных технологий позволяет сотрудникам быстрее усваивать материалы, гибко организовывать своё обучение и получать обратную связь, что способствует улучшению работы и достижению лучших результатов.

Работа С.Е. Кадири и других подтверждает, что информационные технологии способствуют развитию индивидуальных компетенций, позволяющих справляться с новыми технологическими достижениями.

4. Развитие мягких навыков. Помимо технических навыков, сотрудники также должны обладать такими навыками, как коммуникация, сотрудничество, креативность и решение проблем. Вот несколько примеров исследований, которые подтверждают этот факт.

И. Росли, А. Бурханноеддин и К.К. Бакаре в своих исследованиях изучили тенденции в области обучения и производительности труда в организациях, которые перенаправили фокус целей обучения и развития сотрудников на приобретение мягких навыков и попытались показать, как влияют приобретенные мягкие навыки и методология обучения на производительность работы сотрудников. Результаты показывают, что два фактора – приобретение мягких навыков и методология обучения – в значительной степени повышают производительность сотрудников. Это исследование демонстрирует, что производительность труда сотрудников в исследуемых частных организациях повысилась

на 14,5% благодаря приобретения сотрудниками мягких навыков, а производительность труда повысилась на 27,9 %.

5. Одна из важных тенденций в развитии и обучении персонала организации – это уделять больше внимания психологическому и эмоциональному состоянию сотрудников организации, поддерживать их эмоциональное благополучие на рабочем месте. Организации все больше осознают важность эмоционального благополучия сотрудников, его влияния на производительность и удовлетворенность работой. Конструкт «эмоционально-личностное благополучие» включает 9 факторов (счастье, везение, оптимизм, успех, компетентность, надежность, пессимизм, несчастливость, зависть) [4].

В своей работе Д.Б. Эйви, Р. Райхард и другие продемонстрировали, что положительная основная конструкция психологического капитала, состоящая из ресурсов надежды, эффективности, устойчивости и оптимизма, до конца не используется кадровыми службами для развития человеческих ресурсов и управления производительностью. Результаты показали ожидаемую значительную положительную связь между психологическим состоянием и желаемым отношением сотрудников к труду (удовлетворенность работой, организационная приверженность, психологическое благополучие), желаемым поведением сотрудников и множеством показателей эффективности (самооценка, оценка руководителя и цель). Также существует значительная отрицательная связь между психологическим состоянием и нежелательным отношением (цинизм, отношение к текучести кадров, стресс на работе и тревога) и поведением сотрудников. Данное исследование показало, что связь между психологическим состоянием и эффективностью работы сотрудников была наиболее сильной в сфере услуг. Эти результаты дают убедительную, основанную на фактических данных рекомендацию, что важной составляющей областью развития персонала становиться разработка и использование в программах по управлению человеческими ресурсами и повышению эффективности организации разработки программ психологической поддержки, тренингов по управлению стрессом и создание рабочих сред, способствующих эмоциональному благополучию.

Необходимость развивать сотрудников организации в данном направлении обусловлено еще и тем, что перемены в социальной, экономической и политической жизни страны необратимо ведут к изменениям и в трудовых, производственных отношениях: повышаются конкурентность, ролевая перегруженность и ролевая неопределенность, а вместе с этим возрастают и тревожность, ответственность, чувство неуверенности, нарастает нервно- психическое напряжение работников. Все это может привести к негативным последствиям, в том числе и к формированию синдрома профессионального выгорания.

Рассмотренные нами тенденции в обучении и развитии персонала подчеркивают важность непрерывного обучения сотрудников организации для успешного и эффективного управления в современном бизнесе.

Программы развития и обучения сотрудников безусловно играют важную роль в формировании, накоплении знаний и умений у сотрудников, а также влияют на производительность при выполнении своих рабочих обязанностей. Однако, кадровые службы, отвечающие за успешную реализацию программ, зачастую сталкиваются с рядом проблем и препятствий.

Одной из основных проблем является ограниченность ресурсов, включая бюджеты, выделяемые на обучение, наличие подходящих технологий и инструментов при внедрении электронного обучения и в целом отсутствие как такового процесса управления знаниями. Поэтому сама система управления знаниями носит формальный характер, а сам процесс не является эффективным.

Система управления знаниями полноценно реализована только в единичных компаниях, в остальных организациях управление знаниями организовано, в первую очередь, для соблюдения установленных требований (пожарная безопасность, санитарные

нормы и правила, обновления законодательной базы и т.п.).

Прежде всего острая необходимость в эффективной реализации системы управления знаниями возникает из потребности организации достичь таких целей, как создание конкурентного преимущества в условиях нынешней глобализации, а также адаптации организаций к постоянным изменениям и привлечением рабочей силы как повышение производительности в условиях текучести кадров и сокращения штатов.

Управление знаниями и, соответственно, развитие персонала в крупных, современных корпорациях превращается в важный вид деятельности и в это направление инвестируются значительные финансовые средства, который не является очередным модным направлением.

Знания инициируют инновационные процессы в организации, стимулируют генерирование и обмен новыми идеями, что в итоге завершается внедрением различных новшеств в компаниях.

Когда организации смогут эффективно использовать талант, энергию и мотивацию своих сотрудников, они получат идеальное конкурентное преимущество в бизнесе. Компетенции людей, если их отточить и использовать в полной мере, значительно повысят общую ценность и конкурентоспособность организации.

Реальный ценный вклад кадровых служб и, в частности, – специалиста по управлению персоналом, заключается в создании основы и среды для непрерывного развития компетенций сотрудников. Конкурентоспособная деятельность человека, а не только производительность машин и систем, являются основой эффективности бизнеса.

Для повышения эффективности процесса обучения и развития персонала предлагается следующий алгоритм процесса управления обучением и развитием персонала.

Этап 1. Постановка целей и задач обучения и развития персонала.

Постановка целей и задач включает:

– анализ текущего положения предприятия и выявление негативных тенденций;

– формирование плана по достижению желаемых параметров в результате обучения персонала;

– планирование перспектив развития персонала и предприятия в целом.

На этом этапе важно обеспечить соответствие целей и задач стратегическим целям в области управления человеческими ресурсами компании. Кроме того, для повышения эффективности процесса обучения и развития персонала рекомендуется проанализировать финансовые

показатели деятельности предприятия, выполнение стоящих перед предприятием (подразделением, сотрудником) задач за месяц (квартал, год) и оценить эффективность их выполнения.

Этап 2. Выявление факторов, влияющих на достижение поставленных целей.

Этап 3. Построение моделей компетенций. Основная задача данного этапа – определение качеств, знаний, умений и навыков, которыми должен обладать работник, чтобы достигать желаемых результатов.

Этап 4. Оценка владения персонала компетенциями.

На данном этапе проводится оценка персонала на соответствие конкретному профилю должности.

Для этого могут быть использованы проверка знаний с помощью анкетирования, психологическое тестирование на выявление мотивации, личностных качеств работника и его потенциала.

Этап 5. Оценка необходимости обучения по результатам проведенной оценки персонала.

Для измерения показателей эффективности обучения для организации предлагается использовать следующую систему показателей:

1. Оценка уровня реакции: удовлетворенность участников обучением, готовность применять полученные знания, оценка уровня сплоченности персонала, изменение

лояльности персонала.

2. Оценка уровня усвоенных знаний и навыков: получение конкретных знаний и навыков.

3. Оценка уровня изменения поведения.

4. Оценка уровня эффекта: изменение результатов деятельности компании, улучшение психологического климата, уменьшение текучести кадров.

5. Оценка уровня возврата средств на финансирование мероприятий по обучению и развитию персонала [2].

Для успешного развития предприятия выгодно внедрять программы управления развитием и обучением персонала. По мнению множества людей, карьера представляет собой максимально эффективное продвижение по служебной лестнице, хотя это далеко не полное ее определение. Помимо этого, удачная карьера – это еще и средство самовыражения, удовлетворение собственным трудом, способ завоевать уважение в глазах окружающих и определенный социальный статус.

Несмотря на то, что сегодня развитием и обучением, а также продвижением персонала в компаниях управляют буквально со всех сторон (занимаются этим практически все – руководство, менеджмент среднего и высшего звена, кадровые работники), в первую очередь успех деловой системы будет зависеть все же от самих сотрудников.

Управление развитием – длительный и довольно сложный процесс, требующий последовательного подхода. Постоянное обучение и самосовершенствование – вот одно из главных составляющих успешной карьеры. Вполне очевидно, что в тот день, когда человек прекращает учиться новому, его профессиональный рост окончен. Построение карьеры всегда является компромиссом между желаниями и реальностью. Научитесь объективно оценивать ситуацию и максимально гибко ориентироваться в ней».

Управление процессом развития персонала подразумевает необходимость системного подхода и тщательного планирования. Рассмотрим этапы данного процесса (рис. 1).

На первом этапе необходимо определить потребности организации в этой сфере. Следует выявить несоответствие между профессиональными навыками, умениями и знаниями персонала компании, и теми, которые требуются для реализации задач предприятия.

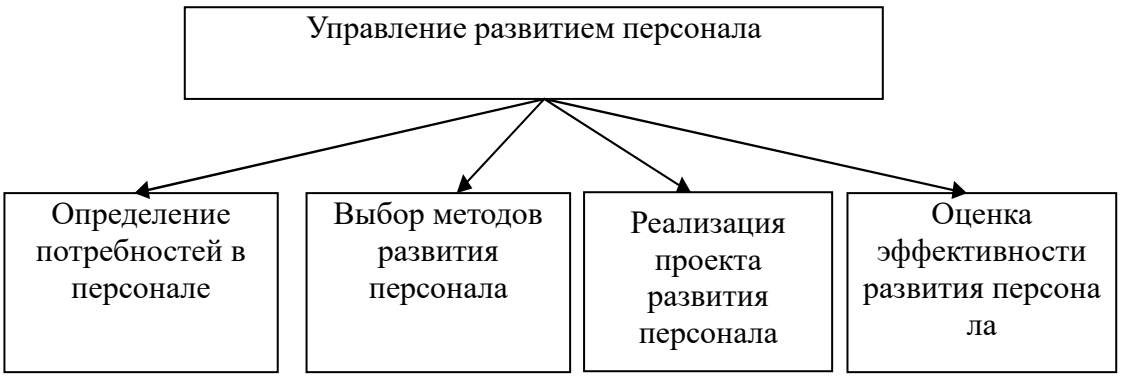



Рис. 1. Процесс управления развитием персонала [1]

Анализ потребностей служит основанием для определения целей обучающих программ. Это может быть, как повышение квалификации персонала, так и адаптация новых сотрудников. Как правило, в качестве методов оценки потребностей используется аттестация и создание планов индивидуального развития.

Программа развития персонала представляет собой совокупность таких индивидуальных планов. Управление процессом развития персонала строится на непосредственной передаче новых профессиональных знаний и навыков сотрудникам компании. В системе развития персонала обучение играет основную роль, поскольку

именно на его основе сотрудники получают новые знания, умения и опыт.

Таким образом, управление развитием и обучением персонала является исключительно добровольным и осознанным процессом. Как только вы решаете для себя, что работа в данной организации стала невыгодной и неинтересной для вас, как для профессионала – смело увольняйтесь.

**Список источников**

1. Дубаневич Л.Э., Кубарский А.В., Ильченко С.В. Перспективы использования интеллектуального капитала в отечественном агробизнесе / Modern Economy Success. 2020. № 6. С. 237-243.
2. Магарамова Д.Т., Алиева П.Р. Направления совершенствования обучения и профессионального развития персонала // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 8. С. 99-105.
3. Пасечник О.А., Севастьянова О.В. Развитие персонала как элемент системы управления персоналом // В сборнике Управление качеством в образовании и промышленности. Сборник статей Всероссийской научно-технической конференции. Редколлегия Белая М.Н. (отв. ред.). 2020. С. 319-324.
4. Ризванов Р.Р. Виды и методы развития персонала // В сборнике Студенческая молодежь XXI века наука, творчество, карьера, цифровизация. Сборник материалов II Межвузовской студенческой научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 418-423.
5. Щецура А.В., Севрюкова С.В. Совершенствование системы развития и обучения персонала в условиях социально-экономического развития // В сборнике Проблемы развития социально-экономических систем. Материалы VII Международной научной конференции молодых учёных и студентов. Донецк, 2023. С. 186-188.

**Сведения об авторах**

**Амиралиев Мурад Хабибович**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия
**Amiraliev Murad Habibovich**, 3rd-year master's student, Department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**Научный руководитель**

**Алиева Патимат Руслановна,** к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Scientific supervisor**

**Alieva Patimat Ruslanovna,** Ph.D. in Economics, associate Professor, department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**УДК 331**
**DOI 10.26118/2782-4586.2025.87.93.055**

**Ибрагимова Камила Сайпулаховна**
Дагестанский государственный университет
**Булатов Абубакар Ризванович**
Дагестанский государственный университет

# Применение зарубежной практики управления адаптацией персонала в организации

**Аннотация.** Правильное осуществление адаптационного процесса определяет эффективность последующей деятельности на рабочем месте, а его отсутствие может привести к нежелательным установкам работника. Поэтому подготовка нового работника к выполнению профессиональных обязанностей должна целенаправленно планироваться и осуществляться на основе применения комплекса методов и форм. Отсутствие хорошо структурированного процесса адаптации может снизить эффективность деятельности организаций по вовлечению персонала еще до того, как они начнутся. В статье рассматривается опыт адаптации персонала на примере зарубежных компаний. Особое внимание уделяется применяемым методам адаптации в рассматриваемых компаниях.

**Ключевые слова:** адаптация, персонал, зарубежный опыт, управление, организация.

**Ibragimova Kamila Saipulakhovna**
Dagestan State University
**Bulatov Abubakar Rizvanovich**
Dagestan State University

# Application of foreign practices in managing personnel adaptation in an organization

**Abstract.** Proper implementation of the onboarding process determines the effectiveness of subsequent on-the-job activities, and its absence can lead to undesirable employee attitudes. Therefore, preparing new employees for their professional duties must be purposefully planned and implemented using a combination of methods and approaches. The absence of a well-structured onboarding process can reduce the effectiveness of employee engagement efforts even before they begin. This article examines the experience of onboarding, using examples from international companies. Particular attention is given to the onboarding methods used in these companies.

**Keywords:** adaptation, personnel, foreign experience, management, organization.

Начало новой работы является стрессовым опытом из-за того, что человек находится в новой среде. Процесс адаптации вновь нанятого сотрудника имеет значимость как для него самого, так и для компании, в которой он будет работать. Новые сотрудники должны как можно быстрее адаптироваться к новой роли, задачам на рабочем месте, коллегам и руководству. Это важный этап в их жизни, так как у некоторых он также является началом профессиональной карьеры.

Рассмотрим опыт работы с системой адаптации на примере зарубежных компаний. Анализ опыта работы зарубежных компаний показывает, что процесс адаптации не является простым процессом, а является многоуровневой системой, у него не существует универсального правила формирования программы адаптации и ее реализации. Он задействует разные направления адаптации конкретного работника: от разработки

индивидуальных стратегий преодоления проблем адаптации до профессиональной и социальной интеграции, психосоциальной поддержке.

В Японии адаптационная программа для новых сотрудников может занять до двух лет. Она включает в себя профессиональную подготовку, изучение истории, принципов и целей организации. Для укрепления командного духа новые сотрудники могут быть размещены в общежитии компании в период адаптации. После окончания вуза каждому молодому специалисту назначается наставник, который помогает ему адаптироваться на новом месте и разрешает возможные конфликты [7]. Наставник, чаще всего, заканчивал то же учебное заведение и становится «крестным» молодого специалиста – вводит его в компанию, знакомит с коллегами, помогает освоить тонкости корпоративного общения, знакомится с семьей работника. В японских компаниях есть существенное отличие от американских – сотрудник изначально ставит интересы компании превыше собственных. На такой благодатной почве легко взращивать мощный корпоративный дух.

Одной из таких компаний является *Toyota*. Основной акцент в компании делается на высокую квалификацию сотрудников, их не беспокоят вызовы и трудности, они усердно трудятся, и смело внедряют инновации. Компания ищет ответственных, творческих и увлеченных людей, которые помогут в ее развитии. Программа адаптации новых сотрудников может происходить до 2 лет. Она включает в себя: профессиональную подготовку, изучение истории, принципов и целей компании.

Важную роль при адаптации играет наставничество. Руководители компании привлекают специалистов со школьной скамьи, потому что в Японии во многие компаниях осуществляется пожизненный найм. После окончания обучения, новому сотруднику прикрепляют наставника, как правило, он является выпускником того же вуза.

Назначенный наставник дает рекомендации новому сотруднику, помогает в развитии, делится знаниями, навыками и опытом, помогая, тем самым, адаптироваться. Такое наставничество может длиться до 35 лет [2].

Во время адаптации новые сотрудники официально знакомятся с организацией, ее культурой, миссией, видением и ценностями. Также новых сотрудников подробно знакомят с их отделом. Они изучают культуру и бизнес-цели, участвуют во встречах и начальных проектах с коллегами. Постепенно они узнают особенности и обязанности своей должности, учатся правильно выполнять ключевые задачи, к кому обращаться с вопросами, как вносить предложения.

Во время адаптации новые сотрудники на протяжении трёх месяцев проходят подготовку по разработанной фирмой программе. Эта программа построена таким образом, чтобы развить мощный корпоративный дух уже на этапе обучения. Также в Toyota Motor Europe новые сотрудники погружаются в деловой дух компании благодаря интерактивному видео-туру пути клиента.

В основе бизнеса лежит ключевой принцип: «Клиент прежде всего». Для Toyota очень важно, чтобы новые сотрудники понимали этот принцип и то, как различные функции бизнеса работают вместе, чтобы повысить ценность клиентского опыта и рекомендаций.

Европейская команда обучения и развития Toyota отмечает: «Мы хотели, чтобы наши новые коллеги действительно понимали, что делает Toyota особенной, как мы ставим клиента на первое место во всем, что мы делаем, чтобы они чувствовали себя уверенными в том, что они присоединились к прекрасному месту работы».

Интерактивный видео-тур по путешествию клиентов Toyota сделан для того, чтобы новички могли увидеть цепочку создания стоимости для клиентов от начала до конца. По мере того, как новый сотрудник просматривает интерактивное видео, он может нажимать на всплывающие окна, чтобы просматривать видеоклипы вместе с экспертами. Это дает им краткую информацию, помогая новым сотрудникам понять, что каждая бизнес-функция делает для клиента и как они связаны друг с другом. В видео чередуются викторины, чтобы новые сотрудники могли проверять свои приобретенные знания [12].

Расширенные программы адаптации работников применяются в организациях США. Используются различные программы адаптации новых сотрудников, например, это могут быть и формализованные процедуры, как письменные и визуальные передача информации и установки, либо программы, предполагающие сопровождение устной информации дополнительной аппаратурой. Фокус адаптационных программ локализуется на грамотной подаче информации новому сотруднику для быстрого понимания специфики работы, что в дальнейшем помогает сотруднику быстро освоится в новых трудовых условиях.

Адаптация в Microsoft начинается еще до начала работы с предварительного чтения материалов, отправленных по электронной почте. В первый день вы получаете компьютер и все необходимое для работы. Если менеджер нового сотрудника находится на месте, то он лично встретит его в компании [3].

Microsoft создала центр адаптации новых сотрудников NEO (New Employee Orientation), чтобы улучшить и полностью организовать процесс адаптации. С помощью этой программы новым сотрудникам будет доступна информация об опыте компании, ее организационной и корпоративной культуре, она поможет познакомиться с коллегами и руководством, измерить эффективность адаптации новых сотрудников и др.

В течение первого дня работы данная программа позволяет выступить руководителям разных сегментов, тем самым помогая понять, в какую сторону интересно развивать свою карьеру.

Для каждого нового сотрудника разрабатываются ключевые цели на год, HR-специалисты наблюдают за ходом их выполнения, и раз в квартал обсуждают это с сотрудником.

Компания использует систему Shadowing: это неформальный способ узнать, каково это выполнять определенную работу на рабочем месте. Сотрудник, как тень, следует за руководителем, наблюдая за его повседневной работой [4].

Корпорация Microsoft создала общедоступный центральный сайт адаптации новых сотрудников (АНС), чтобы помочь улучшить процесс адаптации и введения новых сотрудников в должность. Центральный сайт АНС помогает:

– поделиться с новыми сотрудниками опытом и информацией;

– познакомить новых сотрудников с коллективом и корпоративной культурой;

– упростить заинтересованным лицам содействие в адаптации новых сотрудников;

– оценить эффективность адаптации новых сотрудников.

Стратегически спланированная АНС обеспечивает следующие возможности:

– повышение производительности труда нового сотрудника и сокращение периода его достижения;

– повышение показателей удержания новых сотрудников [5].

Адаптация новых сотрудников проходит на различных уровнях организации, в том числе на корпоративном уровне и уровне подразделения. Иногда группам внутри подразделения также требуется уникальный план адаптации. Каждый адаптационный уровень имеет собственную ценность для всего процесса адаптации, который должны пройти все сотрудники.

Одним из известных примеров всесторонне продуманной системы адаптации является компания *Google*. В корпорации считают, что самый лучший способ адаптировать новичка – это с первого дня погружать его в корпоративную культуру. Поэтому в офисах компании царит неформальная обстановка, где каждый новый сотрудник уже в течение первых часов начинает чувствовать себя «в своей тарелке»: разнообразные рабочие места – коворкинги, переговорные, гамаки и подоконники, бесплатные фудкорты и точки с кофе, бильярдные, душевые и многое другое. Обучение проводится как на начальном этапе – за него отвечают кураторы-добровольцы из числа опытных сотрудников, так и в дальнейшем процессе погружения в работу. В компании есть собственный университет, который приглашает читать лекции известных мировых представителей в разных

профессиональных сферах. Посещение занятий не обязательно, но сотрудники сами замотивированы именитыми лекторами, у которых можно получить бесценный опыт.

В Германии на законодательном уровне закреплены требования к работодателю (Закон о правовом режиме предприятия), о необходимости знакомить поступившего на работу сотрудника с условиями работы, режима труда и отдыха, правами работника и т.д. В рамках правового поля Германии, сотрудник обязан знать о своих обязанностях и социальном пакете, который предоставляется организацией. На первичном собеседовании нового работника знакомят с правилами и процедурами организации, он может задавать вопросы старшим коллегам и получить определённые наставления по должностным обязанностям. Первый рабочий день новичка начинается в понедельник или в первый день месяца. HR-специалисты организовывают каждому новому сотруднику четырехчасовую процедуру начальной адаптации, или, так называемой «первичной ориентации». Начальный этап адаптации только пришедшего в организацию сотрудника подразумевает вручение удостоверения работника и пакета документов, в котором изложена корпоративная политика организации. Следующим этапом может быть кофе-брейк или традиционный обед с руководством. Принято, что в организации важен индивидуальный подход, который оказывает благоприятное влияние на новичка и снимает первичное напряжение и стресс в условиях нового коллектива. В новом коллективе важна атмосфера дружелюбия и взаимопомощи [8].

Руководство организаций Германии совместно с кадровыми службами прилагают огромные усилия для быстрого понимания работником его должностного функционала, а также же корпоративные правила поведения внутри организации, устоявшиеся правила внутри коллектива, знал и социальную политику организации, предоставляемые руководством меры поддержки нового сотрудника.

В компании практикуется обмен сотрудниками. Новый работник для приобретения необходимых навыков переходит в другой отдел или даже организацию. В процессе применения подобной технологии сотрудник осваивает новые навыки, повышает работоспособность и творческий подход, решая нестандартные для него задачи [6]. Пример обмена сотрудниками в компании – метод секондмента. Он заключается во временном переводе работника из одного отдела в другой отдел или даже в другую организацию для обучения работе на новом оборудовании или обретения новых навыков [1]. После этого сотрудник возвращается на прежнее рабочее место, где начинает применять полученный за время секондмента опыт. Во время работы в другом отделе сотрудник продолжает получать зарплату от прежнего работодателя и числится в его штате, однако подчиняется указаниям нового руководства.

Существует два основных вида секондмента – внутренний и внешний. Внешний предполагает обучение сотрудников посредством их «передачи» на другое предприятие. Внутренний секондмент подразумевает обучение сотрудников внутри компании – меняется только отдел или подразделение (иногда обучение сотрудника может происходить в подразделении, расположенном в другом городе) [10].

Рассмотрим систему адаптации персонала в компании Bomag. *Bomag* – немецкая машиностроительная компания, специализирующаяся на производстве дорожно-строительных машин. Выпускает дорожные катки, автогрейдеры, асфальтоукладчики, трамбующие плиты. Также производит запасные части – оригинальные детали и дополнительное оснащение выпускаемой продукции.

Во время адаптации персонала для Bomag важно, чтобы процесс адаптации был комплексным и все подпроцессы работали взаимосвязано. Для адаптации сотрудников используется специальное программное обеспечение.

Главные принципы работы:

– построение связи начинается еще до подписания контракта. Когда сотрудник чувствует себя хорошо встреченным в компании, и замеченным с самого начала, его удовлетворение и мотивация возрастают;

– хорошая подготовка, быстрая продуктивность. Единое знание технических, социальных и культурных процессов обеспечивает безопасность и ясность для всех;

– простота и удобство. Благодаря программному обеспечению у вас есть полный обзор всей работы, вы можете быть уверены, что ничего не будет забыто;

– использование заинтересованности новых сотрудников для погружения на ранней стадии в корпоративный мир. Портал для сотрудников служит каналом приема и обмена информацией: здесь сотрудники могут поделиться опытом о внутреннем устройстве компании, быть проинформированными о получении важных документов, получить сообщение о важных новостях.

Первые рабочие дни всегда интересны и насыщены новой информацией. Поэтому с помощью специального программного обеспечения для новых сотрудников создаются индивидуальные планы, а также координируются отдельные шаги, помогающие со знакомством внутреннего функционирования компании, и их выполнение. Все участники могут посмотреть отдельные этапы процесса адаптации, узнать на каком этапе находятся они сейчас и сколько осталось [11].

Если рассматривать примеры французской системы менеджмента в области адаптации, следует обратить внимание на компанию *L'oreal,* в которой есть специально разработанный входной тренинг Discovery. Длится он три дня и включается в себя различные аспекты. Так, новые сотрудники во время тренингов осваивают специальный сленг компании, где много производных от французских слов, но не имеющих аналогов. Также им необходимо подробно ознакомиться с продукцией концерна, прежде чем приступить к работе. В идеале каждый сотрудник должен уметь отличать различные линейки продукции по запаху, без этикетки [9].

На каждом из рассмотренных предприятий, система адаптации включает в себя разнообразные мероприятия, направленные на эффективное введение новых сотрудников в должность и коллектив (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика адаптации персонала в зарубежных и отечественных компаниях [5]

| Элемент системы адаптации | Характеристика |
|---|---|
| *Компания Toyota* | |
| Программа адаптации | Новые сотрудники проходят профессиональную подготовку, изучают историю, принципы и цели компании. Предоставление информации: о структуре производства; о направлениях деятельности бизнеса. Также их направляют на прохождение обучения корпоративной этики, социальной политики руководства и своим рабочим обязанностям. На подготовку по разработанной фирмой программе, у новых сотрудников уходит 3 месяца |
| Наставничество | После завершения обучения в университете за каждым новым сотрудником закрепляется наставник. Наставник дает рекомендации новому сотруднику, помогает в развитии, делится знаниями, навыками и опытом |
| Интерактивный видео-тур пути клиента | Интерактивный видео-тур по путешествию клиентов Toyota сделан для того, чтобы новички могли увидеть цепочку создания стоимости для клиентов от начала до конца. По мере того, как новый сотрудник просматривает интерактивное видео, он изучает краткую информацию, помогающую новым сотрудникам понять, что каждая бизнес-функция делает для клиента и как они связаны друг с другом. В видео присутствуют викторины, чтобы новые сотрудники могли проверять свои приобретенные знания |
| *Компания Microsoft* | |
| Адаптация | На электронную почту высылается пакет документов, с данными |

| | |
|---|---|
| до начала работы | материалами необходимо ознакомиться |
| Программа New Employee | Программа помогает новым сотрудникам ознакомиться с информацией об опыте компании, ее организационной и корпоративной культуре, познакомиться с коллегами и руководством и т.д. |
| Ключевые цели на год | У всех сотрудников есть ключевые цели на год. Раз в квартал менеджер обсуждает ход их выполнения с каждым новым сотрудником, корректирует по необходимости |
| Shadowing | Новый сотрудник как тень следует за руководителем, наблюдая за его повседневной работой и перенимает опыт |
| Центральный сайт адаптации новых сотрудников | Общедоступный центральный сайт адаптации новых сотрудников (АНС) существует для того, чтобы помочь улучшить процесс адаптации и введения новых сотрудников в должность. Центральный сайт АНС помогает: поделиться с новыми сотрудниками опытом и информацией; познакомить новых сотрудников с коллективом и корпоративной культурой; упростить заинтересованным лицам содействие в адаптации новых сотрудников; оценить эффективность адаптации новых сотрудников |
| *Компания Bomag* | |
| Суть адаптации | Процесс адаптации должен быть комплексным, а работа подпроцессов — взамосвязана. Адаптация новых сотрудников — это структурированный и, прежде всего, прозрачный процесс, который сразу показывает всем участникам цели их задач. Сотрудник должен иметь возможность видеть, где он находится и что еще нужно сделать, а также наличие индивидуального пакета адаптационных задач |
| Программное обеспечение | Для адаптации сотрудников используется специальное программное обеспечение. С его помощью для новых сотрудников создаются индивидуальные планы адаптации, а также координируются отдельные шаги, помогающие со знакомством внутреннего функционирования компании, и их выполнение. Все участники могут посмотреть отдельные этапы процесса адаптации, узнать на каком находятся они сейчас и сколько осталось |
| Принципы работы ПО | – построение связи начинается еще до подписания контракта;<br>– хорошая подготовка, быстрая продуктивность. Единое знание технических, социальных и культурных процессов обеспечивает безопасность и ясность для всех;<br>– простота и удобство. Благодаря программному обеспечению у вас есть полный обзор всей работы, вы можете быть уверены, что ничего не будет забыто;<br>– использование заинтересованности новых сотрудников для погружения на ранней стадии в корпоративный мир. Портал для сотрудников служит каналом приема и обмена информацией |

Таким образом, адаптация новых сотрудников имеет большое значение в деятельности предприятий, поскольку на этом этапе происходит формирование эффективных рабочих групп и укрепление кадрового потенциала организации. Поэтому для того, чтобы добиться успешной адаптации новых сотрудников необходимо иметь продуманную и последовательную систему, потратить значительное количество человеческих и материальных ресурсов, а также использовать совокупность инструментов и технологий, позволяющих убрать барьеры, препятствующие скорейшему вхождению

новичка в коллектив. Для эффективного выбора инструментов и технологий может помочь практика действующих зарубежных компаний в построении системы адаптации.

**Список источников**

1. Елкина В.Н., Емцева Н.С. Особенности процесса адаптации персонала в организации // Экономика и социум. 2021. №5-1 (84). С. 874-878.
2. Зарубежный опыт адаптации персонала. Электронный ресурс. Режим доступа: https://rector.by/publications-zarubezhnyiy_opyit_adaptatsii_personala_ili_uchimsya_u_luchshih.html#Примеры%20 адаптации%20персонала: %20мировой%20опыт (дата обращения: 10.10.2025).
3. Как работают в Microsoft. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.the-village.ru/business/office/176287-kak-rabotayut-v-microsoft (дата обращения: 10.10.2025).
4. Как устроиться в Microsoft. HR-директор корпорации рассказала, как ищет кандидатов. Электронный ресурс. Режим доступа: https://mc.today/ kak-ustroitsya-v-microsoft-hr-direktor-korporatsiirasskazala-kak-ishhet-kandidatov/ (дата обращения: 10.10.2025).
5. Коркина Т.А., Ерлыкова А.С. Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала // Общество, экономика, управление. 2021. Т. 6. № 2. С. 53-61.
6. Коркина Т.А., Ерлыкова А.С. Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала // Общество, экономика, управление. 2021. Т. 6. № 2. С. 53-61.
7. Маликов Р.И., Назыров А.Д., Золотухина А.Ю. и др. Совершенствование системы найма и адаптации персонала на предприятии // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 4 (42). С. 37-42.
8. Семенова Е.Н. Российский и зарубежный опыт адаптации персонала // Экономические исследования и разработки. 2024. № 1. С. 112-120.
9. Хачетлова А.А. Зарубежный опыт адаптации персонала в организации // Обществознание и социальная психология. 2022. № 12 (42). С. 312-316.
10. Чугуй Е.Н. Опыт адаптации переснла в зарубежных компаниях: эффективные методики // Вестник науки. 2021. Т. 4. № 3 (36). С. 52-57.
11. Шакирьянова А.И. Зарубежный опыт практики управления адаптацией персонала // В сборнике: Наука. Образование. инновации: новые подходы и актуальные исследования. Материалы международной научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 214-222.
12. Onboarding: Zufriedene Mitarbeiter bei BOMAG. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.dvinci.de/onb/d-vinci-onboarding-unseresuccess-story-mit-bomag. (дата обращения: 10.10.2025).
13. Toyota Onboarding. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.spongelearning.com/ blog/case-studies/onboarding/toyota/ (дата обращения: 10.10.2025).

**Сведения об авторах**

**Ибрагимова Камила Сайпулаховна**, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Булатов Абубакар Ризванович,** магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Information about the authors**

**Ibragimova Kamila Saipulakhovna,** Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**Bulatov Abubakar Rizvanovich,** 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia