

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Агапов В.С.** – д-р психол. наук, проф.  
**Агранат Д.А.** – д-р социол. наук, канд. юрид. наук, проф.  
**Азоев Г.А.** – д-р экон. наук, проф.  
**Антоненко И.В.** – д-р психол. наук, проф.  
**Верещагина А.В.** – д-р социол. наук, проф.  
**Воронин В.Н.** – д-р психол. наук, проф.  
**Грошев И.В.** – д-р экон. наук, д-р психол. наук, проф.  
**Долматович И.А.** – д-р экон. наук, проф.  
**Дубицкий В.В.** – д-р социол. наук, канд. хим. наук, проф.  
**Ионцева М.В.** – д-р психол. наук, проф.  
**Каменева Т.Н.** – д-р социол. наук, проф.  
**Клейнер Г.Б.** – д-р экон. наук, проф., чл.-корр. РАН  
**Ковалев В.В.** – д-р социол. наук, проф.  
**Красовский Ю.Д.** – д-р социол. наук, проф.  
**Крупнов А.И.** – д-р психол. наук, проф.  
**Кузнецов Н.В.** – д-р экон. наук, канд. техн. наук, проф.  
**Ломовцева О.А.** – д-р экон. наук, проф.  
**Магомедов М.Д.** – д-р экон. наук, проф.  
**Максимова С.Г.** – д-р социол. наук, проф.  
**Митрофанова Е.А.** – д-р экон. наук, проф.  
**Мищенко В.В.** – д-р экон. наук, проф.  
**Новиков В.Г.** – д-р социол. наук, проф.  
**Райченко А.В.** – д-р экон. наук, проф.  
**Сорокина Г.П.** – д-р экон. наук, проф.  
**Строев В.В.** – д-р экон. наук, проф.  
**Тихонова Е.В.** – д-р социол. наук, проф.  
**Чудновский А.А.** – д-р экон. наук, проф.  
**Шаповалова И.С.** – д-р социол. наук, проф.  
**Эриашвили Н.Д.** – д-р экон. наук, канд. юрид. наук, канд. ист. наук, проф.

Журнал входит в Перечень ВАК (К2) рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по направлениям: 5.2.1 – Экономическая теория (экономические науки), 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические науки), 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономические науки), 5.2.4 – Финансы (экономические науки), 5.2.5 – Мировая экономика (экономические науки), 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки), 5.3.1 – Общая психология, психология личности, история психологии (психологические науки), 5.3.3 – Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика (психологические науки), 5.3.4 – Педагогическая психология, психодиагностика цифровых образовательных сред (психологические науки), 5.3.5 – Социальная психология, политическая и экономическая психология (психологические науки), 5.3.7 – Возрастная психология (психологические науки), 5.4.1 – Теория, методология и история социологии (социологические науки), 5.4.2 – Экономическая социология (социологические науки), 5.4.3 – Демография (социологические науки), 5.4.4 – Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки), 5.4.5 – Политическая социология (социологические науки), 5.4.6 – Социология культуры (социологические науки), 5.4.7 – Социология управления (социологические науки).

## Главный редактор

*В.В. Строев*

## Ответственный за выпуск

*А.Н. Алексеева*

## Редактор

*А.А. Капачук*

## Выпускающий редактор и компьютерная верстка

*Е.А. Гусева*

## Технический редактор

*А.Р. Волкова*

Зарегистрирован в Роскомнадзоре, свидетельство ПИ № ФС77-1361 от 10.12.1999 г.  
В запись о регистрации внесены изменения, регистрационный номер ПИ № ФС 77-76215 от 12.07.2019 г.

Подп. в печ. 08.04.2026 г.  
Формат 60×90/8  
Объем 38,75 печ. л.  
Бумага офисная  
Печать цифровая  
Тираж 1 000 экз.  
(первый завод 25 экз.)  
Заказ № 44\_Т

Издаётся в авторской редакции

Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы

Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования

**Издательство:** Издательский дом ГУУ  
(Государственный университет управления)

## Адрес редакции:

109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99  
E-mail: izdat.guu@yandex.ru  
<http://www.vestnik.guu.ru>

Статьи доступны по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная, согласно которой возможно неограниченное распространение и воспроизведение этих статей на любых носителях при условии указания автора и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии с правилами научного цитирования <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## EDITORIAL BOARD

**Agapov V.S.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Agranat D.L.** – Dr. Sci. (Sociol.), Cand. Sci. (Jur.), Prof.  
**Azoev G.L.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Antonenko I.V.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Vereshchagina A.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Voronin V.N.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Groshev I.V.** – Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Dolmatovich I.A.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Dubitsky V.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Cand. Sci. (Chem.), Prof.  
**Iontseva M.V.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Kameneva T.N.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Kleiner G.B.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof., RAS Corresponding Member  
**Kovalev V.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Krasovsky Yu.D.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Krupnov A.I.** – Dr. Sci. (Psy), Prof.  
**Kuznetsov N.V.** – Dr. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Engrt.), Prof.  
**Lomovtseva O.A.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Magomedov M.D.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Maximova S.G.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Mitrofanova E.A.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Mishchenko V.V.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Novikov V.G.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Raychenko A.V.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Sorokina G.P.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Stroev V.V.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Tihonova E.V.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Chudnovskii A.D.** – Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
**Shapovalova I.S.** – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.  
**Eriashvili N.D.** – Dr. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Jur.),  
Cand. Sci. (Hist.), Prof.

The journal is part of the Higher Attestation Commission (VAK K2) list of peer-reviewed scientific publications, in which are released the principal scientific results of dissertations for the Degree of Candidate of Sciences, but also the Degree of Doctor of Sciences, the following areas are published: 5.2.1 – Economic theory (economic sciences), 5.2.2 – Mathematical, statistical and instrumental methods in economics (economic sciences), 5.2.3 – Regional and sectoral economics (economic sciences), 5.2.4 – Finance (economic sciences), 5.2.5 – World economy (economic sciences), 5.2.6 – Management (economic sciences), 5.3.1 – General psychology, personality psychology, history of psychology (psychological sciences), 5.3.3 – Labour psychology, engineering psychology, cognitive ergonomics (psychological sciences), 5.3.4 – Pedagogical psychology, psychodiagnostics of digital educational environments (psychological sciences), 5.3.5 – Social psychology, political and economic psychology (psychological sciences), 5.3.7 – Age psychology (psychological sciences), 5.4.1 – Theory, methodology and history of sociology (sociological sciences), 5.4.2 – Economic sociology (sociological sciences), 5.4.3 – Demography (sociological sciences), 5.4.4 – Social structure, social institutions and processes (sociological sciences), 5.4.5 – Political sociology (sociological sciences), 5.4.6 – Cultural sociology (sociological sciences), 5.4.7 – Sociology of management (sociological sciences).

## Editor-in-chief

*V.V. Stroev*

## Responsible for issue

*L.N. Alekseeva*

## Editor

*A.D. Kaparchuk*

## Executive editor

## and desktop publishing

*E.A. Guseva*

## Technical editor

*A.R. Volkova*

Registered in the Roskomnadzor

Certificate PI No. FS77-1361 from 10.12.1999

Changes have been made to the registration record

Registration number PI No. FS 77-76215 from 12.07.2019

Signed to print 08.04.2026

Format 60×90/8

Size 38,75 printed sheets

Offset paper

Digital printing

Circulation 1,000 copies

(the first factory 25 copies)

Print order No. 44\_T

Published in author's edition

The authors are responsible for the information presented in the publication

All published articles have undergone a peer review procedure

**Publishing:** Publishing house of the State University of Management

## Editor's office:

109542, Russia, Moscow, Ryazansky Prospekt, 99

State University of Management

E-mail: [izdat.guu@yandex.ru](mailto:izdat.guu@yandex.ru)

<http://www.vestnik.guu.ru>

The articles are available under the Creative Commons Attribution 4.0 International CC BY 4.0. This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## СОДЕРЖАНИЕ

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Смешко О.Г., Ронинсон О.В.**  
Интеграция механизмов публично-правового регулирования и стратегического управления в системе менеджмента финансового рынка ..... 5
- Степанова Д.А., Сычёва С.М.**  
Клиентоцентричное управление: единая технология проектирования решений по жизненным ситуациям ..... 14
- Юссуф А.А.**  
Предпосылки зарождения идеи электронного государства и цифровизации экономического оборота ..... 25

## СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

- Годин В.В., Терехова А.Е., Булатов Д.Н., Заремба Ю.А.**  
Цифровая эволюция избирательной системы Российской Федерации: технологии и этапы трансформации ..... 35
- Гусаков А.А.**  
Проектный подход к обучению студентов навыкам разработки новых продуктов ..... 49
- Крылева В.С., Елфимова А.Д., Малиева Ф.Г.**  
Брендинг территории как инструмент развития региона ..... 62
- Курбангалиева Д.А., Курбангалиев Т.Р., Терещенко П.А.**  
Организационные аспекты внедрения машинного обучения в управлении бизнес-процессами ..... 79
- Юдин В.А.**  
Трехуровневая шкала оценки системы показателей как инструмент оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения ..... 92

## РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Траоре А.**  
Показатели измерения повышения конкурентоспособности промышленной продукции в Гвинее ..... 104
- Зозуля П.В., Зозуля А.В., Демешина И.Д.**  
Управление проектом в сфере дорожного строительства в условиях чрезвычайных ситуаций ..... 113
- Мальцев Е.А., Васильева Е.В.**  
Обзор международного опыта аналитических исследований развития некоммерческого сектора ..... 122
- Шемякина Т.Ю., Юров М.С.**  
Проблемы взаимодействия участников государственной программы «Строительство» в условиях цифровизации ..... 136

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

- Абдуллах Х.Ф., Халимон Е.А.**  
Корпоративные стратегии как объект исследования и управления ..... 145
- Антонов С.А.**  
Экономический университет как производитель продукции для развития промышленных предприятий ..... 155
- Копалейшвили Н.Г.**  
Проблемы и ограничения внедрения цифровых решений в логистике международной торговли ..... 165
- Мальцева М.В., Воротышцев Д.В.**  
Мировые подходы к развитию цифровых платформ в логистике: сравнительный анализ ..... 174

- Фролов С.Д.**  
Оценка потенциала международных транспортных коридоров во внешней торговле Российской Федерации ..... 183
- Чикова А.Е.**  
Сравнительная оценка стратегической устойчивости интеграционных объединений в условиях фрагментации мировой экономики ..... 199
- Ященко А.В., Боярков Д.А.**  
Разработка методики оценивания эффективности критериев установления тарифов для территориальных сетевых организаций ..... 212

## ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

- Китинов М.Б.**  
Развитие финансового сектора в Казахстане в условиях сырьевой экономики ..... 225
- Логинов Б.Б.**  
Роль государства в области цифровых финансов: наблюдатель, регулятор, участник (опыт Российской Федерации и зарубежных стран) ..... 234

## СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

- Абдаллах А.Н.**  
Внутренний имидж государства и культурная память: теоретико-методологическая рамка для анализа постконфликтных обществ ..... 244
- Танина М.А., Кузнецова Е.В., Бурмистрова О.А.**  
Социологический мониторинг отношения студенческой молодежи к использованию нейросетей в учебном процессе в условиях цифровой трансформации ..... 256

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПСИХОЛОГИИ

- Белогруд И.Н.**  
Снижение межпоколенческих различий в освоении цифровых технологий средствами дистанционного обучения ..... 267
- Ершов Д.С.**  
Психологические детерминанты эффективности деятельности вожатого детского оздоровительного лагеря: к построению интегративной модели ..... 279
- Миронова О.И., Дралина В.М.**  
Социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у представителей поколения Z ..... 290
- Челноков К.В.**  
Организационное гражданское поведение и сверхнормативная деятельность ..... 302

## CONTENTS

### CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT

- O.G. Smeshko, O.V. Roninson**  
Integrating public law regulation and strategic management mechanisms in the financial market management system ..... 5
- D.A. Stepanova, S.M. Sycheva**  
Client-centric management: a unified technology for designing solutions to life situations ..... 14
- A.A. Youssouf**  
Prerequisites for the emergence of the idea of e-government and digitalization in economic turnover ..... 25

### STRATEGIES AND INNOVATIONS

- V.V. Godin, A.E. Terekhova, D.N. Bulatov, I.A. Zarembo**  
Digital evolution of the Russian electoral system: technologies and stages of transformation ..... 35
- A.A. Gusakov**  
Project-based approach to teaching students new product development skills ..... 49
- V.S. Kryleva, A.D. Elfimova, F.G. Malieva**  
Territorial branding as a regional development tool ..... 62
- D.L. Kurbangaliev, T.R. Kurbangaliev, P.A. Tereschenko**  
The future of business with machine learning is a new way of looking at management decision-making in a company ..... 79
- V.A. Yudin**  
A three-level scale for assessing indicators system as a tool for evaluating the effectiveness of innovative activities of engineering enterprises ..... 92

### DEVELOPMENT OF INDUSTRY AND REGIONAL MANAGEMENT

- A.Traore**  
Indicators for enhancing competitiveness of Guinea's industrial products ..... 104
- P.V. Zozulya, A.V. Zozulya, I.D. Demeshina**  
Project management in road construction in emergency situations ..... 113
- E.A. Maltsev, E.V. Vasileva**  
An overview of international experience in analytical research on the non-profit sector development ..... 122
- T.Yu. Shemyakina, M.S. Yurov**  
Issues of interaction among participants of the Construction State Program in the context of digitalization ..... 136

### ECONOMICS: PROBLEMS, SOLUTIONS AND PROSPECTS

- Kh.F. Abdullah, E.A. Khalimon**  
Corporate strategies as an object of research and management ..... 145
- S.A. Antonov**  
Economic university as a manufacturer for developing industrial enterprises ..... 155
- N.G. Kopaleishvili**  
Issues and limitations of implementing digital tools in international trade logistics ..... 165
- M.V. Maltseva, D.V. Vorotyntsev**  
Global approaches to the development of digital platforms in logistics: a comparative analysis ..... 174
- S.D. Frolov**  
Assessing the potential of international transport corridors in Russia's foreign trade ..... 183

- A.E. Chikova**  
Comparative assessment of strategic resilience of integration blocs amid global economic fragmentation ..... 199
- A.V. Yaschenko, D.A. Boyarkov**  
Developing a methodology for assessing the effectiveness of criteria for setting tariffs for territorial network organization ..... 212

### FINANCE AND BANKING

- M.B. Kitinov**  
Development of the financial sector in Kazakhstan as a raw materials economy ..... 225
- B.B. Loginov**  
The state's role in digital finance: observer, regulator, and participant (Russia's and foreign countries' cases) ..... 234

### SOCIAL TECHNOLOGIES AND PROCESSES

- L.N. Abdallakh**  
State's internal image and cultural memory: a theoretical and methodological framework for post-conflict societies analysis ..... 244
- M.A. Tanina, E.V. Kuznetsova, O.A. Burmistrova**  
Sociological monitoring of students' attitude to the use of neural networks in the educational process in the context of digital transformation ..... 256

### CURRENT TRENDS IN PSYCHOLOGY

- I.N. Belograd**  
Reducing intergenerational differences in digital technologies development through distance learning ..... 267
- D.S. Ershov**  
Psychological determinants of camp counselor effectiveness: towards an integrative model ..... 279
- O.I. Mironova, V. M. Dralina**  
Socio-psychological conditions of job attractiveness in the banking sector for generation Z representatives ..... 290
- K.V. Chelnokov**  
Organizational citizenship behavior and extra role activity .... 302

## Интеграция механизмов публично-правового регулирования и стратегического управления в системе менеджмента финансового рынка

**Смешко Олег Григорьевич**

Д-р экон. наук, ректор

ORCID: 0009-0002-3610-0081 e-mail: o.smeshko@spbacu.ru

**Ронинсон Ольга Владимировна**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления социально-экономическими системами

ORCID: 0000-0001-5219-2743, e-mail: olga.roninson@mail.ru

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

### Аннотация

Проведено исследование финансового рынка Российской Федерации как сложного объекта комплексного регулирования и управления. На основе системного подхода раскрыта взаимосвязь публично-правового регулирования, осуществляемого Банком России, и управленческих практик (менеджмента) на уровне регулятора, профессиональных участников и потребителей финансовых услуг. Показано, что правовые нормы задают институциональные рамки, а менеджмент обеспечивает адаптивность, эффективность и устойчивость финансового рынка. Особое внимание уделено роли Банка России как стратегического управляющего, внедрению риск-ориентированного надзора, поведенческого надзора и регуляторных технологий. Обоснована теоретико-управленческая модель финансового рынка, проанализированы его ключевые функции в управленческом ракурсе: инвестиционная, ликвидности, информационная и функция управления рисками. Раскрыты современные управленческие инновации в регулировании, включая саморегулирование, устойчивое развитие и клиентоцентричный подход. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных подходов для совершенствования деятельности как Банка России, так и профессиональных участников финансового рынка. Сделан вывод о необходимости интеграции юридических и управленческих компетенций для обеспечения стабильности, эффективности и доверия к финансовой системе. Перспективными направлениями дальнейшей интеграции права и менеджмента определены совершенствование поведенческого надзора, развитие регуляторных «песочниц», углубление принципов пропорциональности и внедрение ESG-подходов в управление финансовыми организациями.

### Ключевые слова

Финансовый рынок, правовое регулирование, менеджмент, Банк России, риск-менеджмент, комплаенс, корпоративное управление, поведенческий надзор, мегарегулятор, стратегическое управление, организационная структура, управленческие инновации, регуляторные технологии, саморегулирование, устойчивое развитие

**Для цитирования:** Смешко О.Г., Ронинсон О.В. Интеграция механизмов публично-правового регулирования и стратегического управления в системе менеджмента финансового рынка // Вестник университета. 2026. № 3. С. 5–13.



# Integrating public law regulation and strategic management mechanisms in the financial market management system

**Oleg G. Smeshko**

Dr. Sci. (Econ.), Rector

ORCID: 0009-0002-3610-0081 e-mail: o.smeshko@spbacu.ru

**Olga V. Roninson**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Social and Economic Systems Management Department

ORCID: 0000-0001-5219-2743, e-mail: olga.roninson@mail.ru

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

## Abstract

The Russian financial market as an object of complex regulation and management has been studied. Based on a systematic approach, the relationship between public law regulation carried out by the Bank of Russia and management practices (management) at the level of the regulator, professional participants, and consumers of financial services has been revealed. It has been shown that legal norms set the institutional framework, and management ensures the adaptability, efficiency, and stability of the financial market. Special attention has been paid to the role of the Bank of Russia as a strategic manager and the implementation of risk-based supervision, behavioral supervision, and regulatory technologies. The theoretical and managerial model of the financial market has been substantiated, and its key functions from a managerial perspective such as investment, liquidity, information, and risk management functions have been analyzed. Modern managerial innovations in regulation, including self-regulation, sustainable development, and a customer-centric approach, have been revealed. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve the activities of both the Bank of Russia and professional financial market participants. It is necessary to integrate legal and managerial competencies to ensure stability, efficiency, and trust in the financial system. The improvement of behavioral supervision, the development of regulatory 'sandboxes', the deepening of the proportionality principles, and the implementation of ESG approaches in financial institutions management have been identified as promising areas for further integration of law and management.

## Keywords

Financial market, legal regulation, management, Bank of Russia, risk management, compliance, corporate governance, behavioral supervision, megaprogram, strategic management, organizational structure, management innovations, regulatory technologies, self-regulation, sustainable development

**For citation:** Smeshko O.G., Roninson O.V. (2026) Integrating public law regulation and strategic management mechanisms in the financial market management system. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 5–13.



## ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике финансовый рынок является не просто совокупностью институтов, инструментов и отношений, а выступает сложной социально-экономической системой, благодаря которой определяются устойчивость и стабильность национальной экономики. Функционирование финансового рынка страны напрямую зависит от двух важных составляющих факторов – качества правового регулирования, которое неукоснительно соблюдают все участники, и уровня менеджмента, то есть способности органов управления принимать и реализовывать грамотные решения, которые могут обеспечить поставленные цели.

Финансовый рынок Российской Федерации (далее – РФ, Россия) является индикатором экономического здоровья государства, ключевым механизмом аккумуляции и распределения свободных денежных средств и реализации стратегически важных приоритетов. Он выступает системообразующим элементом национальной хозяйственной системы, представляет собой сложный, многогранный социально-экономический и правовой институт, играющий ключевую роль в обеспечении нормального функционирования и развития национальной экономики. Формирование целостного представления о его сущности, внутреннем строении и предназначении является отправной точкой для последующего анализа механизмов его правового регулирования.

Цель настоящего исследования – выявить и обосновать взаимосвязь между публично-правовым регулированием финансового рынка России и управленческими подходами (менеджментом) на различных уровнях: стратегическом (уровень регулятора), организационном (уровень участников рынка) и функциональном (уровень внутренних процессов).

Объектом исследования выступает финансовый рынок России как объект правового воздействия и управления.

Методологическую основу исследования составляют системный подход, институциональная теория, методы сравнительного правоведения и управленческого анализа.

В современной юридической и экономической науке не существует единого, универсального определения финансового рынка. Его рассматривают через призму различных подходов [1]. С экономической точки зрения финансовый рынок чаще всего определяется как система экономических отношений, возникающих в процессе купли-продажи финансовых активов (инструментов), где формируется спрос и предложение на капитал и определяется цена на него. Это сфера мобилизации и перераспределения свободных денежных средств между странами, отраслями, предприятиями и населением. В данном контексте подчеркивается его функциональное назначение – трансформация сбережений в инвестиции.

Финансовый рынок определяется как система отношений, которые возникают в процессе обращения финансовых инструментов под воздействием правовых норм. Однако, если рассматривать его с позиции менеджмента, он выступает как уникальный объект управления с множественными субъектами, разнообразными связями и высокой динамикой. В России сформировалась неповторимая модель регулирования, где функции банка и надзора за всеми сегментами финансового рынка сосредоточены в одном органе – Банке России, который считается мегарегулятором [2].

## ТЕОРЕТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

В юридической литературе финансовый рынок традиционно определяется как система отношений, возникающих в процессе обращения финансовых инструментов под воздействием правовых норм. Однако с позиции менеджмента он предстает как объект управления, характеризующийся множественностью субъектов, разнообразием связей и высокой динамикой. Если рассматривать финансовый рынок с точки зрения управления, его можно представить как совокупность связанных между собой сегментов: кредитного рынка, рынка ценных бумаг, страхового рынка, рынка производных финансовых инструментов и рынка коллективных инвестиций. Каждый из названных элементов обладает собственной инфраструктурой, набором специфических инструментов и индивидуальными рисками. Управленческий подход рассматривает данные сегменты не изолированно, а как единую систему, поскольку трансмиссионные механизмы обуславливают необходимость координации управления.

Функции финансового рынка в управленческом ракурсе можно рассмотреть следующим образом [3].

1. Инвестиционная функция заключается в трансформации сбережений в инвестиции, где управленческая задача состоит в создании механизмов, которые обеспечивают эффективное управление капитала

в реальный сектор экономики. Рассматривая данную функцию с правовой точки зрения, мы отметим, что данный эффект достигается регулированием эмиссии, листинга, раскрытия информации. С управленческой точки зрения она состоит в развитии институтов долгосрочных инвестиций и формировании инвестиционной политики.

2. Функция ликвидности обеспечивается возможностью конверсии финансовых активов в денежные средства. Управленческий аспект возникает в управлении рисками как на микроуровне (отдельная организация), так и на макроуровне (система рефинансирования или операции на открытом рынке). Правовые нормы в данном случае выступают инструментом управления.

3. Информационная функция предусматривает и предполагает формирование значимой информации, где управление информационной асимметрией является одной из основных задач регулятора. Запрет на использование инсайда и надзор за недобросовестными практиками являются элементами управленческого воздействия.

4. Функция управления рисками позволяет участникам рынка хеджировать, диверсифицировать и перераспределять риски, что с позиции менеджмента создает системы риск-менеджмента на уровне организации и на уровне регулятора, что является управленческим процессом на уровне правовых норм.

Важным понятием, объединяющим право и менеджмент на финансовом рынке, выступает определение стейкхолдер-менеджера. Основными стейкхолдерами считаются государство в лице Правительства РФ и законодательных органов, Банк России как мегарегулятор, профессиональные участники рынка, саморегулируемые организации, потребители финансовых услуг и инфраструктурные организации. Управление интересами этих групп, балансирование между защитой прав потребителей и развитием конкуренции, между стабильностью и инновациями – это центральная проблема управленческой деятельности регулятора.

Правовой статус субъектов финансового рынка (банков, некредитных финансовых организаций, управляющих компаний, страховщиков, брокеров, дилеров и других субъектов) устанавливается федеральными законами, однако этот статус не ограничивается набором прав и обязанностей, но предопределяет институциональные рамки менеджмента [4].

С управленческой точки зрения правовой статус субъекта задает:

- организационно-правовую форму и структуру органов управления – для кредитной организации законом установлены требования к составу совета директоров (наблюдательного совета), наличию службы внутреннего аудита, независимости руководителей, которые выступают прямым ограничением для корпоративного управления;
- систему внутреннего контроля и комплаенс – обязанность создавать службы внутреннего контроля, противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма, а также внедрять программы управления рисками – это правовые требования, реализуемые через управленческие процедуры;
- функции риск-менеджмента – правовые акты Банка России обязывают финансовые организации иметь системы управления рисками (кредитными, рыночными, операционными, правовыми, репутационными), при этом конкретные методы и процедуры (стресс-тестирование, лимиты, диверсификация) относятся к сфере управленческих решений, но их наличие и документирование контролируются регулятором;
- ответственность менеджмента – федеральные законы и подзаконные акты устанавливают ответственность руководителей и членов органов управления за нарушения вплоть до отстранения от должности, что создает прямые стимулы для надлежащего управления.

Взаимосвязь между правовым статусом и управлением наиболее ярко проявляется в функции стратегического планирования. Уставный капитал, нормативы достаточности капитала, требования к ликвидности, ограничения на вложения в активы – все эти правовые ограничения должны учитываться при разработке стратегии финансовой организации. Например, банк, планирующий экспансию в сегмент высокорискованного кредитования, вынужден прогнозировать рост отчислений в резервы под возможные потери по ссудам, что влияет на рентабельность капитала и, следовательно, на инвестиционную привлекательность [5].

Правовой статус субъекта определяет его отношения с регулятором. Пруденциальный надзор (надзор за финансовой устойчивостью) и поведенческий надзор (надзор за соблюдением прав потребителей) – это две формы управленческого воздействия, с которыми субъект должен взаимодействовать. Эффективность этого взаимодействия зависит от зрелости менеджмента организации: развитая система комплаенса,



качественная отчетность, открытость перед регулятором снижают надзорные издержки и повышают доверие. Как отмечает Г.Н. Белоглазова, качество корпоративного управления в финансовых организациях напрямую коррелирует с уровнем доверия со стороны регулятора и рыночных контрагентов [6].

## ИНТЕГРАЦИЯ ПУБЛИЧНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Консолидация функций регулирования, надзора и развития финансового рынка в Банке России произошла в 2013 г. в связи с передачей ему полномочий упраздненной Федеральной службы по финансовым рынкам. С этого момента он выступает не просто органом надзора, а стратегическим управляющим финансовым рынком. С позиции менеджмента деятельность Банка России как мегарегулятора может быть описана через классические функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль [7].

1. Планирование. Основные направления развития финансового рынка России на период до 2030 г., разрабатываемые Банком России совместно с Правительством РФ, представляют собой долгосрочный стратегический план («Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года» от 29 декабря 2022 г. № 4355-р)<sup>1</sup>. В этом документе формулируются цели (повышение доступности финансовых услуг, увеличение доли долгосрочных сбережений, развитие цифровых финансовых активов), определяются приоритетные направления и ключевые показатели эффективности, то есть регулятор берет на себя функцию стратегического планирования развития рынка, что выходит за рамки традиционного правотворчества.

2. Организация. Банк России создает и регулирует институциональную структуру финансового рынка: лицензирует участников, устанавливает требования к их деятельности, утверждает стандарты раскрытия информации. Важным управленческим инструментом стало саморегулирование. Создание саморегулируемых организаций (далее – СРО) в сфере финансового рынка позволяет делегировать часть управленческих функций профессиональному сообществу. СРО разрабатывают стандарты и правила, осуществляют дисциплинарные процедуры, что повышает оперативность управления.

3. Мотивация. Регулятор использует разнообразные стимулы для управления поведением участников рынка. С одной стороны, это санкции (предписания, штрафы, отзыв лицензий), а с другой – позитивные стимулы: регуляторная песочница, освобождение от отдельных требований для добросовестных участников, упрощенный порядок регистрации выпусков ценных бумаг для эмитентов с высоким уровнем корпоративного управления.

4. Контроль (надзор). Надзорная деятельность Банка России – это, по сути, управленческий цикл: сбор и мониторинг информации (отчетность, проверки), анализ (оценка рисков, стресс-тестирование), принятие корректирующих мер (предписания, ограничения). Переход к риск-ориентированному надзору означает, что интенсивность контроля пропорциональна уровню риска, создаваемого организацией [8]<sup>2</sup>. Этот подход полностью согласуется с современными концепциями риск-менеджмента [9].

Правовые нормы, действующие в отдельных сегментах финансового рынка, непосредственно влияют на управленческие решения участников. Рассмотрим это на примере трех ключевых сегментов: кредитного рынка, рынка ценных бумаг и страхового рынка.

1. Кредитный рынок – управление кредитным риском и резервирование. Основными нормативными актами, определяющими порядок формирования резервов на возможные потери по ссудам, являются Положение Банка России от 28 июня 2017 г. № 590-П (для банков) и Положение Банка России от 23 октября 2017 г. № 611-П (для некредитных финансовых организаций)<sup>3,4</sup>. Согласно этим документам, кредитные организации обязаны классифицировать ссуды по категориям качества и формировать резервы, соразмерные риску. С точки зрения менеджмента требования к резервированию выступают инструментом управления кредитным риском. Они заставляют кредитные организации внедрять системы раннего

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2022 г. № 4355-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1300462711> (дата обращения: 19.12.2025).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37570/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/) (дата обращения: 19.12.2025).

<sup>3</sup> Положение Банка России от 28 июня 2017 г. № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/456079148> (дата обращения: 19.12.2025).

<sup>4</sup> Положение Банка России от 23 октября 2017 г. № 611-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/542611725> (дата обращения: 19.12.2025).

предупреждения проблемной задолженности, совершенствовать процедуры кредитного анализа, создавать специализированные подразделения по работе с проблемными активами. Более того, методология формирования резервов влияет на стратегию развития: если банк планирует активное кредитование высокорискованных сегментов (например, потребительское кредитование), он должен прогнозировать повышенные отчисления в резервы, что снижает чистую процентную маржу и, следовательно, рентабельность капитала.

2. Рынок ценных бумаг, в котором правовое регулирование основано на обеспечении прозрачности и исключение манипулирования и инсайдерской торговли, а также на защите прав инвесторов. Ключевым моментом с управленческой точки зрения выступает вызов для профессиональных участников, а именно управление конфликтом интересов [1]<sup>5</sup>.

3. Страховой рынок основывается на тарифной политике и управлении, а также на неблагоприятных изменениях в стоимости обязательств (так называемые актуарные риски). Однако управленческое решение о тарифной политике выходит за рамки формального соблюдения норм: оно должно учитывать конкурентную среду, эластичность спроса, уровень убыточности. Внедрение в России системы риск-ориентированного надзора требует от страховщиков построения комплексных систем управления рисками, включая оценку собственной рискованности. Во всех сегментах правовые нормы задают «правила игры», но успешность деятельности зависит от того, насколько эффективно менеджмент организации интегрирует эти требования в операционные процессы, стратегическое планирование и корпоративную культуру [10].

## СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В РЕГУЛИРОВАНИИ

Современный этап развития финансового рынка характеризуется внедрением управленческих инноваций, которые трансформируют как деятельность регулятора, так и подходы участников рынка. Традиционный надзор, основанный на проверке соблюдения формальных требований, уступает место риск-ориентированному подходу. Суть его заключается в том, что регулятор оценивает профиль рисков каждой поднадзорной организации и дифференцирует интенсивность надзорных мероприятий в зависимости от уровня риска. В банковском секторе это реализовано через систему раннего предупреждения, которая автоматически анализирует показатели банков и выделяет организации с ухудшающимся финансовым состоянием [11]. Особого внимания заслуживает поведенческий надзор, направленный на выявление недобросовестных практик продаж финансовых продуктов, что требует от участников рынка внедрения клиентоцентричных моделей управления [12].

Банк России как мегарегулятор выступает не только органом, устанавливающим обязательные правила, но и стратегическим управляющим, реализующим функции планирования, организации, мотивации и контроля. Переход к риск-ориентированному и поведенческому надзору, внедрение регуляторных технологий, развитие саморегулирования – все это свидетельствует о зрелости управленческого подхода [2]. Внедрение регуляторных технологий (SupTech и RegTech) позволяет автоматизировать надзорные процессы и повысить их эффективность [13].

Для участников финансового рынка правовой комплаенс перестал быть простым соблюдением «буквы закона» и превратился в одну из ключевых управленческих компетенций. Эффективные системы управления рисками, внутреннего контроля, корпоративного управления становятся факторами конкурентоспособности и устойчивости. Стратегическое планирование в финансовых организациях должно учитывать регуляторные ограничения как внешние константы, но при этом находить возможности для инноваций и роста. Интеграция управления рисками в корпоративное управление становится необходимым условием устойчивого развития [14].

Перспективными направлениями дальнейшей интеграции права и менеджмента на финансовом рынке являются:

- совершенствование поведенческого надзора с использованием инструментов поведенческой экономики;
- развитие регуляторных «песочниц» как пространства для управленческих экспериментов;
- углубление применения принципов пропорциональности;
- внедрение подходов устойчивого развития в систему управления финансовыми организациями [5].

<sup>5</sup> Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10148/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/) / (дата обращения: 19.12.2025).

Международный опыт показывает, что поведенческий надзор становится неотъемлемой частью современного регулирования [15].

Синтез юридических знаний и управленческих компетенций становится необходимым условием для всех субъектов, действующих на финансовом рынке, от регулятора до рядового участника, и только комплексный подход способен обеспечить стабильность, эффективность и доверие к финансовой системе России.

Социальная и экономическая ценность финансового рынка реализуется через выполняемые им макроэкономические и правовые функции.

1. Аккумулирующая (мобилизующая) функция. Это основная функция, заключающаяся в консолидации разрозненных, временно свободных денежных средств домашних хозяйств, предприятий и государства и их трансформации в инвестиционный капитал. Без этого механизма было бы невозможно масштабное финансирование промышленности, инфраструктурных проектов и инноваций.

2. Перераспределительная функция. Финансовый рынок обеспечивает переток капитала из одних секторов экономики в другие, из менее прибыльных – в более, из традиционных – в развивающиеся. Это способствует оптимизации экономической структуры и повышению эффективности использования ресурсов в масштабах всей страны.

3. Ценообразующая (оценочная) функция. В процессе свободной торговли на открытом рынке формируется объективная (рыночная) цена на финансовые активы. Например, курс акции отражает коллективную оценку инвесторами текущего и будущего финансового состояния компании-эмитента. Это является важнейшим источником информации для принятия управленческих и инвестиционных решений.

4. Функция хеджирования (страхования) рисков. Благодаря наличию производных финансовых инструментов участники рынка получают возможность минимизировать свои финансовые потери от неблагоприятного изменения цен на активы, валютных курсов или процентных ставок.

5. Информационная функция. Финансовый рынок является гигантским генератором и транслятором информации. Котировки, индексы, процентные ставки, аналитические обзоры – все это позволяет участникам оперативно оценивать экономическую конъюнктуру и принимать обоснованные решения.

6. Правовая функция. С точки зрения права финансовый рынок выполняет функцию легитимации экономических отношений, придания им стабильной, предсказуемой и защищенной государством формы. Нормы права определяют правовой статус участников, устанавливают правила эмиссии и обращения инструментов, вводят механизмы надзора и ответственности, тем самым создавая безопасную среду для осуществления хозяйственной деятельности [8].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ позволяет утверждать, что финансовый рынок России представляет собой сложный объект управления, в котором правовые нормы задают институциональные рамки, а менеджмент обеспечивает адаптивность, эффективность и устойчивость. Банк России как мегарегулятор выступает не только органом, устанавливающим обязательные правила, но и стратегическим управляющим, реализующим функции планирования, организации, мотивации и контроля. Переход к риск-ориентированному и поведенческому надзору, внедрение регуляторных технологий, развитие саморегулирования свидетельствуют о зрелости управленческого подхода.

Для участников финансового рынка правовой комплаенс перестал быть простым соблюдением «буквы закона» – он превратился в одну из ключевых управленческих компетенций. Эффективные системы управления рисками, внутреннего контроля, корпоративного управления становятся факторами конкурентоспособности и устойчивости. Стратегическое планирование в финансовых организациях должно учитывать регуляторные ограничения как внешние константы, но при этом находить возможности для инноваций и роста.

Перспективными направлениями дальнейшей интеграции права и менеджмента на финансовом рынке являются совершенствование поведенческого надзора с использованием инструментов поведенческой экономики, развитие регуляторных «песочниц» как пространства для управленческих экспериментов, углубление применения принципов пропорциональности, внедрение подходов устойчивого развития в систему управления финансовыми организациями. Синтез юридических знаний и управленческих компетенций становится необходимым условием для всех субъектов, действующих на финансовом рынке, от регулятора до рядового участника. Только такой комплексный подход способен обеспечить стабильность, эффективность и доверие к финансовой системе России.

## Список литературы

1. Чистюхин, В. В. Финансовый рынок как категория финансового права / В. В. Чистюхин // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – 2021. – № 9(85). – С. 113–123. – DOI 10.17803/2311-5998.2021.85.9.113-123. – EDN NDFYRS.
2. Экмальян, А. М. Банк России как мегарегулятор финансового рынка: цели деятельности, функции и полномочия / А. М. Экмальян // Юрист. – 2015. – № 7. – С. 4–11. – EDN TQCLOR.
3. Гузнов, А. Г. Регулирование, контроль и надзор на финансовом рынке в Российской Федерации / А. Г. Гузнов, Т. Э. Рождественская. – 3-е изд. – Москва: Юрайт, 2023. – 572 с. – ISBN 978-5-534-17317-8.
4. Левитина, И. А. Финансово-правовые проблемы осуществления Центральным банком РФ регулирования, контроля, надзора в сфере финансовых рынков / И. А. Левитина, И. С. Краса // Актуальные проблемы административного, финансового и информационного права: материалы III ежегодной Всероссийской научной конференции, Ставрополь, 16–17 апреля 2015 года. – Ставрополь: Ставропольское издательство «Параграф», 2015. – С. 94–98. – EDN VHAMWH.
5. Евлахова, Ю. С. Теория и методология регулирования финансового рынка / Ю. С. Евлахова. – Ростов-на-Дону: РИЦ РГЭУ (РИНХ), 2012. – 157 с. – ISBN 978-5-7972-1820-3. – EDN QVLDZN.
6. Розанова, Н. М. Корпоративное управление / Н. М. Розанова. – Москва: Юрайт, 2023. – 339 с. – ISBN 978-5-534-02854-6.
7. Евсин, М. Ю. Финансовые рынки / М. Ю. Евсин, В. А. Спесивцев. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 245 с. – ISBN 978-5-16-015654-5. – EDN XSTUEX.
8. Гузнов, А. Г. Банковский надзор в Российской Федерации / А. Г. Гузнов. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 352 с. – ISBN 978-5-00156-187-3.
9. Лаврушин, О. И. Банковский менеджмент / О. И. Лаврушин. – 5-е изд. – Москва: Кнорус, 2016. – 554 с. – ISBN 978-5-406-04989-1.
10. Берзон, Н. И. Инновации на финансовых рынках / Н. И. Берзон. – Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013. – 279 с. – ISBN 978-5-7598-0882-4.
11. Рождественская, Т. Э. Банковское право. Публично-правовое регулирование / Т. Э. Рождественская. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2023. – 514 с. – ISBN 978-5-534-16607-1.
12. Миркин, Я. М. Ценные бумаги и фондовый рынок / Я. М. Миркин. – Москва: Перспектива, 2018. – 650 с. – ISBN 978-5-88045-007-1.
13. Данилов, Ю. А. Правовое обеспечение экономических реформ. Финансовые рынки / Ю. А. Данилов. – Москва: ГУ ВШЭ, 2000. – 120 с. – ISBN 5-7598-0142-2.
14. Латышева, Л. А. Финансовый риск-менеджмент / Л. А. Латышева, Ю. М. Складорова, И. Ю. Складоров. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (АГРУС), 2021. – 344 с. – ISBN 978-5-6045258-1-0.
15. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент / А. Н. Фомичев. – 12е издание, испр. и доп. – Москва: Издательско-торговая корпорация Дашков и Ко, 2026. – 369 с. – ISBN 978-5-394-06306-0. – EDN UWDFIP.

## References

1. Chistyukhin, V. V. (2021). Financial market as a category of financial law. *Bulletin of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*, 9(85), 113–123. (In Russian). <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2021.85.9.113-123>
2. Ekmalyan, A. M. (2015). Bank of Russia as a megaregulator of the financial market: objectives, functions and powers. *Yurist*, 7, 4–11. (In Russian).
3. Guznov, A. G., Rozhdestvenskaya, T. E. (2023). *Regulation, control and supervision in the financial market of the Russian Federation*. 3rd ed. Moscow: Yurait. (In Russian).
4. Levitina, I. A., Krasa, I. S. (2015). Financial and legal problems of the Central Bank of the Russian Federation in regulating, controlling and supervising financial markets. In: *Current issues of administrative, financial and information law: Proceedings of the III Annual All-Russian Scientific Conference, Stavropol, April 16–17, 2015*. Stavropol: Paragraph. (In Russian).
5. Evlakhova, Yu. S. (2012). *Theory and methodology of financial market regulation*. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics. (In Russian).
6. Rozanova, N. M. (2023). *Corporate governance*. Moscow: Yurait. (In Russian).
7. Evsin, M. Yu., Spesivtsev, V. A. (2020). *Financial markets*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).
8. Guznov, A. G. (2021). *Banking supervision in the Russian Federation*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).
9. Lavrushin, O. I. (ed.) (2016). *Bank management*. 5th ed. Moscow: Knorus. (In Russian).

10. Berzon, N. I. (2013). *Innovations in financial markets*. Moscow: HSE Publ. House. (In Russian).
11. Rozhdestvenskaya, T. E. (2023). *Banking law. Public law regulation*. 4th ed. Moscow: Yurait. (In Russian).
12. Mirkin, Ya. M. (2018). *Securities and stock market*. Moscow: Perspektiva. (In Russian).
13. Danilov, Yu. A. (2000). *Legal support of economic reforms. Financial markets*. Moscow: HSE. (In Russian).
14. Latysheva, L. A., Sklyarova, Yu. M., & Sklyarov, I. Yu. (2021). *Financial risk management*. Stavropol: Stavropol State Agrarian University. (In Russian).
15. Fomichev, A. N. (2021). *Risk management*. 8th ed. Moscow: Dashkov & Co. (In Russian).



# Клиентоцентричное управление: единая технология проектирования решений по жизненным ситуациям

**Степанова Дарья Алексеевна**

Магистрант

ORCID: 0009-0002-8337-0906, e-mail: dashastepanovu@mail.ru

**Сычёва Светлана Михайловна**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0003-2889-6892, e-mail: sychevasm@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Проведено исследование стратегии, ориентированной на интересы потребителей, и критической важности ее реализации для обеспечения конкурентных преимуществ организаций в современных экономических условиях. Осуществлен детальный анализ модификации операционных процессов предприятий с целью максимального соответствия запросам и требованиям клиентской базы, определен спектр технологических решений, необходимых для достижения поставленных целей. Особое внимание уделено инструментарию разработки клиентских решений, включающему системы управления взаимоотношениями с клиентами и технологии машинного обучения, которые обеспечивают возможность создания индивидуализированных предложений на основании аккумулированной информации о предпочтениях потребителей. Освещена значимость индивидуального подхода в формировании благоприятного пользовательского опыта, что содействует укреплению приверженности и доверительных отношений покупателей к организации. Проведен сравнительный анализ особенностей применения потребительско-ориентированной стратегии в коммерческой сфере и системе государственного администрирования. Настоящее исследование представляет значительную ценность для руководящего звена предприятий и собственников бизнеса, специалистов по клиентскому сервису, профессионалов маркетинговой сферы и экспертов по реализации продукции, нацеленных на углубление понимания клиентских потребностей и оптимизацию организационной эффективности. Материалы исследования включают конкретные случаи успешной имплементации клиентоориентированных технологий в организациях различных экономических секторов, демонстрируя способность данного подхода обеспечивать повышение стандартов клиентского обслуживания и усиление рыночных позиций компаний.

## Ключевые слова

Клиентоцентричное управление, клиент, персонализация, современные технологии, клиентоцентричность, бизнес-процессы, компания, потребности, лояльность, клиентоцентричный подход

**Для цитирования:** Степанова Д.А., Сычёва С.М. Клиентоцентричное управление: единая технология проектирования решений по жизненным ситуациям // Вестник университета. 2026. № 3. С. 14–24.



# Client-centric management: a unified technology for designing solutions to life situations

**Daria A. Stepanova**

Graduate Student

ORCID: 0009-0002-8337-0906, e-mail: dashastepanovu@mail.ru

**Svetlana M. Sycheva**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0003-2889-6892, e-mail: sychevasm@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The consumer-oriented strategy and the critical importance of its implementation to ensure the competitive advantages in business in modern economic conditions have been studied. A detailed analysis of the modification of the operational processes in enterprises has been carried out in order to maximize compliance with the requests and requirements of the customer base, and the range of technological solutions necessary to achieve the goals has been determined. Special attention has been paid to customer solution development tools, including customer relationship management systems and machine learning technologies that enable the creation of customized offers based on accumulated information about consumer preferences. The importance of an individual approach in creating a favorable user experience has been highlighted, which helps to strengthen the commitment and trusting relationships between a company and its customers. A comparative analysis of the specifics of a consumer-oriented strategy application in the commercial sphere and the public administration system has been carried out. The research paper is of significant value to enterprises management and business owners, customer service specialists, marketing professionals, and product sales experts, aimed at deepening understanding of customer needs and optimizing organizational effectiveness. The research materials include specific cases of successful implementation of customer-oriented technologies in organizations of various economic sectors, demonstrating the ability of this approach to ensure higher standards of customer service and strengthen companies' market positions.

## Keywords

Customer-centric management, customer, personalization, modern technologies, customer centricity, business processes, company, needs, loyalty, customer-centric approach

**For citation:** Stepanova D.A., Sycheva S.M. (2026) Client-centric management: a unified technology for designing solutions to life situations. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 14–24.

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность функционирования современной организации во многом предопределяется ее способностью своевременно адаптироваться к трансформации потребительских ожиданий. В условиях усиления рыночной конкуренции и технологических изменений особую значимость приобретает стратегия, ориентированная на клиента, предполагающая формирование продуктовых и сервисных решений с учетом специфики актуальных запросов целевых сегментов. Такой подход позволяет разрабатывать предложения, обладающие высокой степенью персонализации и соответствия индивидуальным предпочтениям потребителей, что способствует укреплению конкурентных позиций и устойчивости бизнеса.

Клиентоцентричная модель противопоставляется концепции, ориентированной преимущественно на совершенствование товарной составляющей. При доминировании последней приоритет отводится технологическому развитию, расширению ассортимента и повышению качественных характеристик продукции без опоры на анализ поведенческих факторов и структуру потребительских ожиданий. В рамках клиентоориентированной парадигмы вся совокупность управленческих решений проводит оценку через призму их потенциального влияния на потребительский опыт. Игнорирование интересов целевой аудитории ведет к формированию низкостребованных продуктовых решений, снижению уровня доверия к бренду, неэффективному распределению внутренних ресурсов и, как следствие, к ослаблению рыночных позиций<sup>1</sup>.

В целях минимизации подобных рисков в организациях проводится планомерная работа по развитию компетенций персонала, направленная на формирование устойчивой потребительской чувствительности и ориентации на долгосрочные взаимоотношения с клиентами. Миссионные установки и корпоративные ценности таких компаний, как правило, акцентируют внимание на доверии, открытости, вовлеченности и готовности учитывать индивидуальные особенности взаимодействия. Эта основа становится неотъемлемой частью механизма формирования устойчивого конкурентного преимущества.

Внедрение клиентоцентричных управленческих практик сопряжено с рядом организационных и технологических затруднений. Одной из ключевых проблем выступает сложность агрегирования разнородной информации о клиентах в единую аналитическую систему, способную обеспечить достоверную и актуальную базу для последующих решений. Создание адаптированных предложений также осложняется ограниченной применимостью универсальных технологических решений: значительное разнообразие потребительских сценариев требует гибких и высокочувствительных инструментов персонализации. Кроме того, необходима адаптация внутренних процессов обслуживания к изменяющимся условиям, что требует трансформации операционной модели и реинжиниринга ключевых бизнес-процессов.

Анализ данных затруднений позволяет углубить понимание концептуальной сути клиентоцентричного подхода, а также выработать практико-ориентированные рекомендации по повышению степени соответствия потребительским ожиданиям. Последовательное внедрение клиентоориентированных стратегий способствует усилению устойчивости бизнеса и формированию прочной системы долгосрочных рыночных преимуществ.

## ЭВОЛЮЦИЯ ОТ ТОВАРНОЙ КОНЦЕПЦИИ К СТРАТЕГИЯМ, ЦЕНТРИРОВАННЫМ НА ПОТРЕБИТЕЛЕ

В условиях усиливающейся конкуренции и активного распространения цифровых технологий ключевым фактором эффективности современного предприятия становится способность своевременно реагировать на трансформации в структуре потребительских ожиданий. Согласно аналитическим материалам компании PwC, более 73 % клиентов придают взаимодействию с брендом значение, сопоставимое с качеством приобретаемой продукции, что свидетельствует о смещении управленческого акцента от традиционной товароориентированной модели к стратегии, предполагающей приоритет потребительского опыта<sup>2</sup>. Указанное обстоятельство обуславливает необходимость переосмысления стратегических и операционных подходов с целью формирования гибкой, отзывчивой и клиентоориентированной бизнес-модели.

<sup>1</sup> Принципы клиентоцентричности в CRM-маркетинге: как увеличивать продажи, сместив фокус с продукта на клиентов. Режим доступа: <https://mindbox.ru/journal/education/chto-takoe-klientoorientirovannost/> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>2</sup> PwC. Future of Customer Experience Survey 2018: The experience is everything – here's how to get it right. Режим доступа: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html> (дата обращения: 21.12.2025).

Централизованная на интересах потребителя управленческая парадигма предполагает формирование продуктов и сервисных решений, нацеленных на максимальное соответствие индивидуализированным требованиям целевой аудитории. Такая модель позволяет не только предлагать персонализированный ассортимент, но и формировать устойчивую платформу для долгосрочных взаимоотношений, основанных на доверии, прозрачности и глубоком понимании потребительской логики. На насыщенных рынках, где функциональные характеристики товара перестают быть дифференцирующим фактором, способность компании генерировать дополнительную ценность на всех этапах клиентского пути становится определяющим условием поддержания конкурентоспособности.

Противоположностью указанной модели выступает концепция, сосредоточенная на продукте как объекте технического и инженерного совершенствования. В рамках такого подхода усилия фокусируются на повышении эксплуатационных характеристик, расширении ассортиментной линейки и оптимизации производственных процессов. Однако при этом мотивационные и поведенческие аспекты потребительского выбора зачастую игнорируются, что приводит к снижению лояльности и нерациональному распределению внутренних ресурсов. Согласно исследованию Salesforce State of the Connected Customer (2023), более 60 % потребителей отказываются от дальнейшего взаимодействия с брендом после одного негативного опыта, особенно связанного с качеством обслуживания<sup>3</sup>.

Переход к клиентоориентированной модели требует не только трансформации продуктовой стратегии, но и пересмотра принципов внутренней организационной архитектуры. Ключевым направлением становится развитие персонала, обладающего способностью к идентификации и интерпретации индивидуальных предпочтений клиентов. Передовые компании внедряют образовательные программы, направленные на развитие эмоционального интеллекта, эмпатийного восприятия и коммуникативной гибкости. Корпоративная культура при этом основывается на ценностях персональной ответственности, открытости и клиентской вовлеченности как инструментах формирования высокого уровня удовлетворенности.

Реализация подобного подхода сопряжена с рядом системных ограничений. Одним из наиболее сложных аспектов является консолидация разнородных данных, поступающих из различных каналов, от прямых продаж до цифровых платформ. Агрегирование информации и ее преобразование в целостную аналитическую систему требует внедрения многоуровневых CRM-платформ, механизмов анализа больших данных и алгоритмов машинного обучения, обеспечивающих высокоточную обработку информации в реальном времени.

Дополнительную сложность представляет необходимость перехода от жестких стандартов обслуживания к гибким форматам взаимодействия, адаптированным под широкий спектр клиентских сценариев. В таких условиях возрастает значимость концепции бизнес-реинжиниринга и ориентации организационной структуры на логику «от клиента к продукту», где проектирование внутренних процессов строится исходя из потребностей аудитории, а не из характеристик предложения.

Системный анализ выявленных проблем позволяет углубить понимание сущности клиентоцентричности как концепта и сформировать основание для разработки конкретных управленческих решений, минимизирующих риск создания невостребованных продуктов и снижения эффективности. Последовательная реализация клиентоориентированной стратегии способствует укреплению адаптивности организационной модели, формированию доверительной потребительской среды и устойчивому закреплению компании на целевом рынке.

## ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ, ЦЕНТРИРОВАННОГО НА КЛИЕНТЕ, И ИХ РОЛЬ

Управление, ориентированное на клиента, представляет собой управленческую парадигму, в рамках которой ключевым объектом внимания становится формирование потребительской ценности на всех этапах взаимодействия с целевой аудиторией [1]. Основу данного подхода составляет детализированное изучение поведенческих и мотивационных характеристик клиентов, направленное на построение устойчивых и продолжительных отношений, базирующихся на доверии и высокой степени удовлетворенности. Последняя, в свою очередь, рассматривается в качестве критически важного условия обеспечения клиентской лояльности и стабильного рыночного положения организации.

Принципиальная особенность подобной модели управления заключается в необходимости трансформации внутренних бизнес-процессов с учетом потребительских предпочтений и поведенческих сценариев.

<sup>3</sup>Salesforce. State of the Connected Customer. 5th edition. 2023. Режим доступа: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/> (дата обращения: 20.12.2025).

Такой подход противопоставляется традиционной практике, ориентированной на адаптацию клиента к уже существующим организационным форматам. Управленческая логика, выстроенная в интересах потребителя, предполагает глубокую вовлеченность в каждый этап клиентского пути, от первоначального контакта до постпродажного обслуживания. Повышение значимости индивидуального подхода способствует укреплению доверительных связей, обеспечивая формирование долгосрочных конкурентных преимуществ.

Особое внимание в рамках клиентоориентированной стратегии уделяется эмоциональному фону взаимодействия. Эффективная организация обязана не только решать функциональные задачи, но и демонстрировать способность к эмпатийному отклику, принимая во внимание индивидуальные обстоятельства и ценностные установки потребителя. В этом контексте предпочтение отдается гибким, адресным решениям, способным учитывать уникальность клиентских запросов, а не универсальным шаблонам, лишенным персонализации. Данная модель получает все большее распространение в научной и деловой среде, что подтверждается работами таких исследователей, как П. Фейдер и С. Томс, подчеркивающих значимость перехода от простого обслуживания к созданию осмысленной ценности для клиента [2].

На современном этапе развития управленческой мысли клиентоцентричный подход все чаще рассматривается в качестве промежуточного звена на пути к ценностно-ориентированной модели управления. Последняя предполагает фокус не только на удовлетворении текущих потребностей клиента, но и на создании глубокой, устойчивой потребительской ценности, интегрированной в стратегическую архитектуру компании. Такой подход формирует более прочные и долгосрочные отношения между организацией и клиентом, выходя за рамки транзакционного взаимодействия и переходя к уровню ценностного партнерства.

Среди ключевых характеристик клиентоцентричного управления следует выделить информационную прозрачность. Достоверная, своевременная и открытая коммуникация, охватывающая как описание функциональных параметров продукта, так и возможные ограничения его применения, оказывает прямое влияние на восприятие бренда и способствует укреплению репутационного капитала. Информационная открытость формирует у клиента ощущение надежности и снижает вероятность возникновения негативных ожиданий.

Концептуальные основы клиентоцентричного управления берут свое начало в классической теории маркетинга. Одним из первых, кто систематизировал подход, основанный на понимании потребностей клиента как ключевого элемента стратегии, стал Ф. Котлер. В его работах подчеркивается, что успешная организация выстраивает всю маркетинговую систему с ориентацией на целевую аудиторию, персонализируя коммуникации, предложения и ценностные характеристики продукта [3].

Управление, сфокусированное на потребительских интересах, представляет собой не просто тактический инструмент повышения продаж, но и стратегический ресурс, обеспечивающий устойчивость, адаптивность и долгосрочную конкурентоспособность предприятия в условиях высокой неопределенности и динамичного развития рыночной среды.

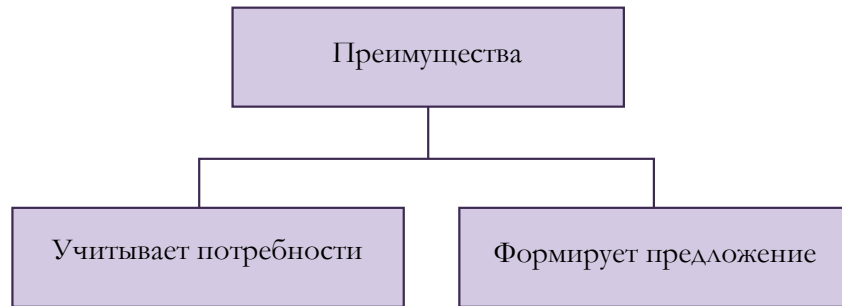
## **ФУНКЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗРАБОТКЕ КЛИЕНТСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ**

Современные технологии приобрели статус неотъемлемого элемента инфраструктуры клиентоориентированного управления, предоставляя организациям инструментарий для гибкой адаптации к динамике потребительского спроса. Одним из наиболее значимых направлений цифровой трансформации становится применение алгоритмов искусственного интеллекта (далее – ИИ), обеспечивающих глубинный анализ поведенческих паттернов аудитории и формирование релевантных управленческих решений. Благодаря использованию ИИ становится возможным детектировать тонкие изменения в предпочтениях клиентов, формировать персонализированные предложения и прогнозировать потенциальные сценарии потребления, что усиливает точность и эффективность коммуникационных стратегий [4].

Алгоритмы машинного обучения и нейросетевые технологии позволяют не только автоматизировать рутинные процессы, но и обогащать взаимодействие с клиентом за счет контекстной адаптации контента и предиктивной аналитики. Такой подход обеспечивает значительное повышение уровня индивидуализации сервиса, снижает транзакционные издержки и способствует укреплению потребительской лояльности. В условиях высокой конкурентной плотности рынка способность к интеллектуальной обработке клиентских данных становится определяющим фактором формирования устойчивого рыночного преимущества.



Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) значительно облегчают коммуникацию с аудиторией, предоставляя организациям возможность оперативно отвечать на запросы и обеспечивать высокий уровень сервиса (см. рис.).



*Составлено авторами по материалам исследования*

Рисунок. Преимущества CRM

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Фундамент анализа клиентоцентричных управленческих практик сформирован на базе интегративного подхода, объединяющего концептуальную проработку, эмпирическую проверку гипотез и кейс-ориентированное моделирование. Методологическая конструкция построена с учетом междисциплинарной специфики исследуемого феномена, охватывающего сферы стратегического менеджмента, поведенческой экономики, цифровых трансформаций, управления клиентским опытом и прикладной бизнес-аналитики.

Первичный этап исследования включал систематизированное изучение теоретических и прикладных источников, охватывающих период 2020–2024 гг. В анализ включены научные статьи из рецензируемых журналов, отчеты международных консалтинговых структур, внутренние документы компаний, а также стандарты качества обслуживания, регламентирующие принципы построения клиентских отношений в организациях различного профиля. Это обеспечило формирование концептуальной рамки, внутри которой можно интерпретировать клиентоориентированность как управленческую парадигму, а не исключительно маркетинговый инструмент.

Практическое наполнение исследования реализовано в форме эмпирического анализа, ориентированного на реконструкцию механизмов взаимодействия между организациями и их клиентами, а также на выявление барьеров, сопутствующих внедрению персонализированных решений. Данный этап предполагал сбор и интерпретацию данных посредством глубинных интервью с профильными специалистами (руководители клиентских направлений, CRM-аналитики, консультанты по CX), а также анкетирование конечных потребителей. Тут же отметим, что CX (Customer Experience) – это опыт взаимодействия клиента с компанией, включающий восприятие, эмоции и впечатления от всех точек контакта с продуктами или услугами. Опросные процедуры охватывали выборку из 50 представителей бизнес-структур и 120 клиентов, вовлеченных в взаимодействие с компаниями в таких отраслях, как розничная торговля, гостиничное обслуживание, электронную коммерцию (англ. e-commerce) и банковский сектор<sup>4</sup>.

Инструментарий включал смешанный формат вопросов: структурированные шкальные блоки и открытые модули, позволившие зафиксировать субъективные аспекты потребительского опыта, степень доверия, мотивационные установки и индивидуальные ожидания от взаимодействия с брендом. Тематическая направленность анкет отражала ключевые параметры клиентского пути, включая восприятие сервисного уровня, готовность к повторному взаимодействию и чувствительность к персонализированным предложениям.

Дополнительным компонентом методологической базы стал экспертный анализ кейсов, демонстрирующих различные стадии зрелости клиентоцентричных моделей, от пилотных внедрений до полноценно функционирующих цифровых экосистем. В перечень исследуемых субъектов включены как международные компании, обладающие высокотехнологичной CRM-инфраструктурой, так и малые предприятия, реализующие клиентоориентированные практики в рамках локальных рыночных ниш.

<sup>4</sup> Mobile eCommerce Stats in 2024: What Percentage of eCommerce Sales Are on Mobile Devices? Режим доступа: <https://www.outerboxdesign.com/web-design-articles/mobile-e-commerce-statistics> (дата обращения: 20.12.2025).

Такое сопоставление позволило выявить общие закономерности и специфические ограничения, определяемые отраслевым, территориальным и ресурсным контекстом [5].

Обработка собранных данных осуществлялась с применением контент-анализа, корреляционного анализа и сравнительных процедур. Для статистической верификации использовался программный пакет IBM SPSS Statistics, в рамках которого построены матрицы взаимосвязей между уровнем клиентской удовлетворенности и степенью персонализации взаимодействия. Качественные данные, полученные из интервью и открытых вопросов, классифицированы по тематическим кластерам с целью выделения доминирующих нарративов клиентского восприятия.

Результаты корреляционного анализа, проведенного с использованием программного пакета IBM SPSS Statistics, позволили выявить устойчивую положительную взаимосвязь между уровнем клиентской удовлетворенности и степенью персонализации взаимодействия. Расчет коэффициента корреляции Пирсона показал значимое значение  $r = 0,67$  при уровне значимости  $p < 0,01$ , что указывает на достаточно сильную связь между исследуемыми переменными. Это означает, что клиенты, взаимодействие с которыми сопровождалось более высоким уровнем индивидуализации (персонализированные предложения, учет предпочтений, адаптация сервиса), значительно чаще демонстрировали положительные оценки качества обслуживания, высказывали готовность к повторным покупкам и рекомендовали компанию своим знакомым.

На этапе анкетирования респонденты оценивали степень персонализации по пятибалльной шкале, где 1 – полное отсутствие индивидуального подхода, а 5 – максимально персонализированный сервис. Среди участников, присвоивших оценку 4 и выше, 89 % выразили высокую степень удовлетворенности обслуживанием (4–5 баллов по соответствующей шкале), и 78 % сообщили о готовности к повторному взаимодействию с компанией.

В то же время среди клиентов, поставивших низкие оценки персонализации (1–2 балла), лишь 42 % выразили удовлетворенность, и только 35 % заявили о намерении продолжить сотрудничество. Это подтверждает гипотезу о прямой зависимости между глубиной персонализации и формированием устойчивой клиентской лояльности.

Дополнительно установлено, что персонализация наиболее значимо влияет на первый и завершающий этапы клиентского пути: в момент первичного контакта (например, при первом оформлении заказа) и при постпродажной поддержке. В этих точках корреляция достигала максимальных значений ( $r > 0,7$ ), тогда как в промежуточных фазах (например, при стандартных транзакциях) влияние было менее выраженным.

Статистический анализ подтверждает, что персонализированные форматы взаимодействия не только формируют положительный эмоциональный фон, но и влияют на поведенческие показатели: готовность к повторной покупке, позитивные отзывы и вовлеченность в коммуникацию с брендом. Это подчеркивает важность системного подхода к внедрению персонализации на всех этапах клиентского пути.

Завершающий этап методологического цикла включал сопоставление эмпирических наблюдений с теоретическими позициями, изложенными в научной литературе. Это позволило сформировать системно обоснованные выводы и предложить рекомендации, направленные на повышение адаптивности управленческих решений к параметрам поведенческой чувствительности потребительской аудитории.

## **ОПИСАНИЕ ИЗУЧЕННЫХ КОМПАНИЙ И ИХ ПОДХОДОВ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОМУ УПРАВЛЕНИЮ**

В ходе эмпирического исследования проанализированы практики клиентоцентричного управления в 6 компаниях, представляющих различные секторы экономики: розничную торговлю, гостиничный бизнес, производство потребительских товаров, электронную коммерцию, экологически ориентированное предпринимательство и международный туризм. Выборка строилась на основе репутационной устойчивости организаций, уровня цифровой зрелости, степени развитости клиентского сервиса, а также доступности информации о применяемых технологиях персонализации и обратной связи с потребителями. Особый интерес представляли компании, продемонстрировавшие способность формировать устойчивую лояльность аудитории на фоне высокой конкуренции и рыночной турбулентности.

Одним из наиболее ярких кейсов выступает сеть кофеен Starbucks, внедряющая элементы эмоционального дизайна в ежедневное взаимодействие с клиентом. Принцип индивидуализации реализуется как на уровне продукта, так и на уровне обслуживания: сотрудники обращаются к гостям по имени, оформляют упаковку с элементами визуальной идентификации (например, рисуют сердечки или смайлы),

а также активно поощряют участие клиентов в обратной связи. Такой подход, по оценкам самих потребителей, формирует ощущение вовлеченности и способствует повышению уровня удовлетворенности. Аналогичную практику демонстрирует региональный бренд Sokol Coffee, где бариста рисуют портреты посетителей на стаканах, включая данный элемент в стоимость напитка. Включение творческого компонента в стандартную процедуру обслуживания усиливает эффект запоминаемости и стимулирует органическое распространение положительного опыта через социальные сети<sup>5</sup>.

Российская компания Synergetic, специализирующаяся на производстве экологических средств для дома, выстраивает клиентскую политику на основе модели жизненного цикла потребителя. Новым клиентам предлагаются пробные наборы продукции, для постоянных пользователей действует система накопительных скидок, бонусов за повторные покупки и рекомендации. На этапе повторных транзакций пользователям предлагаются адаптированные советы по применению, а клиентская поддержка формируется с учетом стилистики общения, характерной для выбранного клиентом канала коммуникации. Персонализация реализуется на уровне не только продукта, но и контента, сопровождающего его продвижение<sup>6</sup>.

Компания IKEA демонстрирует продвинутое интегрирование клиентоцентричных технологий в офлайн- и онлайн-среду. Помимо хорошо организованного покупательского пространства с зонами отдыха, общественного питания и услугой временного ухода за детьми, бренд внедряет цифровые инструменты для моделирования клиентского опыта. Программа IKEA Place, использующая технологии дополненной реальности, позволяет покупателям визуализировать предметы интерьера в пространстве собственной квартиры до момента покупки. Это снижает уровень неопределенности и повышает качество принимаемых решений. Дополнительно компания акцентирует внимание на эмоциональном аспекте позиционирования – в рекламных кампаниях акцент смещается с товара на уникальность пространства клиента, что формирует эмоциональную связку между брендом и образом «дома»<sup>7</sup>.

Цифровая трансформация клиентского пути наиболее последовательно реализована в международной гостиничной сети Hilton: мобильное приложение Hilton Honors не только выполняет функции бронирования и выбора номера, но и открывает доступ к бесконтактной регистрации, управлению услугами номера и системе цифрового ключа<sup>8</sup>. Это позволяет освободить персонал от рутинных операций, перенаправляя ресурсы на создание индивидуализированных взаимодействий. Важно, что приложение адаптируется под язык, предпочтения и поведение конкретного пользователя, формируя тем самым условия для предиктивного сервиса.

Характерный пример стратегической ориентации на клиента представлен также в корпоративной модели американского бренда Patagonia. Компания делает ставку на экологическое сознание аудитории, открыто публикуя данные о производственном цикле, применяемых материалах, локализации поставщиков и кодексе деловой этики. Вместо навязчивого стимулирования продаж бренд развивает платформы по ремонту и повторному использованию одежды, позволяя клиенту участвовать в создании более устойчивой потребительской модели. Это формирует ценностное единство между брендом и клиентом, выходящее за рамки простой транзакции<sup>9</sup>.

Анализ кейсов позволил выявить общие черты эффективного клиентоцентричного управления: проактивное использование цифровых технологий, эмоциональную персонализацию, гибкие форматы взаимодействия, системную работу с обратной связью и ценностную согласованность между компанией и клиентом. На фоне этого становится очевидным, что современное клиентское решение – это не столько набор услуг, сколько тщательно выстроенный пользовательский сценарий, в котором каждая точка контакта служит источником данных и эмоций, необходимых для формирования устойчивой лояльности.

Сопоставительный анализ кейсов позволил выделить ряд общих закономерностей, присущих эффективной реализации клиентоцентричных подходов. Во-первых, все компании независимо от сферы деятельности продемонстрировали высокую степень внимания к эмоциональному компоненту клиентского

<sup>5</sup> Принципы клиентоцентричности в CRM-маркетинге: как увеличивать продажи, сместив фокус с продукта на клиентов. Режим доступа: <https://mindbox.ru/journal/education/chto-takoe-klientoorientirovannost/> (дата обращения: 20.12.2025).

<sup>6</sup> Synergetic. Режим доступа: <https://www.retail.ru/rbc/company/synergetic> (дата обращения: 20.12.2025).

<sup>7</sup> IKEA launches IKEA Place – a new app that allows people to virtually place furniture in their home. Режим доступа: <https://www.ikea.com/global/en/newsroom/innovation/ikea-launches-ikea-place-a-new-app-that-allows-people-to-virtually-place-furniture-in-their-home-170912> (дата обращения: 20.12.2025).

<sup>8</sup> How IKEA Uses Technology to Improve Customer Experience. Режим доступа: <https://www.renaissance.io/journal/how-ikea-uses-technology-to-improve-customer-experience-cx-in-retail> (дата обращения: 20.12.2025).

<sup>9</sup> How Patagonia Turned Sustainability into a Business Model That Works. Режим доступа: <https://reflawn.com/articles/how-patagonia-turned-sustainability-into-a-business-model-that-works/61> (дата обращения: 20.12.2025).

взаимодействия. Персонализация, контекстуальная коммуникация, участие в обратной связи – все эти элементы формируют лояльность и усиливают восприятие бренда. Во-вторых, успешные кейсы характеризуются интеграцией цифровых решений – CRM-систем, мобильных приложений, AR-технологий, позволяющих моделировать пользовательский путь.

Однако в ходе анализа также выявлены ограничения, обусловленные отраслевыми, территориальными и ресурсными различиями. Например, в сфере ритейла и e-commerce (IKEA, Synergetic) доступ к большому объему пользовательских данных и высокая цифровая зрелость позволяют оперативно адаптировать предложения под запросы аудитории, в то время как в гостиничном бизнесе или экологическом предпринимательстве наблюдается более высокая зависимость от человеческого фактора, что делает процессы персонализации менее автоматизированными и более затратными.

Для малых и средних компаний, как показал пример Sokol Coffee и Synergetic, основным ограничением становится ресурсная емкость: нехватка финансовых и технологических ресурсов сдерживают масштабирование персонализированных решений. Тем не менее в таких организациях этот дефицит удачно компенсируется за счет творческого подхода и высокой степени вовлеченности персонала. Отмечаются территориальные ограничения, особенно в регионах с низким уровнем цифровой инфраструктуры: здесь внедрение клиентоцентричных решений осложняется отсутствием стабильной онлайн-среды, недостаточной подготовленностью клиентов к использованию цифровых сервисов, а также ограниченным доступом к аналитическим инструментам.

Успешность клиентоцентричной модели напрямую зависит от способности организации учитывать не только поведенческие особенности аудитории, но и собственный отраслевой контекст, масштаб деятельности, региональные особенности и доступность технологической базы. Эти параметры необходимо закладывать в проектирование клиентских стратегий с учетом реалистичной оценки барьеров и возможностей развития.

## СРАВНЕНИЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ И БИЗНЕСЕ

Клиентоориентированная методология в коммерческой деятельности и публичном администрировании нацелена на реализацию единой задачи – обеспечение удовлетворенности клиентов либо населения. Тем не менее способы осуществления и типичные препятствия в указанных сферах демонстрируют существенные отличия [6; 7].

В предпринимательской среде клиентоцентричность функционирует как критически значимый механизм укрепления конкурентоспособности. Организации выстраивают свои сервисы в соответствии с персональными запросами, интенсивно используя передовые технологические разработки для обработки информации и построения прогнозов. Их адаптивность обеспечивает оперативное реагирование на трансформации рыночной конъюнктуры, апробацию альтернативных моделей взаимодействия и внедрение инновационных решений, что обеспечивает более глубокое удовлетворение клиентских потребностей.

В противоположность коммерческим структурам в сфере государственного администрирования первостепенное внимание уделяется гарантированию доступности и качественного уровня оказываемых услуг. Вместе с тем данный процесс затрудняется существованием бюрократических препятствий, дефицитом ресурсной базы и необходимостью соблюдения интересов многочисленных категорий населения. Государственные институты преимущественно ориентированы на унификацию процедур, что порой противоречит идее персонализации. Несмотря на это, в последние годы фиксируется направленность на адаптацию бизнес-практик. Это выражается в формировании цифровых сервисов, консолидации информационных массивов и построении платформ, ориентированных на отражение реальных жизненных обстоятельств граждан<sup>10</sup>. Подобные изменения способствуют повышению комфортности и результативности взаимодействия с государственными органами.

Анализ практического применения клиентоцентричных методов демонстрирует существенные различия между коммерческим сектором и государственными структурами. Предпринимательская среда нацелена на оперативное создание индивидуальных предложений, что непосредственно влияет на укрепление лояльности потребителей и увеличение финансовых показателей. В сфере государственного

<sup>10</sup> Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Доверие граждан – важнейший ресурс государства. Режим доступа: <https://ac.gov.ru/news/page/doverie-grazdan-vaznejsij-resurs-gosudarstva-27798> (дата обращения: 20.12.2025).

администрирования ключевой задачей является обеспечение максимальной простоты и достижимости сервисов для разнообразных категорий граждан с необходимостью учета расширенного спектра административных и процедурных особенностей [8].

В таблице представлены отличительные характеристики внедрения клиентоориентированных стратегий в предпринимательской деятельности и системе государственного регулирования.

Таблица

### Сравнение клиентоцентричного подхода в бизнесе и в государственном управлении

| Параметр       | Бизнес                                           | Государственное управление                           |
|----------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Цель           | Удовлетворение потребностей клиентов для прибыли | Обеспечение доступности и качества услуг для граждан |
| Фокус          | Персонализация и лояльность                      | Унификация и доступность услуг                       |
| Технологии     | CRM, ИИ, аналитика, автоматизация                | Порталы госуслуг, интеграция данных                  |
| Взаимодействие | Персонализированные предложения, омниканальность | Стандартизированные каналы (портал «Госуслуги»)      |
| Сложности      | Конкуренция, быстрая адаптация                   | Бюрократия, ограниченные ресурсы                     |
| Примеры        | IKEA, Synergetic                                 | Портал «Госуслуги», электронное правительство        |

Составлено авторами по материалам исследования

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования демонстрируют устойчивую трансформацию управленческой логики современных организаций от продуктово-ориентированной модели к стратегиям, выстроенным вокруг интересов потребителя. Это подтверждается не только аналитическими данными международных исследовательских компаний, таких как PwC (где 73 % клиентов акцентируют внимание на важности взаимодействия с брендом), но и эмпирическим анализом поведения потребителей в рамках данного исследования.

Ключевым фактором эффективности выступает степень персонализации клиентского взаимодействия, что находит статистическое подтверждение: согласно результатам корреляционного анализа, выполненного в IBM SPSS Statistics, уровень удовлетворенности клиентов напрямую зависит от глубины индивидуального подхода. Наибольший эффект наблюдается на начальных и завершающих этапах клиентского пути, где персонализированный сервис формирует эмоциональную привязанность и готовность к повторному взаимодействию [9].

Полученные данные подтверждают, что клиентоцентричная модель не только способствует укреплению рыночных позиций, но и служит основой для перехода к более зрелой управленческой парадигме – ценностно-ориентированному подходу, в рамках которого организация становится не просто поставщиком продукта, а носителем значимых ценностей для потребителя. Это направление соответствует актуальным трендам развития клиентского опыта в условиях цифровизации и высокой конкуренции.

Теоретическая рамка исследования опирается на классические положения маркетинга, изложенные в трудах Ф. Котлера, где клиент рассматривается как центральная фигура всей маркетинговой системы. Современные подходы развивают эти идеи, интегрируя технологические и поведенческие факторы в систему стратегического управления.

Последовательная реализация клиентоцентричных стратегий требует не только внедрения цифровых инструментов, но и формирования внутренней организационной культуры, ориентированной на устойчивую ценность для клиента. Полученные результаты обладают высокой прикладной значимостью для руководителей и специалистов, стремящихся к выстраиванию лояльной клиентской базы и повышению операционной эффективности в условиях динамичного и перегретого рынка.



## Список литературы

1. Мирошниченко, М. А., Воронин, А. А., Назарова, А. Ю. Клиентоцентричный подход в разработке продуктов и оказание качественного обслуживания потребителей при управлении компанией / М. А. Мирошниченко, А. А. Воронин, А. Ю. Назарова // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 2(55). – С. 442–449. – EDN RLDODR..
2. Фейдер, П. Клиентоцентричность. Отношения с потребителями в цифровую эпоху / П. Фейдер, С. Томс. – Москва: Альпина Паблишер, 2024. – 190 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 832 с.
4. Городнова, Н. В. Применение искусственного интеллекта в бизнес-сфере: современное состояние и перспективы / Н. В. Городнова // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 4. – С. 1473–1492. – DOI 10.18334/vinec.11.4.112249.
5. Голубева, А. И. Автоматизация бизнес-процессов работы с клиентами с помощью CRM-системы / А. И. Голубева, М. Ф. Равшанов, С. Е. Тынянова, А. С. Никулина // Аллея науки. – 2018. – Т. 1, № 7(23). – С. 18–23. – EDN UWZPNT.
6. Гетман, А. Н. Стратегический курс на клиентоцентричную модель государственного управления / А. Н. Гетман // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: материалы XVII национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 29–30 сентября 2022 г. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 110–116. – EDN IZJJDQ.
7. Мирошниченко, М. А. Цифровая трансформация клиентского сервиса в условиях клиентоцентричного управления / М. А. Мирошниченко // Маркетинг и логистика. – 2023. – № 2. – С. 35–45.
8. Мирошниченко, Т. Т. Применение CRM-маркетинга в бизнесе / Т. Т. Мирошниченко, А. А. Седова // Международный студенческий научный вестник. – 2022. – № 1. – EDN PQEOSI.
9. Тюрина, П. В. Эмоциональный интеллект как ключевая компетенция современного менеджера / П. В. Тюрина, В. П. Матвеева // Совершенствование инструментария финансового обеспечения стратегического развития экономических систем РФ. – Самара: Издательство СНЦ, 2019. – 370 с. – EDN KZCUVH.
10. Филимонова, В. Д. CRM-системы как инструмент повышения эффективности бизнеса / В. Д. Филимонова // Бюллетень науки и практики. – 2020. – Т. 6, № 2. – С. 235–240. – DOI 10.33619/2414-2948/51/25. – EDN VTNTHG.

## References

1. Miroshnichenko, M. A., Voronin, A. A., Nazarova, A. Yu. (2023). Customer-centric approach in product development and provision of quality service to consumers when managing the company. *Herald of the Academy of Knowledge*, 2(55), 442–449. (In Russian).
2. Fader, P., Toms, S. (2024). *Client-centricity. Consumer relations in the digital age*. Alpina Publisher. (In Russian).
3. Kotler, Ph. (2021). *Marketing Management*. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
4. Gorodnova, N. V. (2021). Application of artificial intelligence in the business sphere: current state and prospects. *Issues of innovative economics*, 11(4), 1473–1492. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/vinec.11.4.112249>
5. Golubeva, A. I., Ravshanov, M. F., Tynyanova, S. E., & Nikulina, A. S. (2018). Automation of business processes of working with clients using a CRM system. *Alleya nauki*, 7(23), 18–23. (In Russian).
6. Getman, A. N. (2022). Strategic course towards a client-centric model of public administration. In: *Modern management: problems and prospects: Proceedings of the XVII National Scientific and Practical Conference with International Participation, St. Petersburg, September 29–30, 2022*. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics. (In Russian).
7. Miroshnichenko, M. A. (2023). Digital transformation of customer service in the context of customer-centric management. *Marketing and Logistics*, 2, 35–45. (In Russian).
8. Miroshnichenko, T. T., Sedova, A. L. (2022). Application of CRM-marketing in business. *International Student Scientific Herald*, 1. (In Russian).
9. Tyurina, P. V., Matveeva, V. P. (2019). Emotional intelligence as a key competence of a modern manager. In: *Improving the tools of financial support for the strategic development of economic systems of the Russian Federation*. Samara: Samara Scientific Center Publ. House. (In Russian).
10. Filimonova, V. D. (2020). CRM Systems as a Tool for Improving Business Efficiency. *Bulletin of Science and Practice*, 6(2), 235–240. (In Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/51/25>

# Предпосылки зарождения идеи электронного государства и цифровизации экономического оборота

**Юссуф Али Ахамада**

Аспирант

ORCID: 0009-0009-0671-7401, e-mail: youssoufali2023@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

**Научный руководитель**

**Смагулова Самал Мураденовна**

Канд. экон. наук, доц. каф. мировой экономики и международных экономических отношений

ORCID: 0000-0002-6930-9298, e-mail: no-reply@subs.elpub.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Проанализированы предпосылки зарождения идеи электронного государства и цифровизация экономического оборота. Цель настоящего исследования – изучить тенденции цифровизации экономического оборота. При написании статьи использовались такие методы, как анализ различных научных, официальных и статистических источников, их обобщение и синтез, сравнительный анализ и анализ статистических данных. Сделан вывод, что переход к электронному государству – это не просто модное веяние времени, а необходимый шаг в развитии современного общества. Как показывает практика, преимущества цифровизации государственного управления очевидны и многогранны: от экономии времени простых граждан до повышения эффективности работы целых ведомств. Однако важно понимать, что путь к совершенному электронному государству тернист и требует комплексного подхода. Нельзя игнорировать существующие проблемы: от кибербезопасности до цифрового неравенства между различными группами населения. Эти вызовы необходимо решать последовательно и системно. Можно сказать, что электронное государство – это не только инструмент управления, но и основа для построения будущего, в котором взаимодействие между государством и обществом станет открытым, эффективным и гуманным. Самое главное – не останавливаться на достигнутом и продолжать упорно работать над улучшением системы.

## Ключевые слова

Электронное государство, цифровизация экономического оборота, государственное управление, взаимодействие власти и общества, кибербезопасность, доступность цифровых услуг, подготовка кадров.

**Для цитирования:** Юссуф А.А. Предпосылки зарождения идеи электронного государства и цифровизации экономического оборота // Вестник университета. 2026. № 3. С. 25–34.



# Prerequisites for the emergence of the idea of e-government and digitalization in economic turnover

**Ali A. Youssouf**

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0009-0671-7401, e-mail: youssoufali2023@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

**Scientific Advisor**

**Samal M. Smagulova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the World Economy and International Economic Relations Department

ORCID: 0000-0002-6930-9298, e-mail: no-reply@subs.elpub.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The prerequisites for the emergence of the idea of e-government and digitalization in economic turnover have been analyzed. The purpose of the study is to consider the main trends in digitalization in economic turnover. When writing the research paper, the author has used scientific methods such as the analysis of various scientific, official, and statistical sources, their generalization and synthesis, comparative analysis, and statistical data analysis. It has been concluded that the transition to e-government is not just a fashionable trend of the time, but a necessary step in modern society development. As practice shows, the advantages of digitalization in public administration are obvious and multifaceted, from saving time for ordinary citizens to improving the efficiency of entire departments. However, it is important to understand that the path to a perfect e-government is thorny and requires an integrated approach. Existing issues, from cybersecurity to digital inequality among different population groups, cannot be ignored. These challenges need to be addressed consistently and systematically. It can be said that e-government is not only a management tool, but also the basis for building a future in which interaction between state and its society will become open, effective, and humane. The most important thing is to continue to work hard to improve the system.

## Keywords

E-government, digitalization of economic turnover, public administration, interaction between government and society, cybersecurity, accessibility of digital services, personnel training

**For citation:** Youssouf A.A. (2026) Prerequisites for the emergence of the idea of e-government and digitalization in economic turnover. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 25–34.



## ВВЕДЕНИЕ

Идея электронного государства (англ. e-government) возникла как ответ на вызовы современности, связанные с глобализацией, ускорением технологического прогресса и изменениями в структуре экономики. В условиях, когда традиционные формы управления и взаимодействия между государством и обществом становятся менее эффективными, электронное государство предлагает инновационные решения для повышения прозрачности, доступности и качества государственных услуг.

Идея электронного государства основывается на концепции «государства как платформы» (англ. Government as a Platform), которая предполагает использование цифровых технологий для трансформации традиционных государственных функций. В основе этой концепции лежит идея о том, что государственные услуги могут быть представлены в виде цифровых сервисов, доступных через сеть «Интернет» (далее – Интернет). Это позволяет гражданам и бизнесу взаимодействовать с государством в режиме реального времени, получать информацию о деятельности государственных органов, оплачивать налоги и штрафы, подавать заявления и жалобы, а также участвовать в государственных закупках.

В настоящем исследовании рассмотрим основные предпосылки зарождения идеи электронного государства, которые включают:

- развитие информационных и коммуникационных технологий (далее – ИКТ) – появление Интернета, мобильных устройств и облачных технологий создало техническую базу для реализации электронных государственных услуг;
- изменение потребностей общества – граждане и бизнес ожидают от государства более быстрого, прозрачного и удобного взаимодействия;
- необходимость повышения эффективности государственного управления – электронное государство позволяет автоматизировать рутинные процессы, сократить бюрократию и повышать качество государственных услуг;
- глобализация и международная конкуренция – в условиях глобальной экономики электронное правительство становится важным фактором конкурентоспособности страны.

## ПРЕДПОСЫЛКИ ЗАРОЖДЕНИЯ ИДЕИ ЭЛЕКТРОННОГО ГОСУДАРСТВА

Предпосылками зарождения идеи электронного государства можно считать развитие информационных технологий, потребность в оптимизации государственного управления, необходимость повышения качества и доступности государственных услуг, стремление к повышению прозрачности и открытости государственного управления, мировые тенденции, экономический оборот и цифровизацию. Концепция электронного государства предполагает создание единой информационной среды для взаимодействия государственных органов, граждан и организаций, что способствует более эффективному управлению и развитию общества.

Идея электронного государства заключается в использовании ИКТ для повышения эффективности государственного управления, улучшения взаимодействия между государством и гражданами, а также для обеспечения прозрачности и доступности государственных услуг. В своем развитии она прошла несколько этапов, и первый был связан с осмыслением правового положения граждан, живущих в информационном обществе. Второй этап ознаменовался активным внедрением в государственное управление электронных информационных ресурсов, на третьем осуществлялась активная реализация общегосударственных проектов, направленных на информатизацию, а четвертый находит свое выражение в электронном управлении государством [1].

Процесс формирования электронного государства тесно связан с эволюционным процессом общества, права и государства. Возникновение идеи электронного государства тесно связано с развитием теории информационного общества, и термины, используемые в информационных отношениях, стали активно использоваться в правовой и экономической среде. Со временем теория информационного общества стала основой теории и внедрения электронного управления государством. Фундаментальные работы, посвященные идее электронного государства, начали появляться в конце XX в., а сам термин «электронное государство» возник в 1997 г. в Соединенных Штатах Америки (далее – США) и был закреплен законодательно<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Станкевич А.В. Электронное государство в России и зарубежных странах: сущность, история управления и перспективы развития. Режим доступа: <https://apni.ru/article/10613-elektronnoe-gosudarstvo-v-rossii-i-zarubezhnyh-stranah-sushnost-istoriya-upravleniya-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 07.12.2025).

Термин «перевод информации в цифровую форму» произошел от английского digitalization, которое дословно переводится как «оцифровывание», или «приведение в цифровую форму». Однако он до сих пор не получил устойчивого фонетического звучания в русском языке – часто можно услышать или увидеть «дигитализация», что ближе к оригинальному английскому произношению. В русском языке он относится к переводу из аналоговых форматов в цифровые [2].

Цифровая трансмиссия информационных данных, закодированных в дискретные сигнальные импульсы, широко применяется в современных системах связи. В США в дигитализации видят путь к информационному обществу, дальнейшей глобализации и транснационализации информационных связей на всей планете. В Европе и других регионах мира существует иная точка зрения на дигитализацию, связанная с защитой наземного вещания как средства сохранения национально-локальных особенностей и интересов посредством собственных информационных средств [3].

Дигитализация позволяет содержанию легко «транспортироваться» по любому каналу электронной коммуникации. В результате Интернет из сети, просто соединяющей компьютеры, превращается в особую информационную и коммуникационную среду, в которой медиапродукты благодаря своему цифровому формату способны преодолеть традиционные «ограничители» старых средств массовой информации. Ни время, необходимое для распространения печатных изданий, ни финансовые ресурсы, на это затрачиваемые, ни пространство, ограничивающее распространение газеты, телевизионного или радиосигнала, не являются более преградами ни для тех, кто создает информацию, ни для тех, кто ее потребляет. Дигитализация, устраняя различия между отдельными средствами массовой информации и уравнивая их содержание, прокладывает дорогу к их конвергенции».

В современном мире идея электронного государства возникла неслучайно. Ее появлению способствовал целый комплекс взаимосвязанных факторов, каждый из которых сыграл свою важную роль в этом процессе. Технологический прогресс стал основой для развития электронной страны. Появление персональных компьютеров, бурное развитие Интернета и широкое распространение мобильных устройств создали технологическую основу, без которой реализация этой концепции невозможна.

В условиях увеличения объема информации особо выделялась эффективность управления. Государственные органы сталкиваются с необходимостью обрабатывать и анализировать больше данных для принятия обоснованных решений. Традиционные методы управления больше не выдерживают увеличения рабочей нагрузки.

Удобство для населения стало основной движущей силой развития электронных услуг. У людей есть возможность получать государственные услуги, не выходя из дома, что значительно упрощает взаимодействие с государственными органами и экономит время.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ГОСУДАРСТВА И ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОРОТА**

Использование цифровых технологий и постепенная цифровизация государственного управления помогли направить эволюцию современного государства, которое постепенно приобретает аспекты, сформированные теми же технологиями:

- трансформация бюрократии путем реорганизации административных процессов;
- общение в цифровом формате с гражданами и бизнесом с использованием цифровых технологий и тех же юридически значимых инструментов, что и для внутреннего общения;
- формирование и управление цифровыми удостоверениями личности граждан, которые реализуются в их цифровом доме (теперь обязательны для широкого спектра производственных и профессиональных секторов);
- юридическое установление «цифрового гражданства» и принципа, согласно которому все формальные действия администрации должны осуществляться в цифровом виде.

Совместное участие должно быть основано на принципе «сначала цифровые», и в соответствии с этим принципом должны быть созданы платформы, поддерживающие по умолчанию и по замыслу, то есть процесс предназначен для цифровой сферы с момента ее создания (по замыслу) и осуществляется без дальнейшего регулирующего вмешательства (по умолчанию).

Эти процессы, происходящие в разных странах (с разными измерениями), представляют собой глобальное явление и теперь описывают конфигурацию современного государства, часто называемого



цифровым государством, в котором формы правления и их степень демократичности также описываются как следствие практики получения доступа к цифровым технологиям. Согласие во все большей степени определяется цифровыми процедурами (электронное голосование) в обществе, где общественное мнение подвержено риску посправды и технологических мистификаций. Отныне архипелаг искусственного интеллекта играет решающую роль.

Если сказанное имеет определенную степень правдоподобия, то внимание может быть направлено на формы электронной демократии или электронной демократии, которые в значительной степени описываются стратегиями цифрового управления государственным аппаратом и политической системой. Электронную демократию можно ошибочно понимать как новый тип демократии, игнорирующий хорошо известную концепцию «народной власти», но на самом деле вместо того, чтобы разрушать предыдущие принципы, она перестраивает свои основы, вдохнув новую жизнь в концепцию демократии. Электронная демократия – это недавнее приобретение, когда все эксперименты и использование информационных и телекоммуникационных технологий понимаются таким образом, чтобы гарантировать гражданам максимальное и более легкое участие в политической и институциональной жизни на всех уровнях. Электронная демократия заставляет задуматься о растущей ориентации на инновации, а также заставляет говорить об электронном правительстве, то есть об электронном правительстве государства и о влиянии, которое оно оказывает на развитие общественных аппаратов, часто также понимаемых как бюрократия. С другой стороны, управленческая и правительственная деятельность, основанная на политических решениях, поддерживаемых технологиями электронных коммуникаций, определяется как электронное управление [4].

Электронное государство, которое сегодня превратилось в открытое, лежит в основе нынешней идеи цифрового государства, нацеленной на изменения в «государственном аппарате», в результате чего оно становится важным инструментом эволюции. Основная особенность электронного государства заключается в возможности электронного управления государственными делами, в частности в способности обмениваться документами государственного управления и управлять ими с помощью цифровых телематических устройств, которые в сочетании с действиями по организационным изменениям позволяют оптимизировать административное управление. Эксперты по цифровым системам все чаще участвуют в этих процессах принятия решений, включая использование нейронных и прогностических алгоритмов, типичных для искусственного интеллекта.

По данным Организации экономического сотрудничества и развития, под онлайн-администрированием следует понимать «использование новых информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в государственной политике и государственном управлении, применяемое к широкому кругу административных функций, которые могут трансформировать административные структуры и процедуры»<sup>2</sup>. Для Европейской комиссии электронное администрирование – это использование «новых технологий для расширения участия в демократическом процессе»<sup>3</sup>.

Электронное управление развивается и стабилизируется как предпосылка цифровой демократии. Оно представляет историю цифрового администрирования, поскольку появляется новая цифровая граница в развивающейся функции, гиперавтоматизации, способной усилить стабилизацию этой новой государственной организации и расширить возможности ее деятельности.

Гиперавтоматизация в контексте цифрового пространства органов государственной власти означает автоматизацию рабочих процессов с помощью искусственного интеллекта. Это одна из тенденций в сфере государственного управления, которая упоминается в распоряжении Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления»<sup>4</sup>. Она может помочь передовым отраслям, включая судебную систему, поскольку представляет собой сочетание технологий автоматизации и искусственного интеллекта, которые позволяют организациям быстро идентифицировать, контролировать и автоматизировать как можно больше процессов. Благодаря гиперавтоматизации в сочетании с реинжинирингом процессов частные и государственные организации могут снизить эксплуатационные расходы при условии обеспечения большей связи друг с другом и большей функциональной совместимости. Эти технологии

<sup>2</sup> Digital Taxation. Режим доступа: <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/digital-taxation/> (дата обращения 07.12.2025).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408634367/> (дата обращения: 07.12.2025).

в сочетании могут повысить способность людей выполнять процессы быстрее, эффективнее и с меньшим количеством ошибок. В то время как простая автоматизация позволяет выполнять одни и те же задачи быстрее, эксперты по гиперавтоматизации предлагают возможность выполнять их еще более разумно.

Однако преимущества такой технологии можно ощутить только при условии наличия надежного плана автоматизации, после оптимизации процессов и повышения их эффективности и при избегании автоматизации ошибочных и неизвестных процессов, то есть без необходимости делать их прозрачными после сопоставления и анализа самого процесса. Что касается результатов, то это роботизированная автоматизация процессов, которая с помощью «интеллектуального» программного обеспечения, называемого «роботами», может автоматически выполнять повторяющиеся действия людей-операторов, имитируя их поведение и взаимодействуя с компьютерными приложениями так же, как и оператор, и разработка новых технологий, от *process mining* в сочетании с искусственным интеллектом до интеллектуальной автоматизации. За прошедшие годы они приобрели способность автоматизировать сложные процессы, используя неструктурированные данные со значительным уровнем двусмысленности. Мы считаем, что эта модель применяется к государственному сектору управления..

С данной теоретической позиции политические силы консервативного спектра вынуждены эволюционировать и адаптироваться к новым организационным моделям, поскольку функционирование структурированных общественных процессов в рамках обобщенной модели цифрового государства требует формирования обновленной нормативно-правовой базы с обеспечением максимально широкого общественного участия. Теперь речь идет не только об управлении искусственным интеллектом с помощью закона, но и обо всех последствиях, которые влечет за собой использование коррелированных алгоритмов с общими правилами. В частности, по этому вопросу вызывает беспокойство тот факт, что «зависимость от алгоритмов разрушает доверие граждан к их правительствам и демократии», поскольку алгоритмы несовершенны и подвержены влиянию мировоззрения и предубеждений тех, кто их использует [5]. Это не означает, что от искусственного интеллекта следует отказаться из-за его «несовершенства», – люди тоже несовершенны. Судьи демонстрируют недостатки и предвзятость, и аргументированная логика их приговоров также не защищает их от ошибок: так, передовые медицинские диагностические системы, основанные на искусственном интеллекте, способны диагностировать заболевания лучше, чем многие специалисты [5].

Заинтересованность государства в управлении коммуникационными технологиями и их применении к социальным процессам побудила законодателей ввести в рассматриваемом случае новый тип закона, обычно называемый «новыми правами», с особым упором на правила, которые можно отнести к построению общества. Право на общение с государственной бюрократией с помощью ИКТ в государстве, организованном для перехода на цифровые технологии, часто не соответствует реальной возможности для граждан и предприятий общаться с государственными органами власти по каналам телематики.

Китай формирует международную валютную систему, характеризующуюся цифровой валютой, надежность которой не гарантируется ни одним государством, как в случае с традиционными валютами, но которая строится исключительно за счет доверия «клиентов». Согласованная криптовалюта в сети узлов, то есть персональных компьютеров, которые управляют ею распределенным одноранговым способом, использует надежное шифрование для проверки и защиты транзакций. Эта деятельность, которая до сих пор воспринималась банками и правительствами с большим недоверием, стала «обычной» практикой, к которой даже власти теперь относятся с большим интересом. Китайское правительство вмешалось, запретив банкам использовать биткойны на своих биржах для предотвращения рисков отмывания денег и защиты финансовой стабильности. Однако Китай не наложил никаких ограничений на торговлю между физическими лицами, так что в настоящее время он является крупнейшим рынком биткойнов с более чем 35 % мировых транзакций [6].

Европа придерживается осторожной позиции: только в 2018 г. в соответствии с Директивой Европейского парламента 2018/843 она официально признала криптовалюты, но потребовала от всех поставщиков услуг цифровых кошельков, чьи клиенты связаны с виртуальными валютами, проводить систематические проверки, чтобы положить конец системе анонимности криптовалют<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Directive (EU) 2018/843 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive (EU) 2015/849 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing, and amending Directives 2009/138/EC and 2013/36/EU. Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L0843> (дата обращения: 07.12.2025).

Криптовалюты поддерживаются частной инициативой с помощью так называемых интеллектуальных контрактов, основанных на прозрачной и безопасной технологической платформе, которая используется для криптовалют, блокчейна, и обеспечивающих потенциально обширную сферу действия, но с четко видимыми правовыми границами. Они не заменяют традиционные договорные формы, а касаются условных функций «если ..., тогда», встроенных в компьютерное программное обеспечение или протоколы, и являются полезным инструментом для внесудебного разрешения споров. Использование интеллектуальных соглашений в этой форме постоянно развивается благодаря упрощению операций, при котором при возникновении запланированного события срабатывает автоматизм, который дает согласованный эффект: если установлен крайний срок, начинается оплата.

На пороге третьего тысячелетия получила распространение идея о том, что доступность и дешевизна информации, производимой и передаваемой через Интернет, способствовала бы большей социальной мобильности и ограничивала процессы исключения. Возможность доступа к информации, связанной с контекстной потребностью в передаче информации при использовании Интернета и социальных сетей, подпитывает вселенную социальной коммуникации, создает не только бесконечные возможности для социальной интеграции, но и множество бесконечных систем исключения, устанавливая неравенство. С точки зрения цифровой коммуникации можно наблюдать как минимум два типа процессов: один касается воспроизводства и усиления существующего неравенства и практики, порождающей конкретное неравенство, а другой связан с распространением и использованием цифровых технологий.

Парадокс заключается в том, что растущее социально-экономическое неравенство усугубляется цифровым неравенством (неравенством в доступе к ИКТ). Изолированные социальные группы остаются вне процессов цифровой трансформации, поскольку доступ к ИКТ выступает необходимой предпосылкой для участия в современной экономической и общественной жизни. С точки зрения цифрового государства именно самые незащищенные слои населения могли бы извлечь наибольшую выгоду из предоставления онлайн-услуг.

В конце XIX в. на смену парламентаризму пришла партийная демократия. Она возникла из-за расширения избирательного права, усугубления социальных и классовых противоречий, развития партийных институтов и коммуникационных технологий, прежде всего массовой прессы. В этот период электоральный выбор сместился с личностей на политические партии – объединения лидеров и масс активистов, базирующихся на идеологическом единстве. В конце XIX в. – начале XX в. движение за всеобщее избирательное право сфокусировалось на предоставлении женщинам права голосовать. Первой страной, предоставившей всем совершеннолетним гражданам и гражданкам право голоса стала, Новая Зеландия (1893 г.).

В основе представительных либеральных демократий лежит возможность для всех граждан голосовать и тем самым осуществлять доверительное управление избранными представителями через законные избирательные механизмы. Саму демократию с момента ее зарождения можно представить как технологию, направленную на сбор и управление согласием, используемым в политических целях и связанным с условиями жизнеспособности демократических государств. С наступлением современности эволюция государства как политического субъекта сопровождается необычайным научным прогрессом, который касается не только приобретения новых технических знаний, но и трансформации времени от времени современных форм демократии.

В представлении демократических технологий тема электронного голосования обсуждается, понимается и комбинируется по-разному. Оно регулируется национальными правовыми системами именно в силу его потенциальной способности формировать демократические государства при условии обеспечения безопасности, но в то же время оно может укрепить антиутопии и ослабить качество и характеристики нынешних демократий. С этой точки зрения мы можем описать сценарий, согласно которому цифровые технологии могут обеспечить более широкое участие граждан в формировании демократической жизни, но в случае других политических, социальных, экономических и технологических условий это может нанести серьезный ущерб демократии. Одни только цифровые технологии не создают и не гарантируют демократию.

## **ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ЭЛЕКТРОННОГО ГОСУДАРСТВА, ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОРОТА**

Цифровые технологии изменили подходы к общению, мобилизации и контролю власти. Появились новые инструменты, такие как социальные сети, искусственный интеллект и большие данные. Они

коренным образом повлияли на способы взаимодействия граждан с государством и на роль граждан в политических процессах.

Электронное голосование позволяет упростить процесс выборов. Преимущества такого голосования по сравнению с традиционными формами:

- возможность голосовать вне избирательных участков и помещений для голосования;
- упрощение участия в выборах и референдумах граждан, проживающих или находящихся за границей;
- расширение доступа к процессу голосования для избирателей с ограниченными возможностями;
- повышение явки на выборы путем предоставления дополнительных способов голосования;
- снижение общих затрат на организацию и проведение выборов или референдумов;
- более достоверное и оперативное обнародование результатов.

Однако у электронного голосования есть и риски, например, кибератаки, способные повлиять на исход голосования. Безопасность данных избирателей и защита систем – критически важные вопросы.

На международном уровне основные требования к процедуре электронного голосования установлены Рекомендацией Комитета министров Совета Европы (2017)<sup>6</sup>. В документе подчеркивается, что электронное голосование объединить этот абзац со следующим.

Переход от аналогового к цифровому голосованию в направлении электронной демократии учитывает системы, которые допускают разные типы голосования для разных областей территориальной автономии.

Радикальные взгляды становятся все более популярными среди населения. Этот кризис привел к неожиданным последствиям. На фоне разочарования в традиционной политике начали активно формироваться новые общественные движения. Некоторые из них со временем исчезли, другие превратились в массовые организации. Появились новые политические силы, призванные заменить или поддержать традиционные партии в решении социальных проблем.

Примером стало появление «зеленого» движения в Европе, которое успешно заполнило образовавшийся вакуум. Особенно показательной стала ситуация начала 1990-х гг., когда стало очевидно, что крупные политические партии, несмотря на свой масштаб и ресурсы, демонстрируют признаки внутренней слабости: бюрократизация, оторванность от запросов общества и идеологическая размытость делают их уязвимыми перед вызовами времени. Несмотря на их глубокое проникновение в общественную жизнь, их способность эффективно управлять оказалась под серьезным вопросом. Это подготовило почву для сильной волны антиполитики, которая описывала политику как нечто неэффективное, дорогостоящее, самореферентное и олигархическое, полезное только для воспроизведения власти профессиональных политиков и, следовательно, совершенно безразличное – если не враждебное – к потребностям модернизации страны.

Италия представляет собой образцовую модель продвижения «президентской партии» с участием лидеров гражданского общества, а не политиков, с самого начала структурированную как избирательная машина, предназначенная для поддержки избрания своего лидера через тесную связь со средствами массовой информации и территориальную структуру, в рамках которой «правлящая партия» может участвовать в выборах. Периферийные органы были больше похожи на культурные клубы, чем на партийные секции, поскольку они не избирали представителей и не участвовали в разработке программ. Новые движущие и популистские формирования, первоначально определенные как антиполитические, способствовали формированию и росту чувства принадлежности к разнообразной электоральной массе, подпитывая ожидания радикальных инноваций, основанных на идее, что принадлежащая сообществу, но разделяемая идентичность сама по себе была бы в состоянии удовлетворить коллективные потребности, защищать материальные интересы своих членов и предоставлять им возможность активно участвовать в этом, внедряя цифровую демократию в рамках движения.

Технологии представляют собой фактор, который позволяет достичь прямой электронной демократии, превосходящей не только представительную демократию, но и сам парламент в его нынешнем понимании, даже если через некоторое время в парламенте не будет необходимости. Сегодня благодаря Интернету и технологиям существуют инструменты участия, которые гораздо более демократичны и эффективны с точки зрения народного представительства, чем любая модель правления XX в. В этом

<sup>6</sup> Рекомендация Комитета министров Совета Европы государствам-членам N CM/Rec(2017)5 «О правилах электронного голосования» (принята Комитетом министров Совета Европы 14 июня 2017 г. на 1289-м заседании представителей министров). Режим доступа: <https://base.garant.ru/71875094/> (дата обращения: 07.12.2025).



случае все голоса в политических кругах собрались, чтобы охарактеризовать эту идею как «ненормальную», вплоть до мысли о замене законопроектов и поправок алгоритмами, что было бы равносильно передаче демократии в руки неясных механизмов.

Исходя из предложений, основанных на новейших достижениях в области исследований искусственного интеллекта, будущий искусственный интеллект может извлечь выгоду из возможностей кубит (фундаментальная единица квантовой информации, ключевой элемент квантовых вычислений), способности обучаться с помощью биологических нейронных сетей, выходящей за рамки обычного уровня машинного обучения, осуществить утопию или кошмар многих: наличие компьютеризированных машин, способных принимать самостоятельные решения<sup>7</sup>. Это было описано как формирование консенсуса, который определяет правительства и влияет на демократии, процесс, который в основном связан с убеждениями, формулирующими и выражающими так называемое «общественное мнение». Решающую роль играет коммуникация, которая все чаще формируется и передается в современном обществе с помощью уникального метода цифровых потоков. В сетевом обществе коммуникация – это структура социальных отношений, которые подвержены неизбежному риску ложных новостей и дезинформации и рассматриваются как основной источник формирования общественного мнения и, если возможно, формирования сознания.

Исходя из этих предпосылок можно утверждать, что в системе электронных демократий результаты голосования даже с помощью цифровых инструментов электронного голосования имеют проблемные, неочевидные последствия. Мы должны принять во внимание обусловленность средств массовой информации, с помощью которых сообщения передаются разочарованному населению, враждебному политике торговцев: любое сообщение, которое задевает струны антиполитики, приведет к консенсусу, который часто поддерживает окольные, «нелиберальные» формы демократии.

Можно утверждать, что в системе электронных демократий результаты голосования даже с помощью цифровых инструментов электронного голосования имеют проблемные, неочевидные последствия. Мы должны принять во внимание обусловленность средств массовой информации, с помощью которых сообщения передаются населению, враждебному политике «торговцев»: любое сообщение, которое задевает «струны» антиполитики, приведет к консенсусу, который часто поддерживает нелиберальные формы демократии [7].

Цифровые технологии, искусственный интеллект – это инструменты, которые могут обеспечить более широкое участие, лучшее универсальное общение. Однако машины не определяют демократию, по крайней мере до тех пор, пока они не научатся принимать автономные решения, имеющие юридическую силу [8].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автор настоящего исследования пришел к выводу о том, что в условиях глобализации и стремительного технологического прогресса электронное государство становится ключевым инструментом для оптимизации государственного управления, улучшения коммуникации между государством и обществом, а также обеспечения прозрачности и доступности государственных услуг. Переход к электронному государству – это не просто модное веяние времени, а необходимый шаг в развитии современного общества. Как показывает практика, преимущества цифровизации госуправления очевидны и многогранны: от экономии времени простых граждан до повышения эффективности работы целых ведомств.

Однако важно понимать, что путь к совершенному электронному государству тернист и требует комплексного подхода. Нельзя игнорировать существующие проблемы, от кибербезопасности до цифрового неравенства между различными группами населения. Эти вызовы необходимо рассматривать последовательно и системно.

Следует отметить, что успех цифровизации государственного управления зависит не только от технического оснащения, но и от готовности общества к переменам. Люди должны не только иметь доступ к электронным услугам, но и уметь ими пользоваться и доверять им.

Можно сказать, что электронное правительство – это не только инструмент управления, но и основа для построения будущего, в котором взаимодействие между государством и обществом станет открытым, эффективным и гуманным. Самое главное – не останавливаться на достигнутом и продолжать упорно работать над улучшением системы.

<sup>7</sup> ANSA. Robot Pensant. Режим доступа: <https://www.ansa.it/> (дата обращения: 07.12.2025).



### Список литературы

1. Алтухова, Н. Ф. Системы электронного документооборота / Н. Ф. Алтухова, А. Л. Дзюбенко, В. В. Лосева, Ю. Б. Чечиков. – Москва: КНОРУС, 2019. – 202 с.
2. Железняк, И. Н. Проблемы цифровизации негласного сотрудничества граждан с органами, осуществляющими оперативно-розыскную деятельность / И. Н. Железняк // Вестник Восточно-Сибирского института МВД России. – 2022. – № 2(101). – С. 181–192. – DOI 10.55001/2312-3184.2022.93.64.016. – EDN IVFFPI..
3. Князев, А. А. Энциклопедический словарь СМИ. Бишкек: Издательство КРСУ. 2002. – 154 с.
4. Zouinar, M. Developments in Artificial Intelligence: What are the challenges for human activity and the human-computer relationship at work? / M. Zouinar // Activities. – 2020. – No. 7-1. – Pp. 632–648.
5. Souare, I. K. The victory of the opposition and its rise to power / I. K. Souare // In opposition in Africa: The quest for power. – 2017. – No. 17. – Pp. 138–149.
6. Konin, M. A. Artificial Intelligence and e-democracy: new rights, new exclusions / M. A. Konin, S. N. Beugre // Africa in AI. – 2024. – No. 15. – Pp. 296–315.
7. Приходько, Д. В. Цифровая экономика в Африке: состояние и проблемы развития / Д. В. Приходько, В. Г. Шеров-Игнатъев // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2024. – Т. 40, № 1. – С.3–35. – DOI 10.21638/spbu05.2024.101. – EDN YBWQTY.
8. Casilli, A. A. Waiting for robots: the ever-elusive myth of automation and the global exploitation of digital labor / A. A. Casilli // Sociologias. – 2021. – Vol. 23, No. 57. – Pp. 112–133. – DOI 10.1590/15174522-114092. – EDN YBOOCW.

### References

1. Altukhova, N. F., Dzyubenko, A. L., Loseva, V. V., & Chechikov, Yu. B. (2019). *Electrical equipment systems*. Moscow: Knorus. (In Russian).
2. Zheleznyak, I. N. (2022). The problems of digitalization of the tacit cooperation of citizens with the bodies carrying out operational investigative activities. *Vestnik of the East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation*, 2(101), 181–192. (In Russian). <https://doi.org/10.55001/2312-3184.2022.93.64.016>
3. Svyazev, A. A. (2002). *The encyclopedic word media*. Bishkek: KRSU Publ. House. (In Russian).
4. Zouinar, M. (2020). Developments in Artificial Intelligence: What are the challenges for human activity and the Human-Computer relationship at work? *Activities*, 7-1, 632–648. (In French).
5. Souare, I. K. (2017). The victory of the opposition and its rise to power. *In opposition in Africa: The quest for power*, 17, 138–149. (In French).
6. Konin, M. A., Beugre, S. N. (2024). Artificial Intelligence and e-democracy: new rights, new exclusions. *Africa in AI*, 15, 296–315. (In French).
7. Prikhodko, D. V., Sherov-Ignatiev, V. G. (2024). Digital economy in Africa: state and problems of development. *Bulletin of St. Petersburg University. Economy*, 1, 3–35. (In Russian). <https://doi.org/10.21638/spbu05.2024.101>
8. Casilli, A. (2019). Waiting for the robots. In: *Investigation on the work of the click, afterword D. Meda*. Paris, Le Seuil. (In French).

# Цифровая эволюция избирательной системы Российской Федерации: технологии и этапы трансформации

**Годин Владимир Викторович**

Д-р экон. наук, проф. каф. информационных систем  
ORCID: 0000-0002-3872-2848, e-mail: god\_inf@outlook.com

**Терехова Анна Евгеньевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. информационных систем  
ORCID: 0000-0001-8418-6727, e-mail: anevgtterehova@yandex.ru

**Булатов Даниил Николаевич**

Магистрант  
ORCID: 0009-0003-0137-8769, e-mail: d15bbulat@mail.ru

**Заремба Юрий Алексеевич**

Магистрант  
ORCID: 0009-0009-0078-8508, e-mail: mrstalker97@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Проведен комплексный анализ цифровой эволюции избирательной системы Российской Федерации, охватывающий переход от традиционных бумажных процедур к автоматизированным, информационным и цифровым технологиям. Рассмотрены ключевые этапы модернизации за период 1991–2025 гг., включая внедрение офисных программных решений, сканера избирательной бюллетени, Государственной автоматизированной системы «Выборы» в трех поколениях, комплекса обработки избирательных бюллетеней, стационарных и переносных терминалов электронного голосования, а также развитие дистанционного электронного голосования с применением криптографических протоколов и технологии блокчейн. Особое внимание уделено трансформации рутинных процедур, изменению роли человека на различных этапах выборного процесса и росту значимости использования аналитики данных. Представленный анализ демонстрирует, каким образом применение сквозных цифровых технологий обеспечивает повышение прозрачности избирательных процедур, снижение рисков фальсификаций и манипуляций, расширение доступности участия в выборах для различных категорий граждан и повышение доверия общества к демократическим институтам власти. Выявлены закономерности и критерии перехода между последовательными этапами автоматизации, информатизации и цифровизации, систематизированы 7 ключевых технологических решений современной избирательной системы. Обосновано формирование перспективной автономной цифровой платформы «ГАС Выборы 2.0». Подчеркнуто, что цифровая трансформация избирательной системы Российской Федерации является логичным результатом долгосрочного, последовательного и поэтапного внедрения инновационных технологических решений.

## Ключевые слова

Цифровая трансформация выборов, избирательная система России, ГАС «Выборы», цифровые технологии в государственном управлении, дистанционное электронное голосование, блокчейн в избирательном процессе, терминалы электронного голосования, автоматизация и информатизация выборов

**Для цитирования:** Годин В.В., Терехова А.Е., Булатов Д.Н., Заремба Ю.А. Цифровая эволюция избирательной системы Российской Федерации: технологии и этапы трансформации // Вестник университета. 2026. № 3. С. 35–48.

© Годин В.В., Терехова А.Е., Булатов Д.Н., Заремба Ю.А., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



# Digital evolution of the Russian electoral system: technologies and stages of transformation

**Vladimir V. Godin**

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Information Systems Department  
ORCID: 0000-0002-3872-2848, e-mail: god\_inf@outlook.com

**Anna E. Terekhova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Information Systems Department  
ORCID: 0000-0001-8418-6727, e-mail: anevgterekhova@yandex.ru

**Daniil N. Bulatov**

Graduate Student  
ORCID: 0009-0003-0137-8769, e-mail: d15bbulat@mail.ru

**Iiuri A. Zaremba**

Graduate Student  
ORCID: 0009-0009-0078-8508, e-mail: mrstalker97@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

A comprehensive analysis of the digital evolution of the Russian electoral system, covering the transition from traditional paper procedures to automated, information, and digital technologies, has been carried out. The key stages of modernization in the period 1991–2025 have been studied, including implementation of office software solutions, a ballot scanner, the Vybory State Automated System in three generations, a complex for processing ballots, and stationary and portable electronic voting terminals, as well as remote electronic voting development using cryptographic protocols and blockchain technology. Special attention has been paid to the transformation of routine procedures, the changing role of a person at various stages of the electoral process, and the increasing importance of using data analytics. The presented analysis has demonstrated how the use of end-to-end digital technologies reduces the risks of fraud and manipulation and increases the transparency of electoral procedures, the accessibility of participation in elections for various categories of citizens, and public confidence in democratic institutions of government. The paper identifies patterns and criteria for the transition among successive stages of automation, informatization, and digitalization, systematizes 7 key technological solutions of the modern electoral system, and justifies the formation of a promising autonomous digital platform “GAS Vybory 2.0”. The authors emphasize that the digital transformation of Russia’s electoral system is the logical result of a long-term, consistent, and phased implementation of innovative technological solutions.

## Keywords

Digital transformation of elections, Russian electoral system, Vybory State Automated System, digital technologies in public administration, remote electronic voting, blockchain in electoral process, electronic voting terminals, automation and informatization of elections

**For citation:** Godin V.V., Terekhova A.E., Bulatov D.N., Zaremba I.A. (2026) Digital evolution of the Russian electoral system: technologies and stages of transformation. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 35–48.



## ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация является определяющим фактором формирования конкурентоспособного и устойчивого современного государства, способного занимать лидирующие позиции на мировой арене в сферах экономики, политики и социального преобразования. Внедрение инновационных технологий и развитие ИТ-инфраструктуры (ИТ – информационные технологии) создают практические предпосылки модернизации, формируя новые модели для взаимодействия между властью и гражданами. В результате именно технологическая зрелость становится главным показателем адаптивного потенциала государства и его места в мировой научно-технической и экономической иерархии.

В рамках глобальной цифровой трансформации государства избирательный процесс представляет собой одну из наиболее чувствительных и значимых сфер применения информационно-коммуникационных технологий, направленных на повышение прозрачности процедур, оптимизацию администрирования выборов и укрепление доверия граждан к институтам власти, становясь инструментом предотвращения политических манипуляций, фальсификаций и иных форм неправомерного воздействия, способного дестабилизировать государственные институты.

В последние годы в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) последовательно реализуется стратегия цифровой трансформации различных сфер общественной жизни. В качестве наглядного примера успешной реализации этой инициативы можно рассматривать создание и развитие Единой государственной информационной системы социального обеспечения (ЕГИССО) платформы «Госуслуги», обеспечивающей предоставление государственных и муниципальных услуг гражданам в электронном виде. На настоящий момент в мире отсутствуют технологии, обладающие аналогичными характеристиками и такой же широкой распространенностью.

В России избирательный процесс рассматривается наряду с другими в качестве одного из ключевых элементов для проведения цифровой трансформации и определяется как детерминирующий фактор устойчивого функционирования государственной системы. Высокая социальная значимость института выборов среди населения, особенно среди представителей старшего поколения, предопределяет необходимость его приоритетной модернизации. Правительство РФ на протяжении длительного периода систематически внедряет инновационные решения, не имеющие прямых аналогов в мировой практике. Использование сквозных технологий направлено на повышение доступности участия в выборах, в том числе для граждан с ограниченными возможностями, а также на обеспечение прозрачности подсчета голосов и объективности итогов.

В настоящее время в избирательной системе России применяется 7 ключевых технологических решений, обеспечивающих эволюцию от автоматизации отдельных процессов до комплексных платформ. Однако в научной литературе отсутствует систематизированный анализ их исторического развития, что затрудняет оценку эффективности внедренных инструментов.

Цель настоящего исследования – провести комплексный анализ этапов технологической эволюции избирательной системы России: автоматизации, информатизации и цифровизации. Результаты исследования могут служить основой для совершенствования инфраструктуры выборов, методологическим ориентиром для членов международного сообщества, заинтересованных в адаптации российского опыта цифровой трансформации избирательных процессов, а также инструментом повышения информационно-коммуникационной компетентности граждан, формируя понимание того, каким образом развиваются и совершенствуются механизмы обеспечения честных, прозрачных и защищенных выборов.

Научная новизна исследования заключается в:

- первой систематизации всех этапов технологической эволюции российской избирательной системы в единой концептуальной модели;
- разработке классификации избирательных технологий по этапам трансформации;
- выявлении закономерностей перехода между этапами автоматизации, информатизации и цифровизации.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Анализ источников по данной теме выявил достаточное количество научных и аналитических работ, посвященных цифровой трансформации избирательных систем, внедрению электронного голосования и использованию цифровых технологий в избирательных процессах.

На самом общем уровне – макроуровне – рассматривается эволюция избирательных систем в целом как глобального политического и социального феномена. К таким исследованиям относится изучение ключевых тенденции цифровизации выборов, в них предоставляются анализ преимуществ и рисков электронного голосования, а также общие закономерности цифрового развития избирательных процедур, вопросы доверия общества к электронным технологиям и влияния цифровых инструментов на политические институты [1].

На мезоуровне заслуживают внимания исследования, посвященные анализу отдельных компонентов цифровизации российской избирательной системы. Среди них следует отметить работы таких исследователей, как А. Чертков, а также совместную работу Е. Босовой и А. Чехулиной [2; 3]. Авторы рассматривают институциональные трансформации, происходящие в рамках внедрения дистанционного электронного голосования (далее – ДЭГ), автоматизированных систем обработки избирательных бюллетеней, систем подсчета голосов и цифровых реестров избирателей. К этой же категории относятся исследования, посвященные архитектуре российских цифровых избирательных платформ, их правовому обеспечению, взаимодействию государственных органов, Центральной избирательной комиссии РФ (далее – ЦИК РФ) и ИТ-структур. В научных работах анализируются эффективность пилотных проектов электронного голосования, вопросы прозрачности и технологической устойчивости, проводится мониторинг избирательных кампаний в цифровой среде.

Микроуровневые исследования фокусируются на технических и прикладных аспектах внедрения цифровых технологий, включая анализ конкретных технологических решений. В журнале *International Journal of Distributed Sensor Networks* представлена работа группы авторов, описывающая механизмы криптографических протоколов, используемых в системах электронного голосования и системах распределенного реестра (в отдельных пилотных проектах), алгоритмы защиты данных, а также пользовательский интерфейс (UX) для платформ электронного голосования [4]. В других работах, относящихся к данному уровню анализа, изучается влияние цифровой среды на поведение отдельных избирателей: использование личных кабинетов, мобильных приложений и систем биометрической идентификации, а также факторы, способные повысить или снизить доверие граждан к электронному голосованию [5]. Микроуровневые исследования анализируют технические инциденты, возникшие в ходе тестирования цифровых избирательных систем в России и за рубежом, и делают выводы о необходимости совершенствования протоколов шифрования, повышения прозрачности и улучшения архитектуры системы.

Несмотря на обширную научную литературу, освещающую различные аспекты цифровой эволюции российской избирательной системы, в рассмотренных источниках отсутствуют работы, однозначно и эмпирически демонстрирующие эффективность всех внедренных цифровых технологий, а также их сохраняющуюся актуальность в меняющейся политической и правовой среде. Во многих исследованиях подчеркивается необходимость дальнейшей оценки практического влияния цифровизации на прозрачность выборов, общественное доверие и устойчивость избирательной инфраструктуры.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составил комплекс научных подходов и методов. Системный подход обеспечил рассмотрение избирательной системы как целостного объекта с взаимосвязанными техническими, организационными и правовыми элементами. Исторический метод позволил реконструировать последовательность внедрения технологий и выявить причинно-следственные связи. Процессный подход с использованием нотации BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation) применялся для моделирования трансформации избирательных процедур. Сравнительный анализ обеспечил сопоставление этапов эволюции по параметрам: роль человека, время обработки данных, уровень прозрачности, риски фальсификаций. Концептуальное моделирование использовалось для построения четырехэтапной модели цифровой трансформации.

Эмпирическую базу составили нормативные правовые акты, регламентирующие избирательный процесс, официальные отчеты ЦИК РФ за период 1994–2024 гг., технические спецификации избирательных технологий, научные публикации в рецензируемых изданиях, аналитические материалы специализированных организаций.

Хронологические рамки охватывают период 1991–2025 гг. с прогнозным анализом до 2026 г.

Критерии отбора технологий: масштаб применения (федеральный/региональный уровень), функциональная значимость для избирательных процедур, инновационность, документальная подтвержденность, актуальность.



Применение указанных методов обеспечило системность и научную обоснованность результатов исследования.

## ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ЭТАПОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Цифровая трансформация деятельности любой организации является поэтапным процессом, в котором каждое последующее состояние базируется на достигнутом уровне технологического и организационного развития. Для системного анализа такого процесса целесообразно выделить четыре последовательных этапа: начальный, автоматизация, информатизация и цифровизация, что схематически представлено на рис. 1.



*Составлено авторами по материалам исследования*

Рис. 1. Этапы трансформации деятельности организации

1. Начальный этап (традиционное предприятие). На этапе традиционного предприятия все ключевые управленческие и производственные операции выполняются преимущественно вручную, что обуславливает высокие трудозатраты, риски ошибок и ограниченные возможности масштабирования. Этап служит отправной точкой технологической эволюции, от которой начинается переход к более эффективным моделям управления.

2. Этап автоматизации (автоматизированное предприятие). Этап автоматизации характеризуется внедрением технических средств и программного обеспечения, применяемых для поддержки и упрощения рутинных операций. При этом роль человека остается доминирующей, а функции информационных технологий сводятся к снижению доли ручного труда. Несмотря на накопление данных, они, как правило, не используются для аналитической обработки и стратегического управления, что принципиально отличает автоматизацию от информатизации.

3. Этап информатизации (информационное предприятие). На этапе информатизации происходит качественное изменение роли технологий: внедряются корпоративные информационные системы (ERP, CRM), обеспечивающие централизованное хранение, обработку и анализ данных. Информационные потоки приобретают сквозной характер, а данные трансформируются в структурированную информацию, используемую в управленческой деятельности. Технологии начинают выполнять реструктуризирующую функцию, оказывая влияние на организационную структуру и процессы принятия решений [6].

4. Этап цифровизации (цифровое предприятие). Цифровизация предполагает комплексное применение сквозных цифровых технологий на операционном, тактическом и стратегическом уровнях управления. Информационные технологии становятся ключевым фактором организационных изменений, а данные преобразуются в знания, обеспечивающие адаптивное и проактивное управление в условиях динамичной внешней среды.

Любая организация осуществляет трансформацию в рамках последовательного подхода, постепенно преобразовывая свои рутинные процессы и интегрируя современные технологии в ключевые и вспомогательные аспекты своей деятельности. Аналогичные этапы технологического развития наблюдаются и в избирательной системе. Для целей настоящего исследования важным является выявление характерных технологических решений каждого этапа, оценка их влияния на организационную структуру и качество избирательного процесса.

## ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

В качестве исходной формы управления выборами использовался традиционный метод, не предполагающий применения информационных технологий. Такой подход характеризуется высокой зависимостью от человеческого труда, что оказывает существенное влияние на эффективность и прозрачность избирательного процесса. По стране было открыто огромное количество избирательных участков, каждый из которых обрабатывал достаточно небольшой объем информации (один участок обслуживал определенные адреса), что является не самым оптимальным использованием ресурсов применительно к процессу выборов.

В рамках этой модели основное внимание уделялось классическим инструментам и практикам:

- печатные или рисованные материалы – бюллетени, листовки, официальные инструкции и информационные бюллетени, обеспечивающие информирование избирателей о кандидатах, правилах голосования и порядке проведения выборов;
- очные голосования – непосредственное присутствие граждан на избирательных участках, оформление голосов вручную, другими словами, прямая фиксация воли избирателей;
- представители и наблюдатели – участники избирательного процесса, контролирующие законность и прозрачность голосования, фиксирующие нарушения и обеспечивающие общественный контроль;
- физическая идентификация – проверка личности избирателей через документы, подписи и списки избирателей, направленная на предотвращение мошенничества и двойного голосования;
- традиционные методы агитации – распространение информации через печатные издания, публичные мероприятия, встречи с кандидатами, агитационные плакаты и объявления, обеспечивающие формирование общественного мнения и информирование о выборах.

Рассмотрим процесс традиционного голосования избирателя в нотации BPMN (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Процесс традиционного голосования избирателя, представленный в нотации BPMN

Данный процесс в графическом представлении не кажется сложным, однако необходимо понимать, что огромные очереди на избирательных участках, длительное время, затрачиваемое на обслуживание сотрудником избирательного участка отдельного избирателя, большой объем бумажной и ручной работы, влияние человеческого фактора, отсутствие единой информационной базы – все это демонстрирует узкие места избирательной системы в целом. В связи с этим параллельно велись активная разработка и внедрение инновационных технологий, которые постепенно трансформировали ключевые аспекты избирательного процесса, инициируя технологическую эволюцию в данной сфере. Описание этого развития и модернизации системы в целом представлено, например, в научных трудах А.О. Гаджиевой в журнале «Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки» [7].

## АВТОМАТИЗАЦИЯ ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Отправной точкой трансформации избирательной системы России стало формирование государства как демократической правовой страны после распада Советского Союза. Этот процесс обусловил необходимость реформирования существующих механизмов государственного управления и выборного процесса, а также разработки новых инструментов, включая современные информационные технологии.

В рамках модернизации избирательной системы была инициирована автоматизация основных рутинных процессов. На первоначальном этапе информационные технологии выполняли преимущественно вспомогательную функцию, обеспечивая поддержку процессов подготовки и проведения выборов.

1. Использование офисных приложений для сбора данных. Одним из базовых направлений трансформации избирательной системы посредством технологий автоматизации стала инициатива по формированию электронных списков избирателей. Данные списки предназначались для последующего использования в государственных информационных системах и для оптимизации рутинных процедур, выполняемых территориальными избирательными комиссиями [8].

На данном этапе для сбора и систематизации информации об избирателях применялись стандартные офисные программные средства. В частности, использовались приложения Microsoft Excel для создания таблиц с необходимыми атрибутами и структурирования данных и Microsoft Word как инструмент подготовки текстовых документов, обладающий расширенным функционалом по сравнению с базовыми текстовыми редакторами. Внедрение указанных технологий позволило перейти от бумажных носителей к электронным форматам, что способствовало повышению надежности, сохранности и эффективности формирования избирательных списков. Вместе с тем полученные данные имели преимущественно технический характер и не использовались в полной мере для аналитической обработки и принятия управленческих решений.

2. Сканер избирательной бюллетени (далее – СИБ). Первоначальным и наиболее легко поддающимся модернизации этапом стал процесс подсчета голосов. С целью его оптимизации была внедрена технология сканирования избирательных бюллетеней, которая существенно трансформировала рутинную деятельность членов избирательной комиссии. Принцип работы СИБ заключается в следующем: избиратель опускает бумажный бюллетень, снабженный уникальной маркировкой в виде QR-кода, в устройство. Сканер идентифицирует код, проверяет принадлежность бюллетеня к данному избирательному участку, после чего распознает отметки избирателя и сохраняет результаты в памяти системы. По завершении голосования председатель комиссии инициирует печать итогового протокола непосредственно с устройства, что обеспечивает получение точных данных о количестве голосов и их распределении. Таким образом, процесс подсчета голосов – один из наиболее трудоемких и ответственных этапов выборов, подверженный риску человеческих ошибок, был полностью автоматизирован. Кроме того, применение СИБ исключает возможность фальсификации, поскольку члены избирательной комиссии не имеют технической возможности внести изменения в распечатанный протокол, а бюллетени после сканирования сразу упаковываются для последующей передачи.

Технология СИБ стала не только отправной точкой для дальнейшего развития цифровых инструментов в избирательном процессе, но и эффективным средством демонстрации и обучения граждан использованию современных технологий в электоральной сфере.

3. Государственная автоматизированная система «Выборы». Следующим этапом внедрения технологий стала Государственная автоматизированная система «Выборы» (далее – ГАС «Выборы»), которая интегрировала текстовые и табличные документы в единую базу данных. Следует отметить, что данная технология неоднократно модернизировалась и в настоящее время представляет собой элемент процесса цифровизации. Однако на начальных этапах ее функционирования система обеспечивала автоматизацию рутинных процессов – формирование списков избирателей и обработку результатов голосования. При этом функциональные возможности системы ограничивались фиксацией данных без их дальнейшего преобразования в аналитическую информацию.

4. Комплекс электронного голосования (далее – КЭГ). В целях апробации новых технологий на отдельных избирательных участках был внедрен комплекс электронного голосования – прототип современных терминалов электронного голосования (далее – ТЭГ). Функционирование комплекса осуществлялось

следующим образом: сенсорное устройство предоставляло избирателю возможность выбора кандидата, при этом информация о поданном голосе автоматически сохранялась в базе данных. По завершении голосования система формировала отчет, содержащий сведения о количестве использованных электронных бюллетеней. Важно подчеркнуть, что КЭГ применялся в качестве тестовой системы преимущественно на периферийных территориях, в то время как в крупных городах России процесс информатизации уже находился на более продвинутом этапе трансформации [7].

Перечисленные технологии обеспечили основу для начального этапа цифровой трансформации избирательной системы России. Автоматизация рутинных процедур позволила перейти от технического сбора данных к их интеграции в информационные системы, что в дальнейшем создало предпосылки для развития аналитических механизмов и перехода к этапу информатизации.

## ИНФОРМАТИЗАЦИЯ ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

На следующем этапе развития в уже существующие технологические решения были интегрированы инструменты анализа данных, обеспечивающие их преобразование в информацию и создающие предпосылки для модернизации средств управления избирательным процессом.

1. Автоматизированные рабочие места (далее – АРМ) членов избирательной комиссии. Одним из первых направлений информатизации избирательной системы стала модернизация рабочих мест членов избирательных комиссий. Традиционные бумажные списки избирателей были заменены персональными компьютерами с предустановленным программным обеспечением, функционирующим на основе системы ГАС «Выборы». До появления автоматизированных средств работа сотрудника комиссии была трудоемкой и малопродуктивной, существенно снижала оперативность работы коллегиального органа и требовала технологического обновления.

Внедрение АРМ, включающего персональный компьютер, паспортный сканер и вспомогательные периферийные устройства, позволило оптимизировать процесс идентификации избирателей. Система обеспечила возможность обращения граждан к любому столу, а поиск по спискам стал выполняться автоматически посредством сканирования паспорта. Подписание избирателем необходимых документов стало осуществляться на электронном сканере. Такое решение обеспечило значительное повышение эффективности работы избирательных комиссий: сократилось время обслуживания одного избирателя, уменьшилось количество ошибок, связанных с человеческим фактором, повысилась пропускная способность участка и улучшилась точность учета выданных бюллетеней.

2. Модернизация ГАС «Выборы». После успешного внедрения и демонстрации эффективности ГАС «Выборы» технология была трансформирована в полноценную информационную систему, способную контролировать избирательный процесс на всех этапах, от планирования и подготовки выборов до учета голосов, ведения данных о кандидатах, проведения голосования и статистической обработки результатов. Важным элементом модернизации стало внедрение АРМ, описанных выше.

Важно отметить, что программное обеспечение ГАС «Выборы», установленное на АРМ, обеспечивает автоматическое обновление списков избирателей, включая внесение данных о гражданах, достигших 18 лет, и контроль за их участием в голосовании.

3. Комплекс обработанных избирательных бюллетеней (далее – КОИБ). В рамках модернизации технологий подсчета голосов система СИБ была заменена комплексом обработки избирательных бюллетеней. КОИБ не только осуществлял сканирование бюллетеней, но и обеспечивал автоматизированное формирование информации о распределении голосов между кандидатами. В отличие от предыдущих решений указанный комплекс позволял осуществлять активное взаимодействие с данными, структурировать их и преобразовывать в аналитически значимую информацию, необходимую для управления избирательным процессом и подготовки отчетности. Совокупность перечисленных технологий сформировала основу процесса информатизации избирательной системы, поскольку каждая из них предполагает активное использование данных и их трансформацию в информацию.

АРМ, ГАС «Выборы» и КОИБ обеспечивали системное формирование сведений о ходе голосования и его результатах, что существенно повысило прозрачность, управляемость и надежность избирательного процесса. Расширение технологической инфраструктуры создало предпосылки для дальнейшей цифровизации выборов и формирования интегрированной информационной среды избирательного процесса.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Рассмотрим элементы цифровизации избирательного процесса.

1. ГАС «Выборы». В рамках программной цифровой трансформации ГАС «Выборы» была проведена очередная комплексная модернизация ее архитектуры и прикладных модулей. В обновленную платформу интегрированы механизмы дистанционного электронного голосования, а также компоненты для работы со стационарными и переносными терминалами электронного голосования, что расширило функциональные возможности системы и обеспечило одновременную поддержку как удаленного участия граждан, так и очного голосования на избирательных участках.

2. ДЭГ. Ключевой технологией цифровизации избирательного процесса стало дистанционное электронное голосование, впервые апробированное в 2019 г. на выборах в Московскую городскую думу<sup>1</sup>. На основании Федерального закона № 154-ФЗ от 2020 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» дистанционное электронное голосование определяется как форма волеизъявления без использования бумажных бюллетеней, осуществляемая посредством специализированного программного обеспечения<sup>2</sup>. ДЭГ дает возможность гражданам голосовать через цифровые платформы, такие как «Госуслуги» или портал mos.ru, при наличии подтвержденного аккаунта с заполненными персональными данными, что обеспечивает юридическую значимость совершаемых действий [9]. Избиратель может участвовать в голосовании из любой точки мира. По завершении процесса сведения о выборе автоматически направляются в ЦИК РФ. Шифрование голоса осуществляется с использованием криптографических алгоритмов, формирующих уникальный зашифрованный блок данных, который не содержит персональных сведений избирателя. Каждый голос преобразуется в криптографический токен, который невозможно изменить без нарушения структуры цепочки.

Блокчейн применяется следующим образом:

- голос фиксируется как отдельная транзакция, которая получает уникальный криптографический идентификатор;
- транзакция включается в блок, добавляемый в распределенный реестр, копии которого хранятся на множестве независимых узлов;
- любая попытка изменить голос потребует модификации всех последующих блоков и согласования изменений со всеми узлами сети, что делает фальсификацию практически невозможной;
- анонимность обеспечивается криптографическим разделением данных, где голос и персональная информация существуют в разных сегментах системы и не могут быть сопоставлены.

Технология блокчейна гарантирует неизменяемость, прозрачность и проверяемость результатов при сохранении тайны голосования. ДЭГ полностью преобразует традиционный процесс голосования, минимизируя человеческое участие и значительно снижая риски мошенничества и фальсификаций.

3. Терминалы электронного голосования и переносные терминалы. Цифровая трансформация избирательных процедур охватила и очные формы голосования посредством внедрения стационарных и переносных терминалов электронного голосования. На этапе информатизации, предшествовавшей полноценной цифровизации избирательных процессов, избиратель получал бумажный бюллетень у члена избирательной комиссии. Как описано выше, выдача бюллетеня осуществлялась после сканирования паспорта и автоматического поиска избирателя в базе данных, что повышало эффективность работы комиссии, но не устраняло полностью влияние человеческого фактора. Для минимизации указанного влияния внедрен ТЭГ.

Использование ТЭГ трансформировало процедуру голосования: для реализации своего избирательного права гражданину больше не требуется взаимодействие с членами коллегиального органа. Избиратель самостоятельно подходит к терминалу, сканирует документ, удостоверяющий личность, подтверждает готовность к голосованию и осуществляет выбор. Процесс сопровождается пошаговыми визуальными инструкциями, что позволяет исключить необходимость участия человека в основных операциях. Поддержка со стороны членов комиссии требуется лишь в случае затруднений при работе с терминалом или при необходимости организации специализированного голосования для граждан с нарушениями

<sup>1</sup> Екатерина Левина, Максим Милославский, Вадим Сергеев, Дмитрий Туманский: В трех округах Москвы впервые состоялось электронное голосование. Режим доступа: <https://rg.ru/2019/09/08/reg-cfo/v-treh-okrugah-moskvy-vpervye-sostoialos-elektronnoe-golosovanie.html> (дата обращения: 02.12.2025).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 23 мая 2020 г. № 154-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_353206/?ysclid=ml5k6ig379405889136/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_353206/?ysclid=ml5k6ig379405889136/) (дата обращения: 02.12.2025).

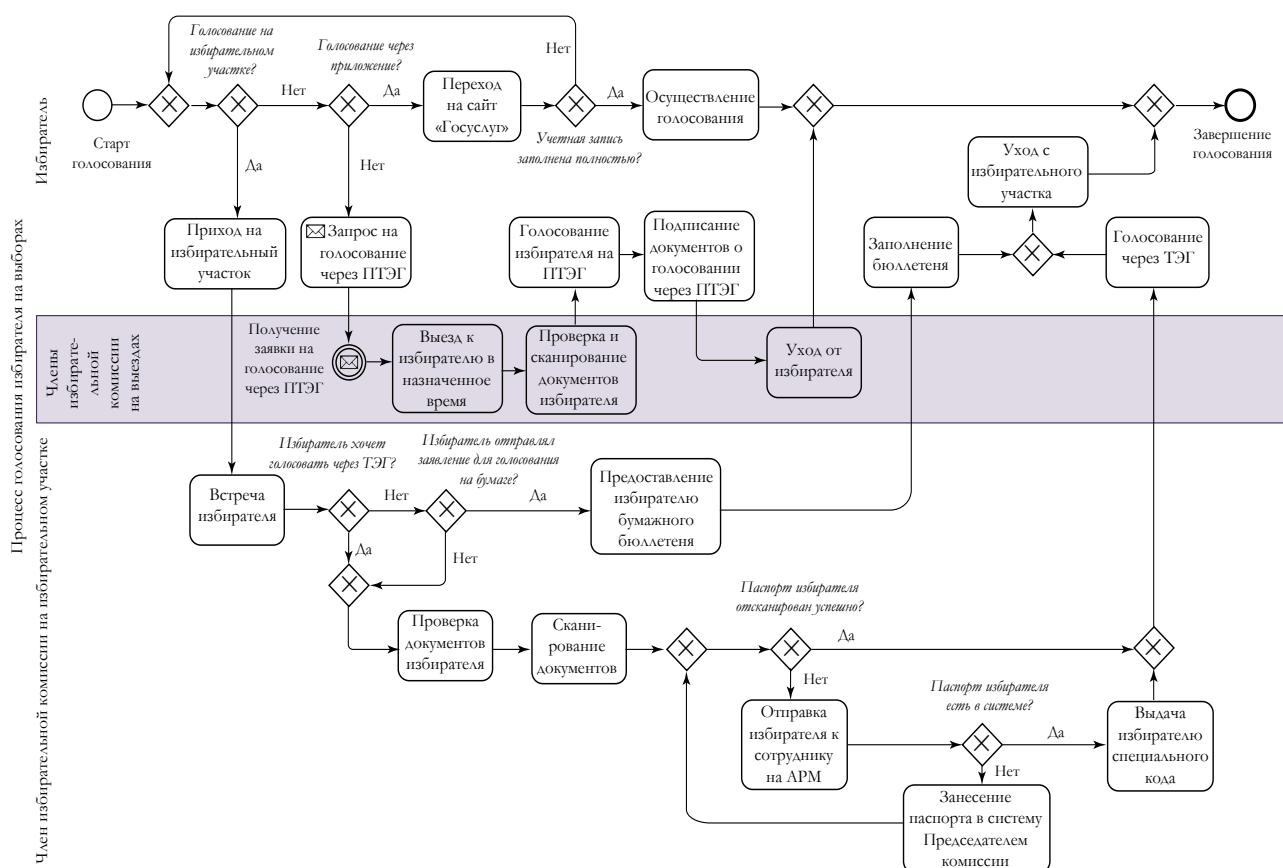


зрения или слуха. Для обеспечения защиты персональных данных и соблюдения ключевых принципов выборов сведения о волеизъявлении избирателя не отображаются ни в системе председателя комиссии, ни в интерфейсе терминала по завершении процедуры и не имеют какой-либо привязки к личности пользователя. Единственным результатом, передаваемым в избирательную комиссию, является зашифрованный цифровой пакет данных – «цифровой след», включающий все голоса, обработанные терминалом. Передача осуществляется с применением технологии блокчейн, ранее апробированной в системах дистанционного электронного голосования.

Во время пандемии COVID-19 возникла потребность обеспечить участие граждан, не способных лично прибыть на участок. Со стартом процесса цифровизации избирательной системы появилась возможность дальнейшей модернизации этого процесса. Для осуществления этих целей был внедрен переносной терминал электронного голосования (далее – ПТЭГ), предназначенный для граждан с ограниченной мобильностью, людей, проходящих лечение или находящихся на самоизоляции. ПТЭГ обеспечивает такой же функционально идентичный процесс голосования, что и стационарные терминалы. Члены участковой комиссии выполняют исключительно вспомогательные функции – доставляют устройство, проверяют личность избирателя и обеспечивают корректное функционирование терминала. Весь перечень данных технологий существенно сократил необходимость участия в процессах людей.

ТЭГ и ДЭГ позволяют избирателям самостоятельно проверять свои данные и осуществлять выбор, а информация о результатах голосования автоматически передается в ЦИК РФ. Это повышает доступность процесса, его эффективность и прозрачность, а также укрепляет доверие к избирательной системе [7].

Процесс голосования избирателя в рамках применения технологий цифровизации в избирательной системе представлен на рис. 3.



Примечание: цветом выделены функции, появившиеся в результате эволюции избирательного процесса по сравнению с традиционными выборами

*Составлено авторами по материалам исследования*

Рис. 3. Процесс голосования избирателя в рамках применения технологий цифровизации, представленный в нотации BPMN

Внедрение данных технологий в процесс выборов позволило значительно его оптимизировать и модернизировать. Несмотря на визуальное усложнение схемы, представленной на рис. 3, по сравнению со схемой того же процесса с рис. 2, необходимо понимать, что, помимо вариативности в действиях избирателя (голосование на «Госуслугах», голосование на дому с помощью ПТЭГ, голосование на участке через ТЭГ, голосование «по старинке»), одним из ключевых моментов является значительное сокращение количества избирательных участков. Каждый участок теперь может обслуживать не несколько конкретных адресов, а множество избирателей из разных точек благодаря наличию единой информационной базы со всеми необходимыми данными. Такие преобразования значительно упрощают взаимодействие сотрудников избирательных комиссий с избирателями, сокращая время обслуживания отдельного избирателя на участке и предоставляя персонализированный подход, например, посредством осуществления выезда избирательной комиссии к избирателю.

## ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ВНЕДРЯЕМЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИЗБИРАТЕЛЬНУЮ СИСТЕМУ

В настоящее время избирательная система завершает этап цифровой трансформации, который является результатом продолжительного и поэтапного процесса модернизации через внедрение технологий автоматизации и информатизации. Перечень и характеристики используемых технологий представлены в таблице.

Таблица

Технологии, внедряемые в избирательный процесс в различные годы

| Название технологии                                                | Годы использования                                                                   | Тип технологии                                        | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Государственная автоматизированная система «Выборы» (ГАС «Выборы») | С 1994 г.<br>по сегодняшний день                                                     | Информационно-аналитическая система                   | ГАС «Выборы» на первоначальном этапе обеспечила объединение списков избирателей в единую базу и сосредоточилась на эффективном подсчете голосов. В дальнейшем система стала инструментом контроля за выборным процессом на всех его этапах |
| Сканер избирательной бюллетени (СИБ)                               | 1996–2003 гг.                                                                        | Оборудование для автоматизированного подсчета голосов | Для обеспечения эффективной работы системы ГАС «Выборы» использованы СИБ. Они применялись на избирательном участке для автоматического подсчета голосов                                                                                    |
| Комплекс обработанных избирательных бюллетеней (КОИБ)              | С 2003 г.<br>по сегодняшний день                                                     | Оборудование для автоматизированного подсчета голосов | Комплекс обработанных избирательных бюллетеней обеспечивает более эффективный процесс подсчета бюллетеней. Он использует автоматизированные технологии оптического сканирования и распознавания для обработки бумажных бюллетеней          |
| Комплекс электронного голосования (КЭГ)                            | С 2006 г. по<br>сегодняшний день<br>(используется<br>в основном в пилотных проектах) | Устройство сенсорного голосования                     | КЭГ имеет ограниченное применение в России, включает сенсорный экран, микроконтроллеры и работает по технологии прямой записи голосования                                                                                                  |

| Название технологии                                  | Годы использования            | Тип технологии                             | Краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дистанционное электронное голосование (ДЭГ)          | С 2020 г. по сегодняшний день | Программное обеспечение и блокчейн         | Технология ДЭГ появилась в условиях пандемии COVID-19. Она позволяет избирателям голосовать удаленно через сеть «Интернет», помогает обеспечить безопасность выбора и увеличить явку, предоставляя возможность голосования из любой точки, где есть доступ в сеть |
| Терминалы электронного голосования (ТЭГ)             | С 2023 г. по сегодняшний день | Программное обеспечение, сканер и блокчейн | ТЭГ – это специализированные устройства со встроенным программным обеспечением для голосования на избирательных участках, позволяющие голосовать с помощью сенсорного экрана                                                                                      |
| Переносные терминалы электронного голосования (ПТЭГ) | С 2023 г. по сегодняшний день | Программное обеспечение, сканер и планшет  | ПТЭГ разработаны для голосования людей с ограниченными физическими возможностями, что позволяет организовывать голосование в медицинских учреждениях и на дому                                                                                                    |
| Автоматизированное рабочее место (АРМ)               | С 2022 г. по сегодняшний день | Программное обеспечение, ноутбук и сканер  | АРМ выполняют функцию электронных списков вместо бумажных книг для работы с данными избирателей и обработки информации о результатах                                                                                                                              |

Составлено авторами по материалам исследования

Субъекты, успешно реализующие цифровую трансформацию, как правило, переходят к следующему этапу – формированию цифровых платформ. Аналогичные процессы наблюдаются и в избирательной системе России. В 2024 г. ЦИК РФ завершила разработку новой цифровой платформы «ГАС Выборы 2.0», построенной на отечественном программном обеспечении<sup>3</sup>. Основным преимуществом и отличием данной системы от предыдущих версий является ее полная автономность от глобальной сети «Интернет», что обеспечивает надежную защиту избирательного процесса от внешнего вмешательства.

Новая платформа обладает рядом технологических преимуществ. В частности, информация, необходимая для организации и проведения выборов, поступает и обновляется в режиме реального времени, что существенно ускоряет обработку данных и повышает оперативность принятия управленческих решений. Общероссийский реестр избирателей, представляющий собой единую базу данных, содержащую сведения об участии граждан в выборах в качестве кандидатов, наблюдателей и членов избирательных комиссий, также поддерживается в режиме онлайн. Такой подход обеспечивает актуальность информации и минимизирует задержки в обработке данных об участниках избирательного процесса.

Новая технология должна быть внедрена впервые в 2026 г. Это позволит не только организовать очередной цикл выборов, но и знаменует новый этап трансформации избирательной системы России.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило осуществить комплексный анализ технологической эволюции избирательной системы России и получить следующие результаты.

1. Систематизация этапов цифровой трансформации. Выявлена и эмпирически обоснована четырехэтапная модель эволюции избирательной системы: традиционный этап, автоматизация, информатизация

<sup>3</sup> ЦИК ввел в постоянную эксплуатацию ГАС «Выборы» версии 2.0. Режим доступа: <https://tass.ru/politika/26271053/> (дата обращения: 02.12.2025).

и цифровизация. Каждый последующий этап характеризуется качественным изменением роли технологий в избирательном процессе – от вспомогательного инструмента к системообразующему фактору трансформации. Установлено, что переход между этапами носит кумулятивный характер: технологии предыдущего этапа не устраняются, а интегрируются в новую инфраструктуру, обеспечивая преемственность и устойчивость системы.

2. Идентификация ключевых технологических решений. В рамках исследования систематизированы 7 ключевых технологий, обеспечивающих функционирование современной избирательной системы России: ГАС «Выборы» (в трех поколениях), СИБ, КОИБ, КЭГ, ДЭГ, ТЭГ/ПТЭГ и АРМ. Каждая технология решала конкретные задачи оптимизации избирательного процесса, а их комплексное применение обеспечило трансформацию избирательной системы из преимущественно бумажной в цифровую.

3. Трансформация роли человеческого фактора. Выявлена устойчивая тенденция к минимизации влияния человеческого фактора на всех этапах избирательного процесса. Функции членов избирательных комиссий трансформировались от исполнительских к контрольным и организационным, что снизило риски технических ошибок и повысило объективность результатов.

4. Повышение операционной эффективности. Внедрение цифровых технологий обеспечило существенное повышение операционной эффективности избирательного процесса. Использование АРМ сократило время обслуживания одного избирателя, КОИБ устранил многочасовой ручной подсчет бюллетеней, ДЭГ и ТЭГ расширили временные и пространственные рамки участия в выборах. Централизация данных в ГАС «Выборы» обеспечила оперативный доступ к информации в режиме реального времени и снизила количество необходимых избирательных участков за счет оптимизации их территориального распределения.

5. Обеспечение прозрачности и защиты от манипуляций. Применение криптографических технологий и блокчейна в системах ДЭГ и ТЭГ создало технологический барьер для фальсификаций. Это формирует основу для доверия граждан к результатам выборов и повышает легитимность избирательного процесса.

6. Расширение доступности участия в выборах. Цифровизация существенно расширила возможности участия различных категорий граждан в избирательном процессе: граждан, находящихся за рубежом или территориально удаленных от избирательных участков, граждан с ограниченными физическими возможностями. Упрощение процедур идентификации и голосования через интуитивные интерфейсы снизило барьеры для участия пожилых граждан и лиц с низкой цифровой грамотностью.

7. Перспективы дальнейшего развития. Разработка платформы «ГАС Выборы 2.0» свидетельствует о продолжении процесса технологической модернизации. Автономность системы от глобальной сети, функционирование в режиме реального времени и интеграция всех компонентов избирательной инфраструктуры в единую среду создают предпосылки для перехода к качественно новому этапу – формированию полностью цифровой избирательной экосистемы с минимальным участием человека в операционных процессах.

Настоящее исследование фокусируется на технологическом аспекте трансформации и не охватывает в полной мере социально-политические эффекты внедрения цифровых технологий, вопросы цифрового неравенства, правовые коллизии и проблемы кибербезопасности избирательных систем. Также за рамками анализа остались экономические аспекты внедрения технологий и сравнительный анализ эффективности российской модели с международными практиками.

Полученные результаты исследования позволяют утверждать, что цифровая трансформация избирательной системы России представляет собой последовательный и системный процесс, обеспечивающий повышение эффективности, прозрачности и доступности выборов. Внедрение сквозных цифровых технологий создало основу для формирования устойчивой, защищенной и адаптивной избирательной инфраструктуры, способной отвечать вызовам современности и обеспечивать легитимность демократических процессов.

### Список литературы

1. Смирнова, Ю. Г. Избирательный процесс в условиях цифровизации: политико-правовой анализ развития технологии онлайн-голосования в России / Ю. Г. Смирнова // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 6. – С. 1395–1412. – DOI 10.18334/ce.18.6.121079. – EDN HRPAX.
2. Чертков, А. Н. Электронное голосование на муниципальных выборах: проблемы и перспективы / А. Н. Чертков // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Юриспруденция. – 2021. – № 3. – С. 15–25. – DOI 10.18384/2310-6794-2021-3-15-25. – EDN WPJAVX..

3. Босова, Е. Н. Дистанционное электронное голосование на выборах в России: состояние, проблемы, перспективы / Е. Н. Босова, А. А. Чехулина // Вестник СПбГУ. Право. – 2024. – № 3. – С. 684–691. – DOI 10.21638/spbu14.2024.309.
4. Ahmad, M. Security, usability, and biometric authentication scheme for electronic voting using multiple keys / M. Ahmad, A. U. Rehman, N. Ayub [et al.] // International Journal of Distributed Sensor Networks. – 2020. – Vol. 16, No. 7. – DOI 10.1177/1550147720944025. – EDN ICCIOD.
5. Кирюшин, И. А. Модель электорального поведения российских граждан в условиях цифровизации избирательного процесса / И. А. Кирюшин // Коммуникология. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 84–96. – DOI 10.21453/2311-3065-2024-12-2-84-96. – EDN VBGNO.
6. Годин, В. В. Управление инновационными процессами в информационных системах организаций / В. В. Годин. – Автореф. дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2005. – 40 с. – EDN NIDAVT.
7. Gadzhieva, A. O. Electronic Voting Technologies in Elections: Russian and Foreign Experience / A. O. Gadzhieva // RUDN Journal of Law. – 2023. – Vol. 27, No. 3. – Pp. 649–669. – DOI 10.22363/2313-2337-2023-27-3-649-669. – EDN HRZNAS.
8. Гаджиева, А. О. Электронный список избирателей как новый элемент цифровизации избирательного процесса: правовые и организационные основы / А. О. Гаджиева // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2022. – № 5. – С. 44–65. – DOI 10.17323/2072-8166.2022.5.44.65. – EDN QKSWFA.
9. Яковлев, В. А. Методы защиты от угрозы неправильного заполнения избирательного бюллетеня в системе дистанционного электронного голосования / В. А. Яковлев, В. Д. Салман // Труды учебных заведений связи. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 128–142. – DOI 10.31854/1813-324X-2023-9-2-128-142. – EDN VHNCMK.

## References

1. Smirnova, Yu. G. (2024). The electoral process in the context of digitalization: a political and legal analysis of online voting in Russia. *Creative Economy*, 6, 1395–1412. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/ce.18.6.121079>
2. Chertkov, A. N. (2021). Electronic voting in municipal elections: challenges and prospects. *Moscow Law Journal*, 3, 15–25. (In Russian). <https://doi.org/10.18384/2310-6794-2021-3-15-25>
3. Bosova, E. N., Chechulina, A. A. (2024). Remote electronic voting in elections in Russia: State, problems, prospects. *Vestnik of Saint Petersburg University. Law*, 3, 684–691. (In Russian). <https://doi.org/10.21638/spbu14.2024.309>
4. Ahmed, M., Ur Rehman, A., Ayub, N., & Alshehri, M. (2020). Security, usability, and biometric authentication scheme for electronic voting using multiple keys. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 7, 1–16. <https://doi.org/10.1177/1550147720944025>
5. Kirushin, I. A. (2025). *Electoral behavior of citizens in the context of digitalization of the electoral process*. Diss. ... Cand. Sci. (Sociol.): 5.4.5. Moscow. (In Russian).
6. Godin, V. V. (2005). *Management of Innovative Processes in Organizations' Information Systems*. Abstr. Diss. ... Dr. Sci. (Econ.): 08.00.05. Moscow. (In Russian).
7. Gadzhieva, A. O. (2023). Electronic Voting Technologies in Elections: Russian and Foreign Experience. *RUDN Journal of Law*, 3, 649–669. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2023-27-3-649-669>
8. Gadzhieva, A. O. (2022). Electronic Voters List as a New Element of Digitalizing Electoral Process: Legal and Organizational Basis. *Journal of the Higher School of Economics*, 5, 44–65. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2022.5.44.65>
9. Yakovlev, V. A., Salman, V. D. (2023). Methods of Protection against Threat: Incorrect Ballot Filling by Voter in the Remote Electronic Voting System. *Proceedings of Telecommunication Universities*, 2, 128–142. (In Russian). <https://doi.org/10.31854/1813-324X-2023-9-2-128-142>



# Проектный подход к обучению студентов навыкам разработки новых продуктов

Гусаков Александр Александрович

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента

ORCID: 0000-0003-3143-5886, e-mail: gusakov-aa@rudn.ru

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, г. Москва, Россия

## Аннотация

Целью настоящего исследования является анализ опыта обучения студентов, изучающих менеджмент, и управления работой команд по разработке новых продуктов. Рассмотрен перечень навыков, которые необходимы для использования гибких методов разработки. Для соответствия ожиданиям будущих работодателей студенты должны освоить эти навыки в процессе обучения. Сформулированы гипотезы о том, что проектное обучение для решения проблем сторонних пользователей способствует приобретению необходимых навыков и лучшей адаптации студентов к выполнению будущих профессиональных задач. При этом побуждение студентов к рефлексии стимулирует осознание полученных знаний и навыков. Проанализированы фактические данные, накопленные за 6 лет проведения курса по управлению разработкой нового продукта. Более 200 студентов из 32 стран в процессе обучения выполнили 62 проекта по различной тематике. Проанализированы результаты анкетирования 58 студентов, которые изучали данный курс в течение 2024 г. и 2025 г. Анкетирование имело целью выявить оценку студентами тех навыков, которые они приобрели или улучшили в ходе обучения. Выявлены особенности методики преподавания данного учебного курса. Проведенный анализ методики преподавания, структуры курса и применяемых цифровых инструментов, а также результатов анкетирования студентов подтверждает гипотезу о том, что выполнение проектов по разработке продуктов для сторонних пользователей способствует формированию навыков, которые востребованы работодателями. Большая часть студентов подтверждают, что они получили дополнительные навыки командной работы и разработки новых продуктов методом тестирования прототипов.

## Ключевые слова

Проектное обучение, управление разработкой продукта, гибкие методы разработки, запрос работодателей, проектный подход к обучению, малые студенческие команды, обучение в мультикультурной среде

**Для цитирования:** Гусаков А.А. Проектный подход к обучению студентов навыкам разработки новых продуктов // Вестник университета. 2026. № 3. С. 49–61.

# Project-based approach to teaching students new product development skills

**Aleksandr A. Gusakov**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management Department

ORCID: 0000-0003-3143-5886, e-mail: gusakov-aa@rudn.ru

RUDN University, Moscow, Russia

## Abstract

The purpose of the study is to analyze learning experience of management students and new product development teams management. The list of skills that are necessary to use flexible development methods has been reviewed. To meet the expectations of future employers, students must master these skills in the learning process. The hypotheses have been formulated that project-based learning to solve the issues of third-party users helps students acquire the necessary skills and better adapt to future professional tasks. At the same time, encouraging students to reflect stimulates awareness of the acquired knowledge and skills. The relevant data accumulated over the 6 years of the new product development management course has been analyzed. More than 200 students from 32 countries completed 62 projects on various topics during their studies. The results of a survey of 58 students who studied this course during 2024 and 2025 have been analyzed. The survey aimed to identify students' assessment of the skills they acquired or improved during their studies. The peculiarities of the teaching methodology of this training course have been revealed. The analysis of teaching methods, course structure, and digital tools used, as well as the student surveys results, confirms the hypothesis that product development projects implementation for third-party users contributes to forming skills that are in demand by employers. Most of the students confirm that they have gained additional skills in teamwork and new product development through prototype testing.

## Keywords

Project-based learning, product development management, agile methods, employer request, project approach to learning, small student teams, learning in a multicultural environment

**For citation:** Gusakov A.A. (2026) Project-based approach to teaching students new product development skills. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 49–61.



## ВВЕДЕНИЕ

В условиях большого разнообразия товаров и услуг, динамичного развития технологий и изменения поведения пользователей важное значение для поддержания конкурентоспособности имеют рациональная организация процессов разработки новых продуктов и наличие соответствующих навыков у сотрудников компании [1]. В последние годы компании все чаще применяют гибкие методы разработки как для управления созданием новых продуктов, так и для решения сложных задач перестройки процессов внутри организации. Эти методы появились в 1990-е гг., когда компании, которые разрабатывают программные продукты, стали переходить от заказной разработки к созданию продуктов для рынка в расчете на потенциальных пользователей [2]. Традиционно подготовка к разработке программного обеспечения предусматривала сбор исчерпывающего перечня требований, подготовку детального сетевого графика, а также написание подробной документации. В условиях отсутствия заказчика встала задача упростить управление процессом разработки, предусмотреть возможности быстрого внесения изменений в создаваемый продукт. Появились гибкие методы разработки программных продуктов, включая новые подходы к управлению работой проектной команды [3]. В практике для координации работы по проекту используются канбан-доски (agile-доски). Для сбора и формализации требований потенциальных пользователей используются пользовательские истории [4]. Эти истории служат также планово-учетными единицами для планирования и отслеживания хода разработки. Процесс разработки носит итерационный характер: последовательно разрабатывается несколько версий (релизов) продукта, причем каждая из них является не частью, а именно версией будущего полноценного продукта<sup>1</sup>.

В условиях неполной и слабоструктурированной информации важную роль играют навыки формулирования проблемы пользователей и задачи для дизайна продукта. Получил распространение процесс создания продукта путем разработки прототипов, которые помогают тестировать различные гипотезы и формировать более четкое видение функционала и интерфейса продукта [5]. Проектные команды становятся распределенными (виртуальными) и включают специалистов разного профиля, которые могут работать в разных офисах, а также в разных городах и странах. Разработчикам необходимо обладать навыками координации работы распределенной многодисциплинарной команды и методами гибкой организации процесса разработки. Анализируя изменения организационных структур в компаниях, связанные с цифровизацией бизнеса, М. Портер констатирует неизбежность появления «новой культуры» для постоянной координации между подразделениями, поскольку этого требуют новые «умные» продукты [1].

Методы гибкой разработки получили распространение и в других видах деятельности, когда за короткий промежуток времени необходимо получить новое качество – создать или изменить продукт или процесс. В этих условиях становится необходимым обучение новым методам как действующих, так и будущих менеджеров. Важной частью процесса обучения и хорошего образовательного опыта является рефлексия по поводу того, как были выполнены предыдущие шаги процесса разработки [6; 7]. Участникам проектных команд, а также студентам, которые изучают новые методы разработки продуктов, следует размышлять о взаимодействии с другими членами виртуальной команды. При этом существует взаимосвязь между рефлексией и эффективностью проектирования [7]. Методы гибкой разработки также включают этап рефлексии (ретроспектива в Scrum) – анализа того, что выполнено, насколько успешным было взаимодействие, какие препятствия и сложности возникали.

Все проектные команды, большие или малые, нуждаются в инструментах, соответствующих их задачам. Цифровые инструменты должны обеспечить основные потребности команды: общее пространство для сбора информации, обмена идеями, средства планирования и координации работ [6; 8].

Подготовка будущих менеджеров по разработке новых продуктов предполагает передачу знаний и формирование навыков по вышеперечисленным вопросам. Аналогичные навыки требуются для цифровой трансформации бизнес-процессов внутри компании [9]. Согласно ежегодному отчету Всемирного экономического форума, работодатели считают важным также наличие у сотрудников навыков креативного мышления, гибкости, эмпатии и умения слушать, умения проектировать и изучать опыт пользователя<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Гибкая методология разработки программного обеспечения Microsoft Solutions Framework (MSF) for Agile Software Development. Русская редакция. 2009. [https://download.microsoft.com/documents/rus/msdn/MSFA2009\\_w.pdf](https://download.microsoft.com/documents/rus/msdn/MSFA2009_w.pdf) (дата обращения: 11.12.2025).

<sup>2</sup> The Future of Jobs. Report 2025. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата обращения: 11.12.2025).

Обучение студентов перечисленным навыкам управления проектами по разработке новых продуктов целесообразно проводить в форме проектного обучения. Сотрудничество – важный аспект процесса создания нового продукта, способствующий формированию идей и способности решать более сложные задачи. В ходе работы над своими проектами в составе малых команд студенты могут приобрести и закрепить новые навыки на практике, применять полученные знания, а также развивать критическое и творческое мышление. Проектное обучение побуждает учащихся решать проблемы, сотрудничать и применять теоретические знания в реальных ситуациях [10].

Гипотезы исследования заключаются в следующем:

- выполнение студенческих проектов для решения проблем сторонних пользователей способствует приобретению необходимых навыков и лучшей адаптации студентов к выполнению будущих профессиональных задач;
- необходимость фазы рефлексии для оценки задач, выполненных в ходе работы над проектом, а также отдельных этапов процесса решения проблемы пользователя стимулирует осознание полученных знаний и навыков.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящем исследовании рассмотрены подходы к обучению будущих менеджеров для работы в составе команд разработки новых продуктов. На основе изучения публикаций по теме составлен перечень требований к навыкам менеджеров, которые руководят работой команд по разработке новых продуктов в компаниях. Этот перечень включает навыки организации и координации командной работы, изучения пользовательского опыта, разработки решения путем создания и тестирования прототипов. Будущим выпускникам необходимо также овладеть умением работать с цифровыми инструментами, применяемыми при управлении по гибким методикам, и приобрести опыт их практического применения.

Проанализированы фактические данные, накопленные за 6 лет проведения курса «Управление разработкой нового продукта» (далее – УРНП) на экономическом факультете Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (далее – РУДН): количество студентов, которые прошли обучение в рамках данного курса, количество и тематика выполненных ими проектов. Это позволило представить мультикультурный аспект при формировании студенческих команд. В статье также проанализированы результаты анкетирования 58 студентов, которые изучали данный курс в течение 2024 г. и 2025 г. Анкетирование имело целью выявить оценку студентами тех навыков, которые они приобрели или улучшили в ходе изучения курса УРНП. Для анализа и интерпретации данных о составе студентов, тематике проектов, а также результатов анкетирования использованы статистические методы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В 2019 г. на экономическом факультете РУДН автором был разработан учебный курс «Управление разработкой нового продукта» [11]. Целью данного учебного курса является овладение студентами знаниями и практическими навыками управления работой команды по созданию нового продукта. Получаемые компетенции формируются в процессе совместной работы в малых проектных командах по двум направлениям. Первое направление – организация командной работы, второе – разработка нового продукта для внешнего пользователя. Курс включает следующие темы:

- организацию командной работы и распределение ролей;
- концепцию продукта – поиск и формулирование проблемы;
- пользовательские истории – изучение опыта пользователя;
- организацию быстрых и гибких проектных сессий;
- методы разработки прототипов цифровых услуг без кодирования;
- методы тестирования услуг вместе с пользователем;
- разработку бизнес – модели нового продукта.

Перечень и последовательность тем отражают задачи, которые необходимо решать в процессе создания нового продукта. Все студенческие команды создают прототипы мобильных приложений в программе Figma<sup>3</sup>. Такой выбор формы создаваемого продукта определяется следующими факторами:

- все знакомы с мобильными приложениями и используют их ежедневно;

<sup>3</sup> Figma: The Collaborative Interface Design Tool. Режим доступа: <https://www.figma.com/> (дата обращения: 11.12.2025).

- не нужно обладать специальными навыками в дизайне (уметь рисовать, создавать материальный продукт, программировать и т.п.) для того, чтобы создавать прототипы экранов телефона;
- разработка прототипа в таких инструментах, как Figma, дает легкий старт, благодаря которому студент быстро преодолевает начальные сложности освоения программы для дизайна, и это не отвлекает его от сути создаваемого продукта.

Всего с 2019 г. прошли обучение более 200 студентов из разных стран. Они выполнили 62 разных проекта. Проектные команды включали от двух до пяти студентов. Распределение студенческих проектов по темам показано в табл. 1.

Таблица 1

## Распределение проектов по тематике

| Тематика студенческих проектов | Количество проектов |
|--------------------------------|---------------------|
| Бизнес                         | 24                  |
| Изучение языков                | 4                   |
| Онлайн образование             | 1                   |
| Питание (меню, рецепты)        | 7                   |
| Питомцы                        | 3                   |
| Планировщик                    | 4                   |
| Психология                     | 1                   |
| Путешествия                    | 4                   |
| Развлечения                    | 2                   |
| Университет                    | 12                  |

Составлено автором по материалам исследования

Различие в тематике проектов показывает разнообразие интересов обучающихся. На выбор темы влияли также технические вопросы: смогут ли они реализовать свои идеи в прототипе мобильного приложения, который состоит из последовательности экранов. В таких прототипах, например, нельзя было использовать мультимедийные файлы. Несмотря на технические сложности, несколько студенческих команд создавали прототипы приложений для прослушивания музыки, анализа сновидений. При этом они делали предположение о том, что потенциальные пользователи смогут представить себе тот функционал, который нельзя было реализовать в графических образах экранов. Наибольшее число проектов было связано с возможностью получения прибыли, например, продажа цветов онлайн, площадка для заработка фрилансеров и др. Много проектов было связано с жизнью университета – площадка для студенческих инициатив, удобное расписание, помощник старосты и т.п. Эта группа проектов вторая по общему количеству. Проекты, связанные с работой кафе, включали создание удобного меню, а также дополнение функционала действующих точек питания, например, за счет организации онлайн предзаказов.

Мультикультурный состав обучающихся показан в табл. 2. Чуть более половины студентов – граждане Российской Федерации. Следующей по численности группа – студенты из Китая. Такой многонациональный состав команд позволял моделировать реальную ситуацию, когда в одной проектной команде работают сотрудники из разных стран.

Таблица 2

## Распределение студентов по странам приема

| Страна приема | Количество студентов | Страна приема                    | Количество студентов |
|---------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| Азербайджан   | 1                    | Киргизия                         | 1                    |
| Алжир         | 1                    | Китай                            | 26                   |
| Армения       | 1                    | Демократическая Республика Конго | 3                    |
| Афганистан    | 2                    | Мадагаскар                       | 1                    |
| Бангладеш     | 1                    | Молдавия                         | 6                    |



| Страна приема | Количество студентов | Страна приема         | Количество студентов |
|---------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| Боливия       | 1                    | Монголия              | 4                    |
| Вьетнам       | 3                    | Парагвай              | 1                    |
| Гаити         | 1                    | Российская Федерация  | 117                  |
| Грузия        | 4                    | Сан-Томе              | 1                    |
| Египет        | 2                    | Таджикистан           | 10                   |
| Замбия        | 1                    | Туркмения             | 4                    |
| Индия         | 2                    | Уганда                | 1                    |
| Индонезия     | 2                    | Узбекистан            | 2                    |
| Иран          | 1                    | Украина               | 2                    |
| Йемен         | 1                    | Хорватия              | 1                    |
| Казахстан     | 3                    | Экваториальная Гвинея | 1                    |

Составлено автором по материалам исследования

Курс УРНП регулярно проводится на экономическом факультете, а также на других факультетах. За это время претерпели изменение содержание курса и применяемые цифровые инструменты. Эти изменения были необходимы для того, чтобы в более полной мере отражать требования к навыкам, которые должны быть сформированы у будущих менеджеров для управления процессом разработки продуктов. Подбирались современные программные продукты, которые используются в практике управления проектами по разработке продуктом.

Для совместной работы распределенных команд большую роль играет общее пространство, где может размещаться информация, необходимая на различных этапах разработки нового продукта. Удобство организации такого пространства позволяет не только хранить там данные в разных форматах, размещать эскизы будущего продукта, но и проводить совместные встречи, мозговые штурмы и т.п. Традиционно эту роль играют белые доски дизайнеров, на которых могут быть размещены стикеры, фото, рисунки, схемы и т.п. Существуют различные цифровые инструменты, которые могут выполнять эту роль для распределенных команд. Для работы с информацией в рамках студенческих проектов выбраны доски в программе Miro<sup>4</sup>.

В первые годы в рамках курса УРНП применялись инструменты планирования проектов, такие как MS Project и Spider Project. Для небольших студенческих проектов они не подходят, так как требуют наличия детальных данных, которых нет у участников студенческих проектов на начальном этапе: перечня задач и трудоемкости их выполнения. Оценку трудоемкости и сроков выполнения отдельных задач в рамках проектов сделать сложно, потому что у студентов нет соответствующего опыта, в том числе опыта совместной работы.

В последние годы в качестве инструмента для управление проектом в данном курсе применяется программа Yougile<sup>5</sup>. Этот инструмент позволяет планировать выполнения задач и координировать их выполнение в формате досок канбан, что соответствует реальной практике организаций, которые управляют проектами в различных видах деятельности. Удобство использования Yougile заключается также в том, что каждая задача представляет собой чат. Это непривычно для студентов, которые поначалу пытаются координировать свои действия в привычных мессенджерах: Telegram, WhatsApp. По мере освоения нового программного обеспечения и реализованных в нем подходов к управлению проектами студенты начинают ценить их удобство и простоту работы.

Курс УРНП необычен также применяемой методикой преподавания. В аудитории меняется образовательная парадигма: преподаватель не выдает конкретные задания студенческим командам, но следит за тем, чтобы в соответствии с методикой последовательно выполнялись все этапы процесса разработки продукта. Студенты сами ищут своих целевых пользователей, определяют их проблему, формируют функционал будущего мобильного приложения в форме историй пользователей. Затем они распределяют эти истории по релизам и создают прототип в форме связанных между собой экранов. По мере

<sup>4</sup> Miro. Режим доступа: <https://miro.com/ru/> (дата обращения: 11.12.2025).

<sup>5</sup> Система управления проектами для больших команд Yougile. Режим доступа: <https://ru.yougile.com/> (дата обращения: 11.12.2025).

разработки очередного релиза команда проводит внутреннее тестирование, а также тестирует приложение вместе с пользователем. Именно пользователи, с которыми студенты общались в начале проекта для определения их проблем, оценивают удобство созданного прототипа продукта. Обучающиеся получают новый опыт, видят, что люди могут иметь разные взгляды на функционал и удобство использования мобильного приложения. Это понимание приближает их к той ситуации, которая возникнет у них на будущей работе, когда они будут должны учитывать мнение не только руководителя, но и пользователей.

Результатом выполнения проекта является подготовка презентации, которая должна отражать весь ход работы над проектом. Участники команды должны отразить и прокомментировать отдельные шаги процесса:

- как они формулировали проблему, какие варианты рассматривали, насколько лучше стали понимать проблему после того, как показали решение пользователям;
- какова разработанная концепция продукта;
- как были распределены роли вначале и организовано общее информационное пространство, что пришлось изменить в ходе работы над проектом, что помогало совместной работе и чего не хватало для этого;
- как были подготовлены пользовательские истории и сколько релизов (версий) успели сделать;
- был ли план тестирования, какие конкретные гипотезы тестировались, как это было организовано, что показал анализ результатов тестирования;
- какая бизнес-модель предлагается для продвижения разработанного приложения, если оно станет реальным коммерческим продуктом.

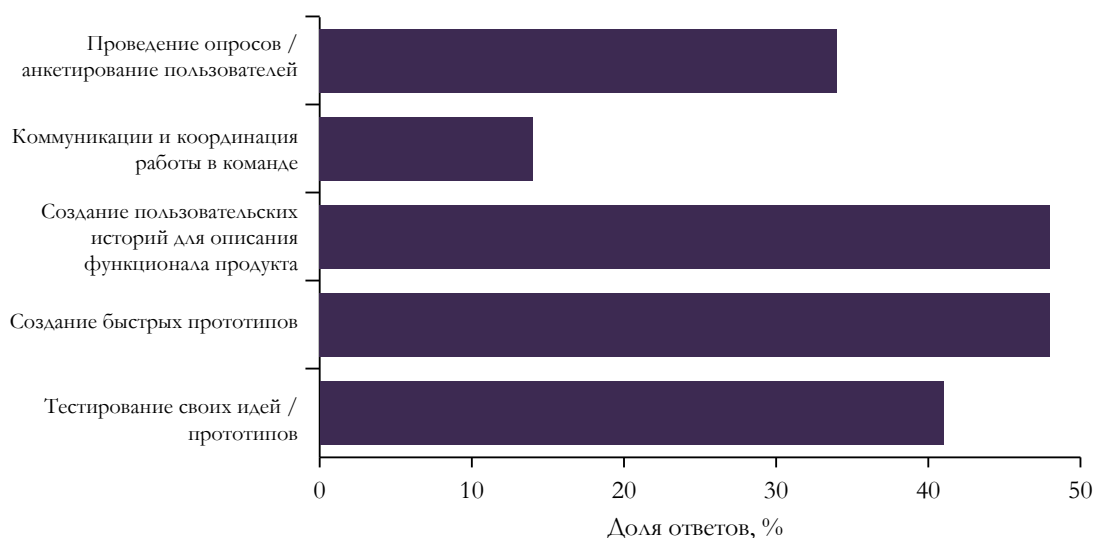
Как правило, студенты вузов не имеют сформированных навыков работы в команде. В школе учебный процесс ориентирует каждого ученика на личный успех. В университете балльно-рейтинговая система оценок продолжает эту тенденцию. Студентам, которые начинают изучать курс УРМП, непривычно, что они не будут получать оценки за выполнение отдельных небольших заданий. Оценивается весь ход работы студенческой команды над проектом. Эту работу видит и контролирует преподаватель как во время аудиторных занятий, так и на досках в программе Miro. Он также контролирует, как студенты используют программное обеспечение, которое предназначено для управления ходом разработки. На заключительном этапе студенты готовят и защищают свою итоговую презентацию, в которой от них требуется не только рассказать о проделанной работе, но и провести определенную рефлекссию. Это видно из вопросов, на которые необходимо ответить при подготовке презентации. При подготовке бизнес-модели (далее – БМ) разрабатываемого мобильного приложения студенты анализируют БМ тех приложений, которыми они пользуются, а также приложений, которые действуют в выбранной ими тематике [12]. К этому этапу они достаточно глубоко погружаются в процесс разработки, творчески обосновывают выбираемую БМ.

Для оценки уровня сформированности новых навыков на различных стадиях выполнения проектов проведено анкетирование студентов. Целью анкетирования было определить какие новые навыки приобрели обучающиеся в ходе изучения данного курса, какие навыки им удалось развить, как они оценивают важность полученных навыков с точки зрения своей будущей работы. Помимо этого, анализировались общие впечатления студентов от выполнения своих проектов. В начале изучения данного курса студенты обычно высказывают свои опасения:

- «Мы будем программировать? Мы сможем сделать настоящий прототип?»;
- «Мы раньше не проводили интервью за пределами класса»;
- «Как мы будем получать оценки после каждого занятия?».

В ходе анкетирования студенты оценивали какие навыки у них отсутствовали перед началом изучения курса. Каждый человек мог выбрать несколько вариантов ответов. Рис. 1 отражает распределение их ответов.

Как видно из диаграммы ответов, большинство студентов не обладали навыками проведения опросов пользователей, создания пользовательских историй, навыками быстрого прототипирования и тестирования своих гипотез. В ходе работы над проектом студенты должны контактировать с потенциальными пользователями мобильного приложения, над прототипом которого они работают. В ходе таких контактов они должны проводить анкетирование с целью лучшего понимания проблем пользователей, связанных с текущим положением дел. После создания прототипа мобильного приложения студенты привлекают потенциальных пользователей к тестированию прототипа. Эти контакты с потенциальными пользователями дают им возможность приобрести практические навыки исследования пользовательского опыта (User eXperience).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Какие личные навыки у студентов отсутствовали или были на недостаточном уровне перед изучением курса УРНП

В зависимости от темы, которую выбирали студенты, такие пользователи могут быть как внутри университета, так и за его пределами. Однако даже с пользователями будущего мобильного приложения студенты контактируют в другой роли – исследователей, которым необходимо было изучить опыт потенциальных пользователей создаваемого мобильного приложения. Команды сами разрабатывают вопросы для интервью с учетом того, какие функции должно выполнять будущее мобильное приложение. При этом они должны пояснить цели и задачи своего проекта и проводимого интервью. Нередко те люди, с которыми беседуют студенты, выражают удивление по поводу целей учебных проектов. При этом студенты получают эмоциональное положительное подкрепление своим усилиям. Чтобы проиллюстрировать впечатления и оценки самих студентов, проанализируем их комментарии. Здесь и далее комментарии студентов приведены в авторской редакции:

- «За время работы над проектом я приобрела ценные практические навыки, включая проведение опросов и анкетирование пользователей, что позволило мне собирать и анализировать релевантные данные»;
- «Я научилась лучше понимать пользователей через опросы. Интересным был процесс общения с разными людьми, многие были удивлены, что мы делаем такие проекты в университете».

Студенты положительно оценивали полученный опыт общения с потенциальными пользователями. Как правило, до этого в процессе обучения они общались с преподавателем или внутри студенческих групп, поэтому проведение «полевых исследований», выход за пределы аудитории был необычным, у кого-то вызывал страх и неуверенность. Тем не менее получение этих навыков является одной из задач данного курса.

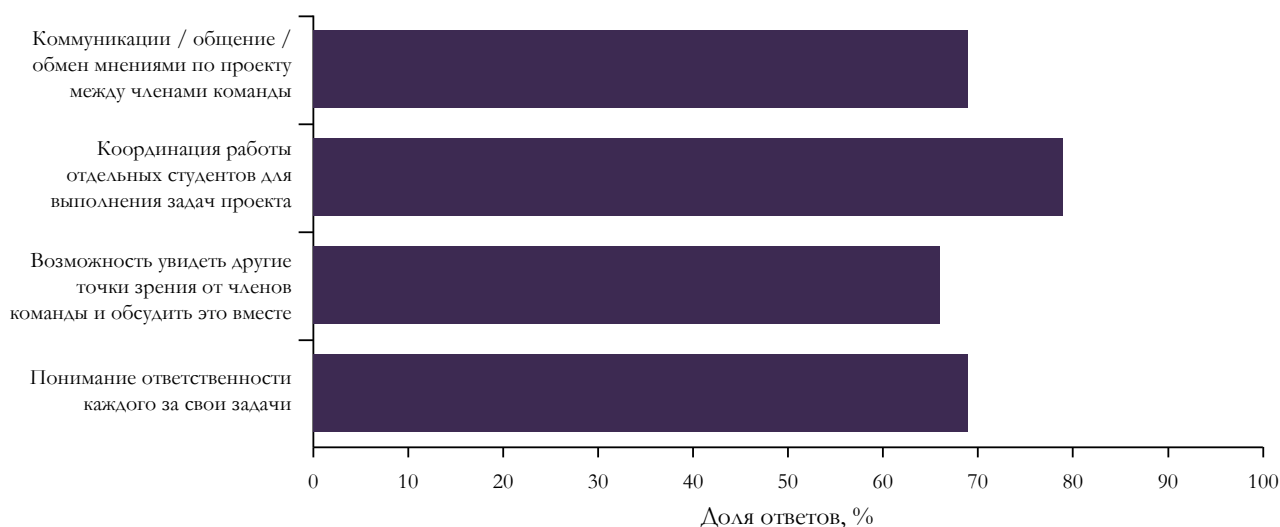
Оценки студентами того, какие именно навыки командной работы они получили, отражена на рис. 2. Можно отметить, что они примерно в равной степени оценили приобретение различных навыков командной работы.

Поскольку многие студенты не имеют практического опыта работы в команде в течение всего семестра, у некоторых появляется чувство дискомфорта, желание все сделать самому. В связи с этим интересны оценки самих обучающихся того, как у них проходило налаживание взаимодействия. Приведем некоторые комментарии студентов:

- «Мы спрашивали друг друга о том, что хотим добавить в проект, и после того, как каждый высказывал свое мнение, приступали к своим задачам. Было приятно и удивительно, что из-за того, что у нас разные взгляды, идеи, можно было услышать то, о чем ты даже не мог подумать вначале. У тебя открывается новое видение, и ты начинаешь смотреть на проблему с другой стороны, с другой точки зрения. Это очень интересно и познавательно, это нас сблизило»;

- «Во время работы в команде у нас произошли разногласия, но это показало мне, как правильно нужно вести себя, а как лучше не стоит. Когда работаешь в команде, ты переступаешь через свой комфорт, уже отвечаешь не только за себя, но и за других; если ты не сделаешь свой вклад, остальным

придется работать больше. В дальнейшем я буду работать в команде и уже буду знать, что делать в случае разногласий».

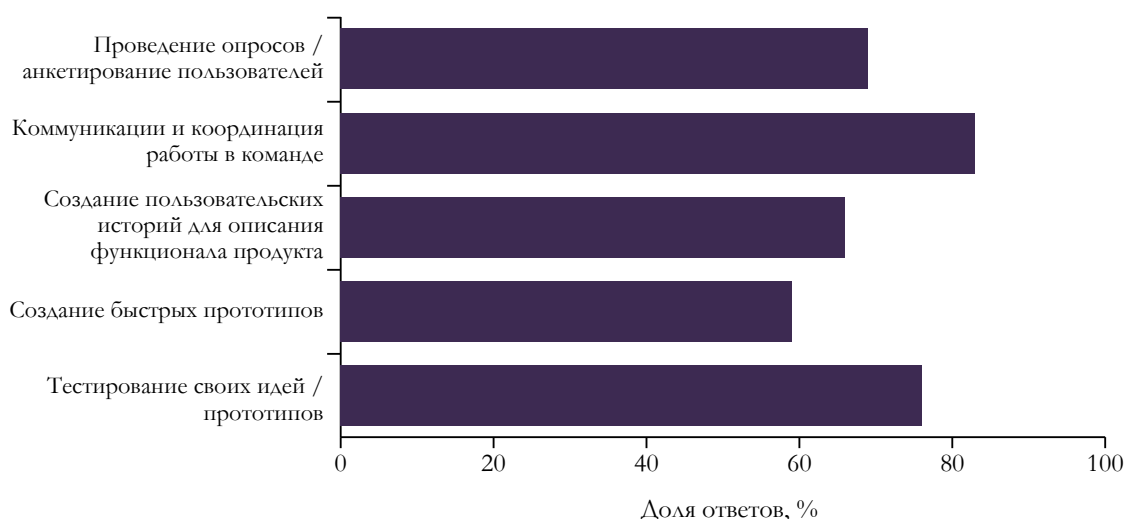


Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Какие навыки командной работы студенты приобрели в ходе изучения курса УРНП

Контроль со стороны преподавателя необходим для того, чтобы стимулировать общение в командах, понимать важность координации выполняемых задач, поощрять их к использованию цифровых инструментов для совместной работы.

В ходе выполнения своих проектов студентам пришлось освоить много новых для них навыков. Рис. 3 отражает распределение их оценок и то, какие именно навыки они приобрели.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Какие новые личные навыки студенты приобрели в ходе изучения курса УРНП

Как видим, большинство опрошенных выделяют такие новые для себя навыки, как коммуникация и координация работы в команде, тестирование идей и созданных прототипов, проведение опросов потенциальных пользователей, создание пользовательских историй для описания функционала нового продукта.

Приведем наиболее интересные комментарии студентов по поводу выбранных ответов:

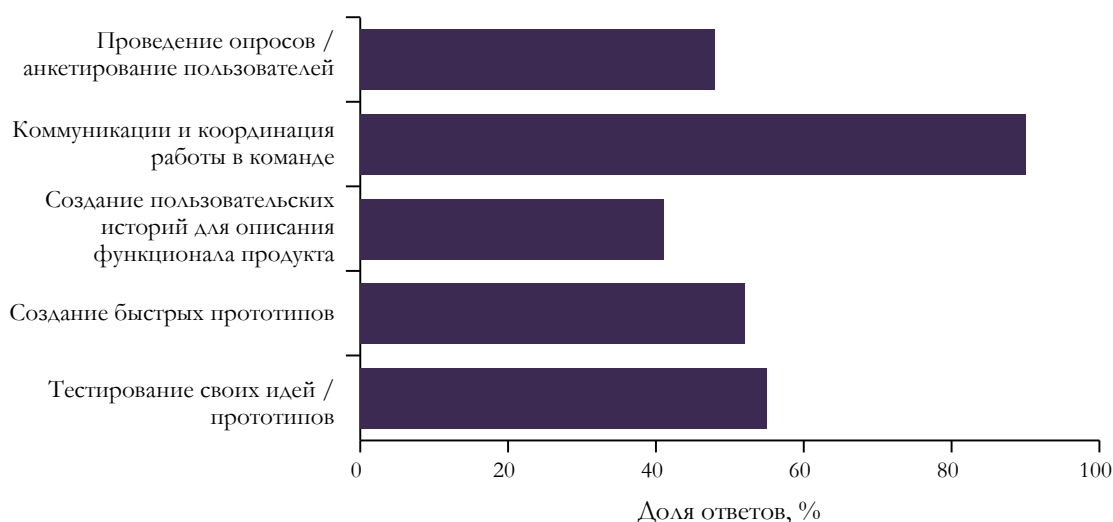
– «Мы прошли на практике полный путь от идеи до визуализации бизнес-процесса. Я научился работать в команде и взаимодействовать с участниками проекта. До этого я никогда не проводил тестирования, а здесь пришлось, и мне это очень понравилось»;

– «Это уникальный проект, давший нам возможность сплотиться с командой, с которой было максимально комфортно работать. Изначально мы разделили наши обязанности, и каждый по итогу выполнил все на отлично и к установленному сроку. Само разделение по должностям было точным, и каждому понравилась своя работа»;

– «Я активно развивала навыки коммуникации и координации работы в команде, используя Yougile для управления задачами и контроля сроков, что особенно важно в условиях удаленного взаимодействия. Для создания быстрых прототипов я применяла Figma, а также работала с Miro для визуализации идей и совместного мозгового штурма. Тестирование прототипов и идей помогло мне научиться быстро вносить коррективы на основе обратной связи пользователей, развивать критическое мышление и адаптивность. Эти инструменты и навыки позволили мне выработать системный подход к работе над продуктом».

Часть задач, которые пришлось выполнять студентам, были новыми для них. Некоторые с энтузиазмом брались за их выполнение. Некоторые из отличников опасались, что не смогут сразу выполнить на «пятерку», поэтому роль преподавателя как фасилитатора была важна.

Оценка студентами полезности приобретаемых в ходе изучения курса навыков для их будущей карьеры повлияла на то, насколько ответственно и с интересом они проводили все этапы разработки своего мобильного приложения. На рис. 4 показано распределение этих оценок.



*Составлено автором по материалам исследования*

Рис. 4. Оценки студентов, какие личные навыки им пригодятся в будущей работе

Часть студентов к моменту изучения курса УРНП уже имели опыт практической работы, поэтому они выбирали ответы с учетом этого опыта. Остальные оценивали полезность приобретаемых навыков, исходя из своих представлений о будущей работе. Приведем комментарии студентов по поводу важности приобретенных навыков для будущей карьеры:

– «Работодатели требуют все эти навыки, и это не может не радовать. Создание быстрых прототипов помогает быстро проверять идеи и вносить правки, что ценно в дизайне, разработке и управлении продуктами» (студент с опытом работы программистом);

– «Я работаю менеджером, поэтому знаю, насколько важны навыки коммуникации и координация работы в команде. Больше всего помогут работа с людьми и умение делегировать и разделять обязанности. Также мне понравилось развивать собственную идею»;

– «На самом деле я считаю, что это был один из самых интересных прикладных курсов и самый полезный: мы пользовались реальными программами, с которым в последующем я работала на своей подработке. Для исследования пользователей важно уметь проводить опросы и анализировать результаты. Если я захочу далее развиваться в сфере UX-/UI-дизайна, создание прототипов пригодится, так как это уже базовые навыки и будет легче осваивать новые».

Эти оценки студентов показывают, что курс УРНП позволяет получить навыки, которые будут полезны в их будущей работе.



Поскольку многие студенты не имели сформированных навыков работы в команде над общим длительным проектом, во время обучения возникали неожиданные моменты. Авторы публикаций по организации работы команд над продуктом отмечают, что снижение рисков может способствовать улучшению командной работы. Риски нередко связаны с неожиданными моментами в ходе выполнения проекта. При анкетировании фактор неожиданности выделен в виде самостоятельного вопроса. Приведем наиболее интересные высказывания студентов по этому поводу:

– «Сора в команде. Мы достаточно хорошо общаемся с девочками, и я не думала, что в процессе выполнения проекта мы поссоримся»;

– «Было неожиданным осознание, что все может пойти в последний момент не так, как планировали, и что мнения людей могут так разниться. Я поняла, что тяжело воспринимать критику по отношению к продукту и вносить изменения в соответствии с желанием пользователей, но важно отложить самолюбие и сделать продукт удобным, чтобы он был востребованным»;

– «Я поняла, что команда – это важно. Раньше я думала, что я могу сама до всего додуматься и я как менеджер должна во всем разбираться лучше всех, но, когда в команде есть люди, по-разному смотрящие на одну и ту же вещь, или профессионалы, которые разбираются в вопросе лучше тебя, это прекрасно и дает новые идеи, и это помогало мне решать проблемы быстрее, чем если бы я думала над ними сама».

Анализ высказываний студентов позволяет выделить следующее. Поскольку студенческие команды разрабатывали прототипы мобильных приложений для внешних пользователей, появлялись новые моменты, которые редко встречаются при работе только в аудитории. В каждой группе есть студенты, которые хотят все сделать в одиночку, потому что привыкли так работать со школьной скамьи, надеются только на себя. Преподаватель должен быть в постоянном контакте со студентами, чтобы уменьшать воздействие неожиданных моментов на совместную работу и выполнение задач учебного курса.

Студенты получили опыт работы с цифровыми инструментами, которые поддерживают управление процессом разработки новых продуктов. При этом многие подтвердили, что ранее не пользовались таким программным обеспечением, например, для командной работы они обычно использовали мессенджеры и социальные сети. Им зачастую было сложно переключиться на использование нового программного обеспечения. Студенты так комментируют эти моменты:

– «Поначалу мы применяли привычные способы для общения – мессенджеры, – хотя должны были пользоваться новыми инструментами для совместной работы. Потом мы в команде поняли, что мессенджер не очень подходит для этого проекта, и стали использовать Yougile»;

– «Новые программы помогли координировать работы в Yougile»;

– «Опыт работы с Figma дал возможность проявить себя, включить фантазию»;

– «Проект дал мне новый опыт работы в Figma. Когда мы отправляли разработанные прототипы другим людям, они удивлялись, считали нас гениями»;

– «Использовали новое для себя программное обеспечение, которое я раньше не видел»;

– «Все программы были новыми для меня, так как раньше не сталкивался с разработкой приложения».

Студенты отмечают, что командная работа необходима для обеспечения реального опыта, сопоставимого с опытом работы в отрасли, и это оказывает влияние на их образовательный опыт и успеваемость.

## ВЫВОДЫ

Будущие работодатели ожидают, что выпускники университетов будут владеть современными навыками, которые необходимы для работы по гибким методикам разработки продуктов, а также умением управлять деятельностью малых команд, планировать и координировать их работу, в том числе удаленно.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что освоение учебного курса УРНП позволило студентам получить такие навыки. В начале изучения этого курса многие студенты не имеют навыков проведения опросов пользователей, создания пользовательских историй, навыков быстрого прототипирования и тестирования своих гипотез. Эти навыки важны для создания новых продуктов по методикам гибкой разработки. Студенты, как правило, не имеют опыта выполнения проектов для внешних пользователей, поскольку процесс обучения традиционно ориентирован на то, что обучающиеся работают под руководством преподавателя, выполняют его задания и ориентируются на то, как он оценивает их работу. Умение слушать других людей, изучать реальный опыт пользователей и выявлять их проблемы позволяет расширить кругозор и выйти за пределы аудиторного пространства.

В ходе выполнения своих учебных проектов студенты изучают новые методы и осваивают новые навыки. Большинство отметили, что приобрели навыки коммуникации и координации работы в команде, тестирования идей и созданных прототипов, проведения опросов потенциальных пользователей, создания пользовательских историй для описания функционала нового продукта. Разнообразие тем проектов, над которыми работали студенческие команды, связан как с их интересами, так и с разнообразием проблем и интересов потенциальных пользователей. Анализ полученных данных показал, что опыт взаимодействия с реальными пользователями был новым для многих студентов и значительно отличался от предыдущего образовательного опыта. Ряд студентов отметили, что для них был новым тот факт, что разные члены команды могут иметь разные взгляды на будущий результат их совместного проекта. В данном конкретном случае результатом являлся внешний вид прототипа мобильного приложения. В процессе тестирования они также увидели, что потенциальные пользователи могут иметь разные мнения по поводу удобства работы с приложением и его внешнего вида.

Поскольку большинство студентов не имеют опыта работы в проектных командах над длительными проектами, планирование работы, распределение обязанностей и координация взаимодействия вызывали сложности, особенно на первых этапах. Анкетированные подтвердили, что это был первый опыт выполнения длительного проекта, в ходе которого им нужно было организовать командную работу и выполнять необходимые действия в определенной последовательности. Такая деятельность потребовала от них решения вопросов психологической совместимости, необходимости терпимо относиться к чужому мнению, в том числе к критике. Возникавшие в некоторых студенческих командах конфликтные ситуации привели к пониманию того, как лучше себя вести в таких случаях на будущей работе. Обучающиеся также отметили, что работа в команде потребовала выявления лидера, который должен вести остальных, координировать выполнение проекта и подталкивать их. При этом в ходе анкетирования студенты выделили следующие навыки, которые они приобрели в ходе совместной деятельности над своими проектами: координация работы отдельных членов команды, коммуникация и обмен мнениями по проекту, понимание ответственности за выполнение своих задач, возможность увидеть другие точки зрения коллег по команде.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поскольку студенты изучают дисциплину УРНП на старших курсах, они стараются оценивать приобретаемые знания и навыки с точки зрения полезности для будущей работы. В ходе опроса они выделили в первую очередь важность навыков работы в команде, коммуникации и координации. Тот факт, что состав многих команд был многонациональным мультикультурным повышает актуальность выработки умений коммуникации и координации, поскольку мультикультурность персонала организаций является общей тенденцией как в Российской Федерации, так и в мире в целом.

Проведенный анализ показывает, что структура, методы обучения и применяемые инструменты облегчили усвоение новых знаний и навыков управления работой малых команд по созданию новых продуктов. В процессе обучения студенты получили новый опыт работы в специализированном программном обеспечении. Большинство из них отметили, что не использовали эти цифровые инструменты ранее. В то же время те студенты, кто уже получил практический опыт, подтвердили, что применяемые в рамках курса УРНП или аналогичные им программы используются в практике разных организаций. Эти методы и цифровые инструменты могут быть использованы также для управления виртуальными командами. Навыки управления и работы в составе виртуальных (распределенных) команд востребованы в настоящее время.

Анализ данных проведенного опроса, а также комментарии студентов подтверждают гипотезу, сформулированную в начале исследования о том, что ориентация студенческих проектов на решение проблем сторонних пользователей способствует приобретению необходимых навыков и адаптации студентов к будущей работе в профессиональной среде.

## Список литературы

1. Минервин, И. Г. Умные, взаимосвязанные продукты и трансформация конкуренции / И. Г. Минервин // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. – 2015. – № 2. – С. 111–117. – EDN UVORRE.

2. Sommerville, I. *Engineering Software Products. An Introduction to Modern Software Engineering* / I. Sommerville. Global Edition. – Pearson, 2021. – ISBN 13: 978-1-292-37635-6.
3. Pressman, R. S., *Software engineering. A practitioner's approach* / R. S. Pressman, B. R. Maxim. 8th edition. – McGraw Hill Education, 2015.
4. Patton, J. *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product* / J. Patton. – O'Reilly Media, 2014. – 324 p.
5. Brown, T. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* / T. Brown. – New York: Harper Business, 2009. – 272 p.
6. Brisco, R. Online course design using iterative workshops on computer-supported collaborative design for engineering design students / R. Brisco, R. I. Whitfield, H. Grierson // *Design and Technology Education: An International Journal*. – 2022. – Vol. 27, No. 3. – Pp. 8–35.
7. Общая управленческая подготовка: монография / А. П. Зинченко [и др.]. – Тольятти: Тольяттинская академия управления, 2006. – ISBN 5-8146-0031-4. – EDN QRFCBX.
8. Stone, T. L. *Managing the Design Process Implementing Design. An Essential Manual for the Working Designer* / T. L. Stone. – Beverly Massachusetts, Rockport Publishers, 2010. – ISBN 978-1-59253-6191.
9. Фуколова, Ю. Кадры под цифрой. Как Сбербанк внедряет цифровые методы работы с персоналом / Ю. Фуколова // *HR с цифровым лицом: как построить организацию будущего. Harvard Business Review Россия*. – 2019. – С. 3–7.
10. Du, Plessis E. Embracing Project-Based Assessments in the Age of AI in Open Distance e-Learning / E. Du Plessis // *International Journal of Information and Education Technology*. – 2025. – Vol. 15, No. 2. – DOI 10.18178/ijiet.2025.15.2.2249.
11. Гусаков, А. А. Управление виртуальной командой разработки продукта: учебное пособие / А. А. Гусаков. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2024. – 221 с. – ISBN 978-5-209-12302-6. – EDN ALNGZD.
12. Osterwalder, A. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – Wiley, 2010. – 288 p.

## References

1. Minervin, I. G. (2015). Smart, connecting products are transforming competition. *Social Sciences and Humanities. Russian and Foreign Literature. Series 2: Economics. Abstract Journal*, 2, 111–117. (In Russian).
2. Sommerville, I. (2021). *Engineering Software Products. An Introduction to Modern Software Engineering*. Global Edition. Pearson.
3. Pressman, R. S., Maxim, B. R. (2015). *Software engineering. A practitioner's approach*. 8<sup>th</sup> edition. McGraw Hill Education.
4. Patton, J. (2014). *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product*. O'Reilly Media.
5. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business.
6. Brisco, R., Whitfield, R. I., & Grierson, H. (2022). Online course design using iterative workshops on computer-supported collaborative design for engineering design students. *Design and Technology Education: An International Journal*, 27(3), 8–35.
7. Zinchenko, A. P. (2006). *General management training*. Tolyatti: Togliatti Academy of Management. (In Russian).
8. Stone, T. L. (2010). *Managing the Design Process Implementing Design. An Essential Manual for the Working Designer*. Beverly Massachusetts, Rockport Publishers.
9. Fukolova, Yu. (2019). Personnel under the numbers. How Sberbank is implementing digital methods of working with personnel. In: *HR with a digital face: how to build the organization of the future. Harvard Business Review Russia*, 3–7. (In Russian).
10. Du Plessis, E. (2025). Embracing Project-Based Assessments in the Age of AI in Open Distance e-Learning. *International Journal of Information and Education Technology*, 15(2). <https://doi.org/10.18178/ijiet.2025.15.2.2249>
11. Gusakov, A. A. (2024). *Managing a virtual product development team*. Moscow: RUDN University. (In Russian).
12. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

# Брендинг территории как инструмент развития региона

**Крылева Виктория Сергеевна<sup>1</sup>**

Студент

ORCID: 0009-0003-8954-5831, e-mail: kryleva.victoria@list.ru

**Елфимова Айна Джумартовна<sup>1</sup>**

Ст. преп. каф. менеджмента и инноваций

ORCID: 0009-0004-0963-0698, e-mail: elfimovaad@mgsu.ru

**Малиева Ферида Гаджиевна<sup>2</sup>**

Канд. экон. наук, проф. каф. экономический безопасности, финансов и бухгалтерского учета

ORCID: 0000-0001-5581-2696, e-mail: fmalieva@ruc.su

<sup>1</sup>Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Российский университет кооперации, г. Мытищи, Россия

## Аннотация

Представлен краткий аналитический обзор становления и развития брендинга территории как инструмента управления. Целью настоящего исследования является изучение влияния территориального брендинга на экономическое развитие региона. Рассмотрены общие вопросы возникновения и поэтапного формирования территориального брендинга. Проведен анализ практики создания бренда территории российских городов и его влияния на экономическую ситуацию территории. Полученные результаты исследования доказывают, что эффективный территориальный брендинг способствует не только повышению инвестиционной привлекательности региона, но и улучшению качества жизни его жителей. Выявлено, что успешные примеры брендинга способствуют увеличению потока туристов, развитию местного бизнеса и привлечению новых кадров. Кроме того, исследование показало, что активное вовлечение местных сообществ в процесс создания и продвижения бренда территории позволяет укрепить социальные связи и повысить уровень доверия между жителями и властями. Представленные рекомендации могут быть использованы региональными и местными органами власти в стратегиях управления территориями в целях повышения привлекательности и узнаваемости территории, усиления конкурентоспособности местной экономики. Перспективы исследования связаны с углубленным анализом мнений потребителей и психологии их поведения.

## Ключевые слова

Бренд, брендинг, территориальная идентичность, имидж территории, айдентика, концепция, потенциал города, целевая аудитория, локальный бренд

**Для цитирования:** Крылева В.С., Елфимова А.Д., Малиева Ф.Г. Брендинг территории как инструмент развития региона // Вестник университета. 2026. № 3. С. 62–78.

# Territorial branding as a regional development tool

**Victoria S. Kryleva<sup>1</sup>**

Student

ORCID: 0009-0003-8954-5831, email: kryleva.victoria@list.ru

**Aina D. Elfimova<sup>1</sup>**

Senior Lecturer at the Management and Innovation Department

ORCID: 0009-0004-0963-0698, email: elfimovaad@mgsu.ru

**Ferida G. Malieva<sup>2</sup>**

Cand. Sci. (Econ.), Prof. at the Economic Security, Finance, and Accounting Department

ORCID: 0000-0001-5581-2696, email: fmalieva@ruc.su

<sup>1</sup>National Research Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

## Abstract

A brief analytical overview of forming and developing territory branding as a management tool has been presented. The purpose of the study is to analyze the impact of territorial branding on the economic development in regions. The general issues of the emergence and step-by-step formation of territorial branding have been considered. The analysis of the creating a brand practice in Russian cities and its impact on the economic situation of the territory has been carried out. The study results prove that effective territorial branding contributes not only to increasing the investment attractiveness of the region, but also to improving the quality of life of its residents. It has been revealed that successful branding examples contribute to increasing the flow of tourists, developing local businesses, and attracting new staff. In addition, the study has shown that the active involvement of local communities in the process of creating and promoting the territory brand helps to strengthen social ties and increase the level of trust between residents and the authorities. The presented recommendations can be used by regional and local authorities in territorial management strategies in order to increase the attractiveness and recognition of the territories, strengthen the competitiveness of the local economy. The prospects of the study are related to an in-depth analysis of consumer opinions and the psychology of their behavior.

## Keywords

Brand, branding, territorial identity, territorial image, identity, concept, city potential, target audience, local brand

**For citation:** Kryleva V.S., Elfimova A.D., Malieva F.G. (2026) Territorial branding as a regional development tool. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 62–78.





## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования брендинга территории обусловлена растущей конкуренцией регионов за ресурсы, необходимостью создания уникального имиджа для привлечения туристов, кадров и инвесторов для развития экономики. Кроме того, в последние годы развитие брендинга территории и региональных брендов становится особенно значимым для Российской Федерации (далее – РФ, Россия) в силу столкновения с рядом экономических санкций, которые, с одной стороны, негативно сказались на экономике страны, а с другой – послужили рычагом для развития внутреннего туризма, импортозамещения и привлечения высококвалифицированных кадров.

Проблемами современного брендинга территорий являются отсутствие комплексного подхода к созданию бренда территории, его уникальности, узнаваемости, а также стереотипы о той или иной территории. В связи с этим важно, чтобы бренд места коррелировал с поставленными целями и задачами стратегии развития территории.

Первыми территориями, конкурирующими за привлечение капитала, стали американские города. Именно Соединенные Штаты Америки начали особенно активно развивать маркетинг территорий как один из драйверов развития. Европейские города пришли к этому чуть позже, в начале 1980-х гг., когда возникла необходимость «противостоять» стремительно развивающимся «азиатским тиграм» – Южной Корее, Сингапуру, Гонконгу и Тайваню.

В России развитие данного направления как ветви стратегического управления стало актуальным в начале 2000-х гг. Теперь, в эпоху глобальной цифровизации и стремительной трансформации экономики, значимым вопросом становится борьба за кадры, информацию и инвестиции, поэтому одним из эффективных инструментов привлечения внимания к территории и продвижения ее интересов является создание бренда.

При анализе современного территориального брендинга регионов нельзя не упомянуть научные труды отечественных ученых. Так, в своем труде «Брендинг города» Д.В. Визгалов понятным языком рассказывает о том, как можно реализовать идею бренда на территории через взаимосвязь практических действий, как оценить их успешность, в каких сферах жизнедеятельности города он должен появиться и кто является его «носителями» и «потребителями» [1]. О.Н. Жильцова в учебном пособии «Маркетинг территорий», помимо теоретической части, проводит анализ реальных кейсов брендинга российских городов, а также экономических предпосылок к развитию бренда территории [2]. С.Н. Москвин в своей работе «Территория: практические инструменты развития и повышения привлекательности» рассматривает брендинг как инструмент по повышению привлекательности территории и этапизирует процесс его создания [3]. Ж.С. Позднякова и Л.В. Алферова исследуют процесс и значение создания бренда не только на уровне страны или региона, но и на уровне города, а также на примерах реальных кейсов дают рекомендации по созданию успешного бренда [4]. А.А. Угрюмова рассматривает маркетинг территории как стратегическое направление развития региона, приводит разбор специализированного маркетинга (маркетинг, инвестиционный, отраслевой), а А.В. Чечулин изучает, как города и страны привлекают туристов, новых жителей и бизнес, и осуществляет анализ технологий территориального маркетинга и опыта российских и зарубежных городов в целях выявления современных тенденций продвижения территорий [5; 6].

Анализ литературы по теме исследования показал, что авторами не уделено достаточного внимания проблеме непредсказуемости со стороны потребителей (в силу отсутствия систематического подхода к формированию «колеса бренда» относительно территории), размытия понятий, недостаточной интеграции культурных и исторических аспектов в стратегии брендинга территорий.

Гипотеза настоящего исследования состоит в том, что создание и развитие территориального брендинга способствует повышению социально-экономического развития территории, ее инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности на региональном и международном уровнях.

В статье применены следующие методы исследования: изучение и обобщение, анализ, синтез, индукция и сравнение.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Термин «бренда» в научной среде появился в конце XIX в. в силу активного развития массового производства и возникновения необходимости у производителей привлекать потребителей к своему товару или услуге. В России стали активно изучать данный инструмент немного позднее – в 1990-е гг., но, несмотря на это, до сих пор единого понимания бренда нет. Существует несколько подходов к его пониманию:

- совокупность характеристик продукта (Д. Огилви) [7];
- «имя, термин, знак, символ или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров и услуг одного продавца или группы продавцов и для их отличия от товаров и услуг конкурентов» (Ф. Котлер) [8, с. 15];
- «совокупность материальных и нематериальных элементов, ассоциируемых с конкретным продуктом, которые придают ему уникальные характеристики и отличают его от других предложений на рынке» (И. Ансофф) [9, с. 70];
- сила, побуждающая значительное количество не связанных между собой людей совершать одинаковые поступки (Д. Аaker) [10].

Бренд – совокупность уникальных характеристик продукта, которые побуждают потребителей выбрать именно этот продукт, выраженных в его свойствах, возможностях, качестве, «фишках» и репутации. Для того чтобы о бренде «услышали», необходимо разработать план (стратегию) по его «продвижению», состоящий из набора таких компонентов, как целевая аудитория, уникальное торговое предложение, развитие социальных сетей, реклама, аналитика, партнерства и коллаборации и другие [11]. При этом стратегия «продвижения» на рынке может быть применена не только для товаров и услуг, но и как направление по развитию территории. К этому пришли в результате обобщения опыта городов и регионов по преодолению кризисных ситуаций [2]. Территория стала не просто местом для проживания, а механизмом по формированию предложений для его целевой аудитории (население, туристы, инвесторы, предприниматели и др.). Следовательно, можно говорить о существовании понятия бренда места. Впервые этот термин стали подробно рассматривать британские эксперты в управлении брендами С. Анхольт и У. Олинз. В 2002 г. С. Анхольтом было введено понятие брендинга мест. Будет целесообразным разграничить термины «бренд места (территории)» и «брендинг территории», так как зачастую их отождествляют.

Бренд территории формируется из двух составляющих: идентичности и имиджа территории [12]. Территориальная идентичность – видение места изнутри, то есть то, как жители (потребители) территории понимают и воспринимают свое место проживания (данную территорию), видят «реализацию» себя в нем, их поведение по отношению к территории [13].

Имидж территории – существующий образ, впечатление о территории в глазах общественности, то есть это взгляд на территорию извне. Эти понятия неразрывно связаны с таким термином, как «позиционирование», которое подразумевает процесс становления и реализации идентичности территории через определенные инструменты, позволяющие привлекать потенциальных потребителей и формировать желаемый имидж места. Таким образом, идентичность выступает основой формирования имиджа за счет особых характеристик территории, отличающего ее от других.

Бренд территории – это совокупность отличительных присущих данной территории свойств (качеств), которые нашли отражение в истории, ярких образах, ценностях, идеях, эмоциональных ощущениях, переживаниях, направленных на ее целевую аудиторию. Стоит заметить, что бренд территории не возникает стихийно, бессознательно, он не может быть построен за короткий промежуток времени – это длительный процесс, зависящий не только от властей территории, но и местного сообщества, их совместной работы по поиску и системному использованию преимуществ их территории [14].

Брендинг территории – это поэтапное формирование представления о высокой конкурентоспособности той или иной территории через методы психологического, вербального, эмоционального воздействия на существующих и потенциальных «потребителей». Сущность и значение территориального брендинга заключается в том, что регион должен предлагать посетителям уникальные впечатления, отражающие его природное и историческое своеобразие. Целью брендинга территории является привлечение внимания туристов, инвесторов, предпринимателей, жителей к территории через обличение ее исключительности. Брендинг территории подразумевает решение следующих задач:

- исследование и анализ рынка и конкурентов;
- определение целевой аудитории;
- формирование идентичности территории через определение айдентики территории (атрибуты, индивидуальность территории, ценности, преимущества, миссия);
- разработка стратегии позиционирования бренда (определение методов и инструментов);
- определение концепции бренда и его создание с учетом мнения местного сообщества, местных инициатив;

– оценка эффективности стратегии, ее динамики, внесение корректив с учетом изменений конъюнктуры рынка.

## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР СТАТИСТИЧЕСКИХ ДАННЫХ

В России существует несколько подходов к брендированию территории:

- создание программы социально-экономического развития (территория – внешний мир);
- создание фирменного стиля – эмоционального фона города, ориентация на жителей (основа – идентичность города, главный потребитель – жители территории);
- продвижение локальных брендов (бренды компаний, товаров или услуг, расположенные в границах определенной территории и создаваемые с учетом местной специфики, например, Псков – «Россия начинается здесь» (заголовок скандальный, но его оставили по просьбе жителей и решению суда), онлайн-шоурум «Сделано в Москве» – программа Правительства Москвы, запущенная в 2022 г. с целью повышения узнаваемости локальных брендов города, «Добрянка – столица доброты»)<sup>1,2</sup>.

Процесс разработки бренда региона включает несколько этапов:

- аналитический этап – определение целевой аудитории, ее ожидания от территории, мотивы поведения, SWOT-анализ территории, анализ конкурентов (комплексное представление о том, зачем нужен брендинг, на кого он нацелен, и что есть в территории, чего нет у других);
- формирование концепции бренда территории, состоящей из трех ключевых элементов: идея, ценность и дизайн;
- создание визуальной идентичности бренда территории, которая соответствует позиционированию территории, привлекает внимание, не носит смысловую нагрузку, подчеркивает уникальность территории (это можно передать не только посредством определенных изображений (символов), но и через цвет, шрифт, «игру слов»);
- продвижение бренда с использованием различных методов и каналов продвижения: реклама и PR, через конкретную личность, события, истории, легенды и др.

В конечном счете успешное развитие местного брендинга ведет к увеличению туристического потока, развитию малого и среднего бизнеса (дает толчок для создания продукции под логотипом территории), повышению конкурентоспособности продукции благодаря ассоциации с успешным брендом, привлечению инвесторов, заинтересованных в развитии региона, становится актуальным расширение сфер партнерских программ между бизнесом и местными властями, что ведет и к положительным социальным эффектам: улучшение качества жизни населения, возрождение культурных традиций и памятников культуры, рост уровня занятости населения и заинтересованности со стороны граждан к «жизни» территории. Кроме того, успешный местный брендинг может способствовать экологической устойчивости, так как привлекает внимание к вопросам охраны окружающей среды и поддерживает инициативы по сохранению природных ресурсов.

Важное место в развитии брендинга территории занимает понимание айдентики территории, для которой создается бренд. Айдентика формируется уже после проработки бренда и представляет собой совокупность средств и способов, через которые транслируются идеи и принципы бренда, его ценность: название, символ, мерч, музыка, цвета, графика, шрифт – все то, что формирует визуальную, аудиальную, вербальную составляющие.

Далее рассмотрим несколько успешных примеров брендинга территории в России.

1. «Сочи – 2014»<sup>3</sup>. История города начинается еще с глубокой древности, со времен каменного века, о чем свидетельствуют археологические находки ученых. Кардинальные изменения приписались на XVIII–XIX вв., когда Сочи стал частью Российской империи, что и ознаменовало новый этап для преобразований города. Еще тогда город приобрел статус курортного за счет уникального природного богатства, что привлекало внимание богатых людей и врачей, которые хотели создать на Черноморском побережье современную

<sup>1</sup> Решение Псковского городского суда Псковской области от 5 июля 2018 г. № 2-2094/2018 2-2094/2018 ~ М-1618/2018 М-1618/2018 по делу № 2-2094/2018. Режим доступа: <https://sudact.ru/regular/doc/NkeiktGeUX5T/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>2</sup> Приказ Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы от 28 апреля 2023 г. № П-18-12-105/23 «О реализации пилотного проекта «Сделано в Москве» по продвижению продукции московских предпринимателей». Режим доступа: <https://www.mos.ru/depr/documents/view/340135220/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>3</sup> Федеральная служба по интеллектуальной собственности. Свидетельство о регистрации товарного знака «Сочи 2014». Режим доступа: [https://fips.ru/registers-doc-view/fips\\_servlet?DB=RU&DocNumber=0353760&TypeFile=html](https://fips.ru/registers-doc-view/fips_servlet?DB=RU&DocNumber=0353760&TypeFile=html) (дата обращения: 30.11.2025).

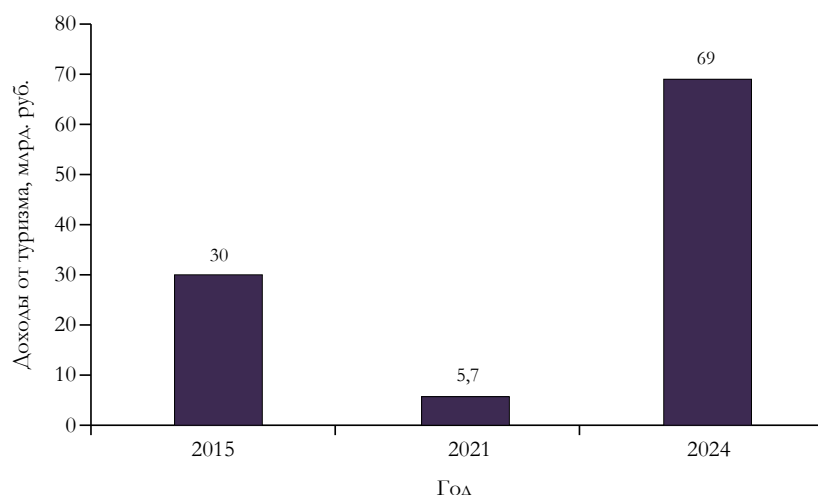
здравницу. Такого вектора развития придерживалась и советская власть, что превратило город в «советскую здравницу». В постсоветский период Сочи стал переходить на современные тенденции построения туристической сферы с отелями, развлекательными центрами, площадками для проведения мероприятий и спортивными комплексами. Однако особенной вехой в истории города стало проведение Олимпийских игр в 2014 г., которые послужили уникальной возможностью «заявить о себе на весь мир»<sup>4</sup>. Подготовка к проведению Олимпиады в «жемчужине Черного моря» началась еще в 2007 г., когда на сессии Международного олимпийского комитета в Гватемале было принято решение о проведении соревнований именно в этом городе. К концу года был принят комплексный документ о строительстве олимпийских объектов и развитии города Сочи как горноклиматического курорта. Для понимания того, какой эффект имело данное событие для города, проведен сравнительный анализ экономических показателей.

Динамика численности населения Сочи с 2009 г. по 2024 г. представляется следующей. К 2021 г. наблюдается рост численности населения от 337,9 (за 2009 г.) до 518,589 тыс. чел., при этом в 2024 г. она снизилась на 73,6 тыс. чел. в силу произошедших событий (пандемии COVID-19, экономического кризиса в стране). По данным на 2025 г. наблюдается прирост населения за счет активного развития территории: в Сочи организована реализация 54 инвестиционных проектов в сфере туризма, социального обеспечения, жилищного строительства и благоустройства<sup>5</sup>.

Рекордный уровень безработицы в городе Сочи с 2009 г. по 2024 г. наблюдается за 2015 г. – 1,5 % (в среднем по Краснодарскому краю – 0,6 %). После 2015 г. уровень безработицы снизился и достиг в 2024 г. 0,1%, что является самым низким показателем среди остальных (в среднем по России – 1,9 %)<sup>6</sup>.

С каждым годом уровень средней заработной платы в городе растет: в 2009 г. она составляла 14 953,2 руб., в 2015 г. – 37,5 тыс. руб., в 2021 г. – 45,435 тыс. руб., в 2024 г. – 55 тыс. руб. За рассматриваемый период средняя заработная плата в Сочи возросла почти в 3,7 раза<sup>7</sup>.

В рамках изучаемого вопроса представляется целесообразно рассмотреть показатели туристической сферы, представленные на рис. 1 и 2.



Составлено авторами по материалам источника<sup>8</sup>

Рис. 1. Динамика уровня доходов от туризма в Сочи с 2015 г. по 2024 г.

За 2009 г. данные не представлены в качестве отдельно рассчитываемого показателя, так как он был связан с показателями от реализации сельскохозяйственной продукции, пищевой промышленности и общественного питания. В 2015 г. доходы от туризма составили 30 млрд руб., но в 2021 г. наблюдается существенное снижение показателя до 5,7 млрд руб. Причинами являются пандемия COVID-19 и связанные с ней ограничения, снижение туристического потока, а также возникшая финансовая нагрузка

<sup>4</sup> Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 310-ФЗ «Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи, развитии города Сочи как горноклиматического курорта и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Режим доступа: <https://base.garant.ru/12157435/> (дата обращения: 30.11.2025).

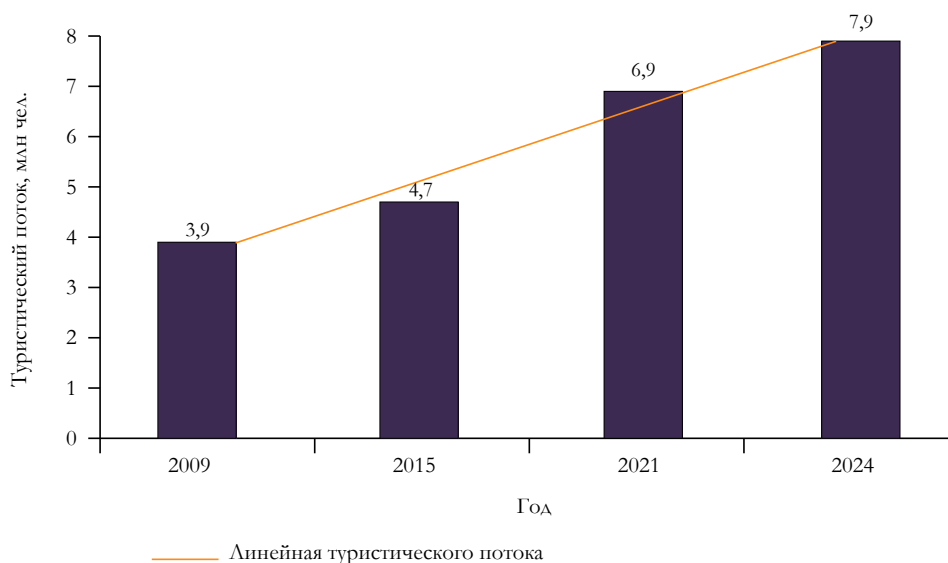
<sup>5</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Там же.

на гостиничный и ресторанный бизнес. В 2024 г. произошел рост более чем в 12 раз (69 млрд руб.), что свидетельствует о восстановлении отрасли и ее развитии.

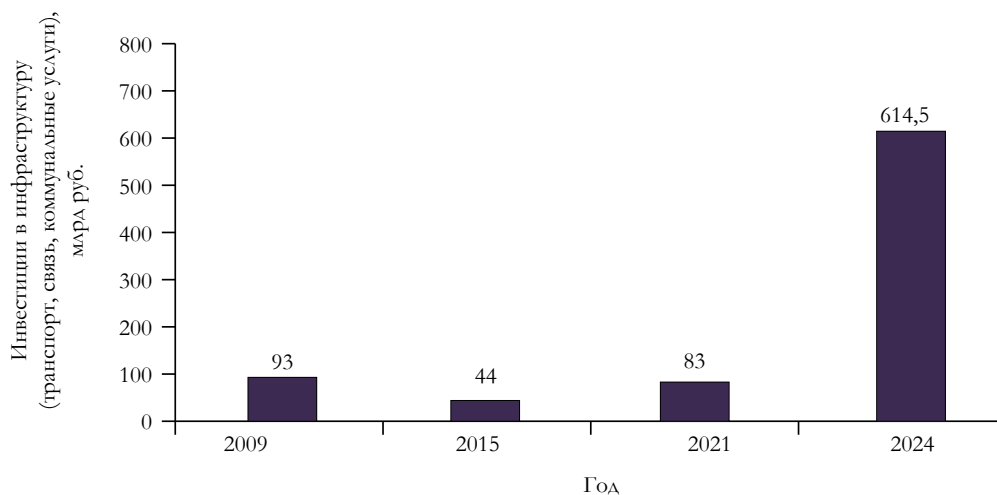


Составлено авторами по материалам источника<sup>9</sup>

Рис. 2. Динамика туристического потока в Сочи с 2009 г. по 2024 г.

О положительной динамике развития туризма в городе свидетельствует и увеличение туристического потока вдвое за рассматриваемый период, а также доходов от туризма. Ключевыми факторами успеха Сочи служат всесезонный характер курорта (горнолыжные и санitarно-курортные комплексы), государственная поддержка, высокая заполняемость объектов размещения (за 2024 г. – 77 %), модернизация инфраструктуры.

Рассмотрим динамику инвестирования в развитие инфраструктуры (рис. 3).



Составлено авторами по материалам источника<sup>10</sup>

Рис. 3. Динамика инвестиций в инфраструктуру в Сочи с 2009 г. по 2024 г.

Анализ данных рис. 3 показывает, что объемы инвестиций в инфраструктуру нестабильны, однако в 2024 г. наблюдается большой финансовый приток. Снижение в 2015 г. может быть обусловлено экономическими санкциями и нестабильностью, а также сокращением федеральной и региональной поддержки. Рост с 2021 г. по 2024 г. обусловлен активной реализацией национальных проектов на территории города, повышением интереса со стороны инвесторов, увеличением туристического потока, с чем связана необходимость продолжения развития.

<sup>9</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>10</sup> Там же.



Объем строительства новых жилых и некоммерческих объектов за 2015 г. составил 709,462 тыс. м<sup>2</sup> (около 17,876 тыс. квартир)<sup>11</sup>. Общий объем первичного рынка Сочи в том же году – 1 794 186 м<sup>2</sup> (около 31,652 тыс. квартир), из них 43,5 % – завершенные и сданные городу объекты. В 2021 г. были сданы в эксплуатацию 12 домов массовой застройки общей площадью 58,1 тыс. м<sup>2</sup>, что составляло 161,8 % к соответствующему периоду 2020 г.<sup>12</sup> В 2024 г. общая площадь построенных многоквартирных жилых домов составила свыше 109,8 тыс. м<sup>2</sup>; было сдано в эксплуатацию 203 тыс. м<sup>2</sup> апартаментов, объем строительства отелей и инвест-отелей составил 314 тыс. м<sup>2</sup> из 841 тыс. м<sup>2</sup> общего объема строительства<sup>13</sup>.

Можно сказать, что событие международного уровня стало толчком для развития города и привлечения новых туристов, инвесторов, появления новых курортных «точек роста» и грамотного использования потенциала города. При этом стоит отметить, что с каждым годом уровень качества жизни по Краснодарскому краю растет. Это подтверждает ежегодный рейтинг регионов по уровню жизни населения: в 2020 г. – 6-е место (балл – 63,714), в 2024 г. – 4-е (балл – 76,130)<sup>14,15</sup>.

2. «Казань – третья столица России». Казань получила официальный патент на данный товарный знак еще в 2009 г. вместе с официальным правом называться «спортивной столицей России», что стало отправной точкой для «расцвета» города<sup>16</sup>. За счет активной работы местных властей по привлечению федеральных грантов на такие крупные проекты, как «Тысячелетие Казани», «Летняя Универсиада 2013», «Чемпионат мира по водным видам спорта 2015», «Чемпионат мира по футболу 2018» город стал «местом притяжения» таких титулованных спортивных клубов, как футбольный клуб «Рубин», хоккейный клуб «Ак Барс», волейбольные клубы «Зенит» и «Динамо», баскетбольный клуб «Университет – Культура – Спорт» (УНИКС), ватерпольный клуб «Синтез»<sup>17,18,19,20</sup>. В 2025 г. в Казани насчитывается свыше двух тысяч спортивных объектов – футбольных полей, волейбольных и теннисных кортов, плавательных бассейнов, спортивных комплексов. При этом, помимо развития объектов спортивной направленности, Казань не уступает и в развитии объектов культурного наследия, что подчеркивает уникальность города как «синтеза Востока и Запада, ислама и христианства, истории и современности» и, следовательно, привлекает внимание туристов и инвесторов<sup>21</sup>.

В Казани наблюдается устойчивый рост численности населения на протяжении всего рассматриваемого периода: 2009 г. – 1 130 717 чел., 2015 г. – 1 216 965, 2021 г. – 1 257 341, 2024 г. – 1 318 604<sup>22</sup>. Общий прирост с 2009 г. по 2024 г. – 16,6 % (187,887 тыс. чел.).

Динамика уровня безработицы за рассматриваемый период нестабильна, причем за 2009 г. наибольший показатель – 2 % (по Республике Татарстан – 1,64 %). При этом в 2021 г. показатель составил 1,16 %, но уже в 2024 г. отмечается уровень безработицы в 0,18 % (по Республике Татарстан – 0,17 %), что свидетельствует об эффективности реализуемых мер и благоприятной ситуации на рынке труда<sup>23</sup>.

<sup>11</sup> Доклад Главы города Сочи о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов за 2015 год и их планируемых значениях на 3-летний период. Режим доступа: <https://sochi.ru/gorodskaya-vlast/administratsiya-goroda/glava-goroda/teksty-ofitsialnykh-vystupleniy/77918/?ysclid=mjlr780o2672478635> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>12</sup> Департамент строительства Краснодарского края. Режим доступа: <https://depstroy.krasnodar.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>13</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>14</sup> РИА Рейтинг. Рейтинг регионов РФ по качеству жизни. Итоги 2020 года. Режим доступа: [https://riarating.ru/files/ratings/life\\_2020.pdf?ysclid=mb5h204jxs511892198](https://riarating.ru/files/ratings/life_2020.pdf?ysclid=mb5h204jxs511892198) (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>15</sup> РИА Рейтинг. Рейтинг регионов РФ по качеству жизни. Итоги 2024 года. Режим доступа: <https://riarating.ru/images/63027/69/630276945.pdf?ysclid=m9o2uphvjv4265192830> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>16</sup> Свидетельство о регистрации товарного знака «Третья столица России». Режим доступа: [https://www1.fips.ru/fips\\_servl/fips\\_servlet?DB=RU TM&DocNumber=364339](https://www1.fips.ru/fips_servl/fips_servlet?DB=RU TM&DocNumber=364339) (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>17</sup> Указ Президента Российской Федерации от 1 сентября 1999 г. № 1141 «О праздновании 1000-летия основания г. Казани». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/14341> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>18</sup> Указ Президента Российской Федерации от 23 декабря 2008 г. № 1810 «О подготовке к проведению XXVII Всемирной летней универсиады 2013 года в г. Казани». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/28560> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>19</sup> Распоряжение Кабинета Министров Республики Татарстан от 24 июня 2014 г. № 1171-р «О подготовке проведения XVI чемпионата мира по водным видам спорта 2015 года в г. Казани и XVI чемпионата мира по водным видам спорта в категории «Мастерс». Режим доступа: <https://tatarstan-gov.ru/doc/66905> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>20</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 июля 2018 г. № 1520-р «Об утверждении Концепции наследия чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года (с изменениями на 14 марта 2023 года)». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71909238/> (дата обращения: 30.11.2025).

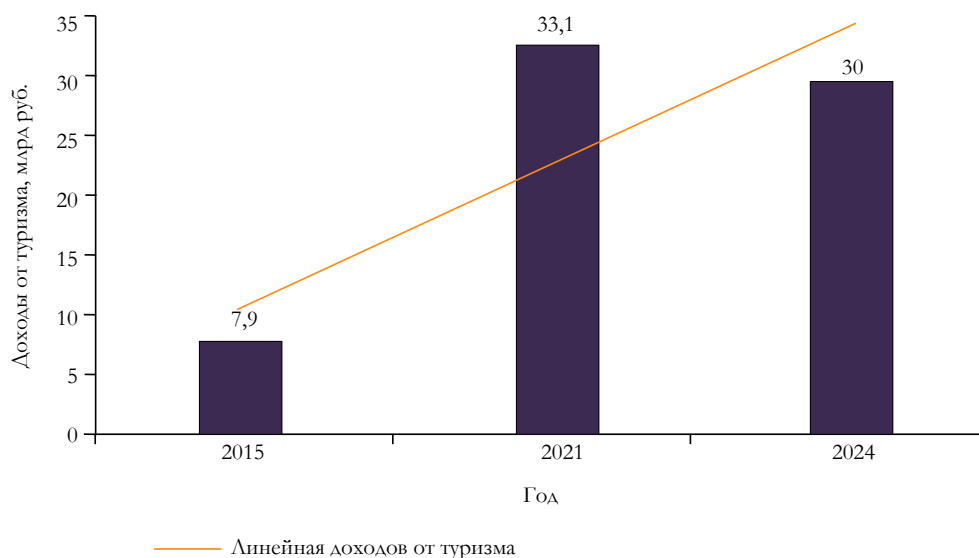
<sup>21</sup> Дирекция спортивных и социальных проектов. Режим доступа: <https://dspkazan.com/kazan/history/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>22</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>23</sup> Указ Президента Российской Федерации от 23 декабря 2008 г. № 1810 «О подготовке к проведению XXVII Всемирной летней универсиады 2013 года в г. Казани». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/28560> (дата обращения: 30.11.2025).

Уровень средней заработной платы показывает рост на протяжении всего рассматриваемого периода в 4,8 раза: 2009 г. – 17,2 тыс. руб., 2015 г. – 32,056 тыс. руб., 2021 г. – 45,297 тыс. руб., 2024 г. – 81,93 тыс. руб.<sup>24</sup> По данным РИА рейтинга за 2024 г., Казань заняла 17-е место среди других городов по уровню заработных плат<sup>25</sup>.

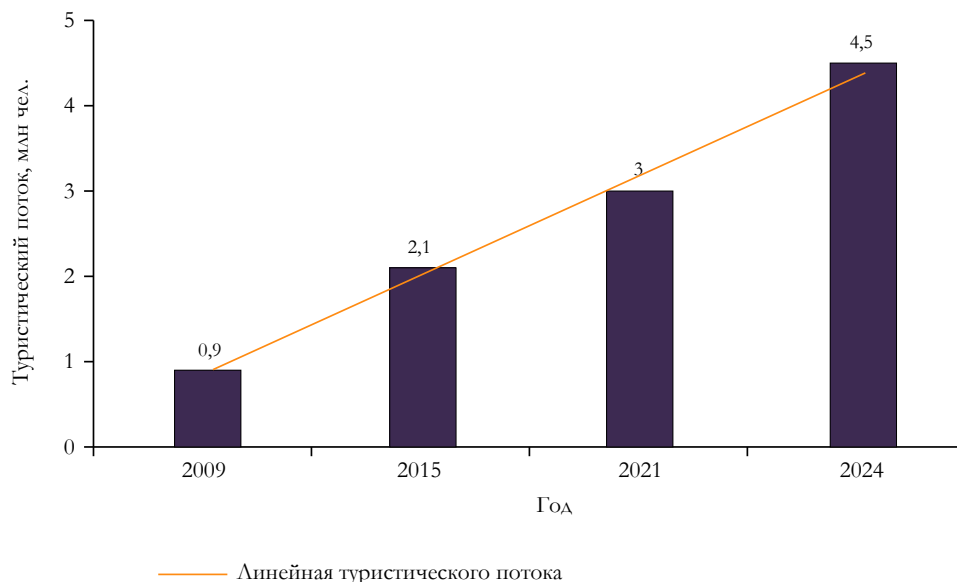
При исследовании данного вопроса уместно рассмотреть показатели туристической сферы, отображенные на рис. 4 и 5.



Составлено авторами по материалам источника<sup>26</sup>

Рис. 4. Динамика уровня доходов от туризма в городе Казани с 2015 г. по 2024 г.

О значительном развитии туристической отрасли в городе свидетельствует рост финансовых потоков в 4,2 раза, с 7,9 до 33,1 млрд руб. за 2015 г. и 2021 г. соответственно. С 2021 г. по 2024 г. происходит снижение доходов с 33,1 до 30 млрд руб. (примерно на 9,7 %).



Составлено авторами по материалам источника<sup>27</sup>

Рис. 5. Динамика туристического потока в Казани с 2009 г. по 2024 г.

<sup>24</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 июля 2018 г. № 1520-р «Об утверждении Концепции наследия чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года (с изменениями на 14 марта 2023 года)». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71909238/> (дата обращения: 30.11.2025).

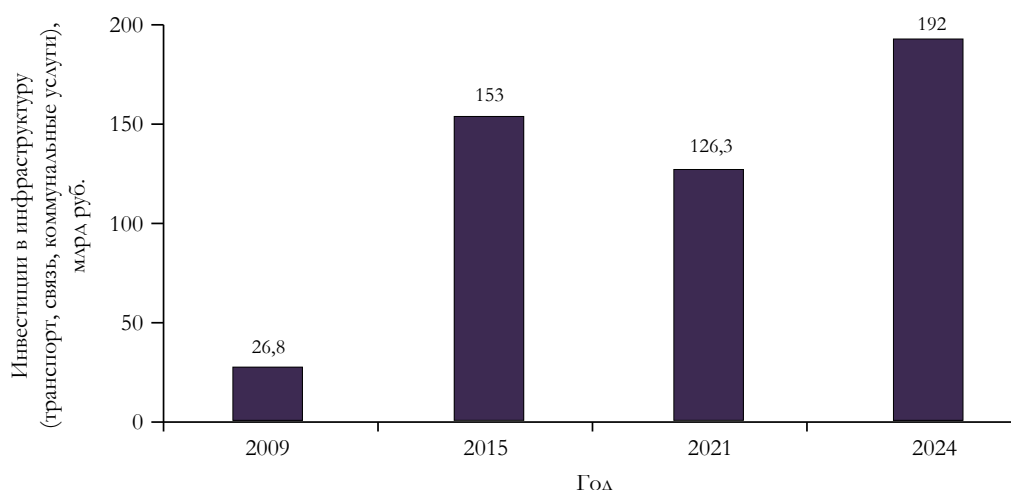
<sup>25</sup> РИА Рейтинг. Рейтинг российских городов по уровню зарплат – 2024. Режим доступа: <https://riarating.ru/infografika/20240930/630270396.html> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>26</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>27</sup> Там же.

Туристический поток в Казани демонстрирует рост на протяжении всего периода с 2009 г. по 2024 г., что подтверждает и линия тренда. С 2009 г. по 2015 г. показатель увеличился на 1,2 млн чел. – период развития города и повышения его узнаваемости как туристического центра. Также большой прирост показывает период с 2021 г. по 2024 г. (на 1,5 млн чел.), что говорит о продолжении развития туристической инфраструктуры и показывает эффективность мер по популяризации города.

В контексте обсуждаемой темы имеет смысл изучить данные о капиталовложениях в инфраструктуру, динамика которых представлена на рис. 6.



Составлено авторами по материалам источника<sup>28</sup>

Рис. 6. Динамика инвестиций в инфраструктуру Казани с 2009 г. по 2024 г.

Резкий рост инвестиций характерен в период с 2009 г. по 2015 г. (в 5,7 раз), что обусловлено проводимыми масштабными мероприятиями в городе. Спад наблюдается в период с 2015 г. по 2021 г. (примерно на 17 %). Однако к 2024 г. происходит рост инвестиций до 192 млрд руб., что свидетельствует о возобновлении инвестиционной политики города.

В силу того, что Казань позиционирует себя как центр спортивного притяжения, стоит рассмотреть влияние данного фактора на динамику численности населения, занимающихся спортом, представленной на рис. 7.



Составлено авторами по материалам источника<sup>29</sup>

Рис. 7. Динамика численности жителей, занимающихся спортом, в Казани с 2009 г. по 2024 г.

По данному показателю наблюдается положительная динамика на протяжении всего рассматриваемого периода, причем с 2009 г. по 2024 г. прирост составил 36,4 %. Стоит отметить, что по итогам 2021 г. показатель превысил 50 %, что является знаковым рубежом – впервые более половины жителей Казани

<sup>28</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>29</sup> Там же..

систематически занимались спортом. Ежегодно количество спортивных объектов в городе растет, что отражается на доле населения, ведущего здоровый образ жизни и занимающегося спортом. Таким образом, все это служит драйвером жизни города не только как места жительства, но и как места притяжения туристов, инвесторов, а также новых жителей, молодежи.

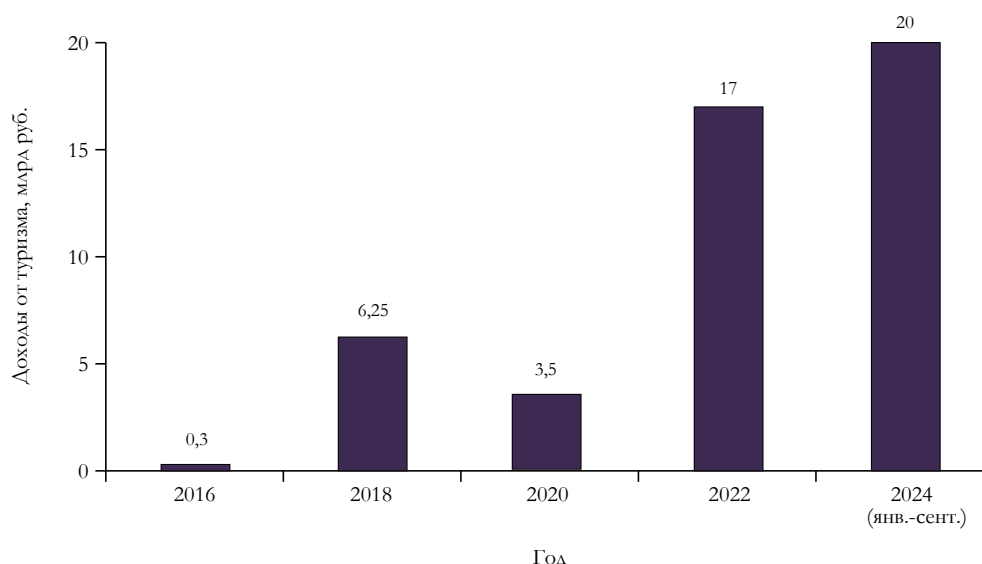
3. «Калининград – европейский анклав России». Особую популярность город стал набирать последнее десятилетие в силу его исторических особенностей и сохранившегося «кусочка Европы». Калининград позиционирует себя как место для «городского туризма», комфортного отдыха. Еще в 2014 г. студия Артемия Лебедева разработала логотип для Калининградской области в виде двух букв «КÖ» с отсылкой на прошлое название города – Кёнигсберг, но данная инициатива не увенчалась успехом. В 2022 г. местные власти приняли решение о повторном брендировании территории, над продвижением и узнаваемостью которого работало брендинговое агентство Supermarket. Агентством была реализована кампания «Твоя новая история», выполненная в минималистичном стиле и содержащая новую айдентику Калининградской области, которая также была интегрирована на различные цифровые платформы.

С 2014 г. по 2024 г. наблюдается положительная динамика численности населения на протяжении всего периода: 2014 г. – 963,128 тыс. чел., 2016 г. – 975,569 тыс. чел., 2018 г. – 1 000 915 чел., 2020 г. – 1 012 512, 2022 г. – 1 024 678, 2024 г. – 1 033 914. Прирост за 10 лет составил 70,786 тыс. чел.<sup>30</sup>

Уровень безработицы в регионе с 2014 г. по 2016 г. демонстрирует рост на 0,3 % (2014 г. – 5,8 %, 2016 г. – 6,1 %), но к 2018 г. показатель снижается на 1,6 % и достигает отметки в 4,5 %<sup>31</sup>. В 2020 г. был рекордно высокий показатель в 6,5 %, обусловленный последствиями пандемии COVID-19. С 2020 г. по 2024 г. происходит снижение показателя, достигшего отметки в 2,2 % (по России за 2024 г. – 2,3 %)<sup>32</sup>.

Уровень средней заработной платы за рассматриваемый период демонстрирует рост (2014 г. – 26,592 тыс. руб., 2016 г. – 29,832 тыс. руб., 2018 г. – 48 994,2 руб., 2020 г. – 51,845 тыс. руб.), однако с 2022 г. по 2024 г. наблюдается резкий рост с 51,845 до 92,3 тыс. рублей – рост в 1,8 раз<sup>33</sup>. По данным РИА рейтинга за 2024 г., Калининградская область заняла 61-е место среди регионов по высоким зарплатам: доля работников с зарплатой выше среднего по стране – 17,6 %, а с зарплатой выше двух средних по стране – 4,6 % (средняя по стране – 87,952 тыс. руб.)<sup>34</sup>.

При исследовании данного вопроса уместно рассмотреть уровень развития индустрии туризма в Калининградской области (рис. 8 и 9).



Составлено авторами по материалам источника<sup>35</sup>

Рис. 8. Динамика уровня доходов от туризма в Калининградской области с 2016 г. по 2024 г.

<sup>30</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>31</sup> Там же.

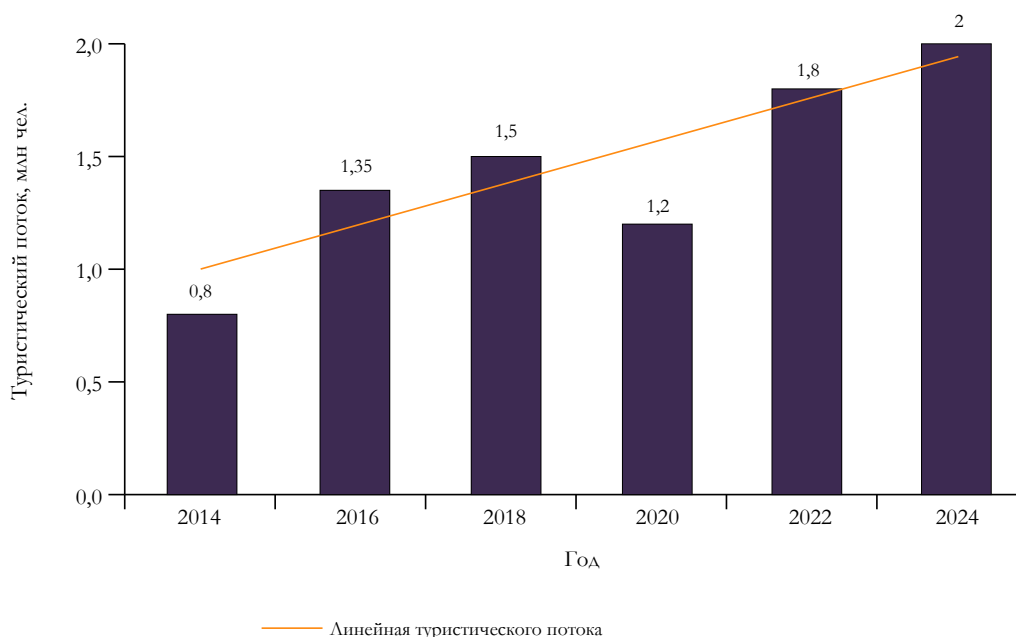
<sup>32</sup> Там же.

<sup>33</sup> Там же.

<sup>34</sup> РИА Рейтинг. Рейтинг регионов по высоким зарплатам – 2024. Режим доступа: <https://riarating.ru/infografika/20240930/630270396.html> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>35</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

С 2016 г. по 2018 г. наблюдается резкий рост уровня доходов – в 20,8 раз. С 2018 г. по 2020 г. присутствует снижение показателя, причем представленный показатель за этот период означает объем трат, так как иной информации представлено не было. С 2022 г. по 2024 г. наблюдается рост, достигший рекордного показателя в 20 млрд руб., что свидетельствует об эффективности предпринимаемых кампаний по развитию туристического потенциала.



Составлено авторами по материалам источника<sup>36</sup>

Рис. 9. Динамика туристического потока в Калининградской области с 2014 г. по 2024 г.

На протяжении всего рассматриваемого периода наблюдается рост туристического потока, кроме кризисного 2020 г. В 2024 г. туристический поток в Калининградскую область составил 2 млн чел. (2020 г. – около 1,2 млн чел.) с привлеченными инвестициями в 250 млрд руб. За 10 лет туристический поток вырос в 2,5 раза.

Динамика валового регионального продукта демонстрирует стабильный рост на протяжении 10 лет. Наиболее интенсивный рост наблюдается с 2020 г. по 2024 г. (2020 г. – 538,3 млрд руб., 2022 г. – 738 млрд руб., 2024 г. – 879,6 млрд руб.), что может быть связано с реализацией крупных инвестиционных проектов и государственной поддержкой. Темпы прироста в последние годы выше, чем в начале периода: с 2014 г. по 2018 г. – 154,7 млрд руб., с 2020 г. по 2024 г. – 341,3 млрд руб.<sup>37</sup>

Динамика инвестиций в основной капитал в сопоставимых ценах к предыдущему году показывает устойчивый рост до 2018 г. – с 89,1 до 117,7 %, что обусловлено измененными условиями функционирования особой экономической зоны, крупными размерами государственных субсидий, которые были направлены на поддержку рынка труда и реализацию федеральных целевых программ<sup>38</sup>. С 2022 г. по 2024 г. приток инвестиций в регион значительно сократился. К 2024 г. показатель почти вернулся к уровню 2014 г.: 89,3 против 89,1 %<sup>39</sup>. Спад вызван последствиями пандемии COVID-19, санкционными ограничениями, экономической нестабильностью и сокращением государственной поддержки.

Одной из причин экономического развития региона, особенно с 2020 г., может быть политика повышения узнаваемости территории через развитие местного бренда. При этом в силу экономической ситуации и событий на политической арене прослеживаются снижение уровня деловой активности, влияние инфляции и сокращение государственной поддержки.

4. «Добрянка – столица Доброты». Уникальный пример результата слияния инициатив местных властей и городского сообщества. В 2012 г. по приглашению главы города С. Окулова компания CityBranding создала для Добрянки, Пермский край, бренд «Столица доброты», основывающийся не только на названии

<sup>36</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>37</sup> Там же.

<sup>38</sup> Там же.

<sup>39</sup> Там же.



города, но и на проводившихся исследованиях, опросах и местной легенде о доброй девушке, которая жила в этих краях<sup>40</sup>. С того времени его продвижением занимается И. Свистунов, который стал бренд-менеджером города в 2014 г. Бренд состоит из текстовой части и различных пиктограмм, отражающих ту или иную сферу жизни города (государственная районная электростанция (ГРЭС) или тепловая электростанция, лес, Уральская Венеция, спорт, гигиена и др.)<sup>41</sup>. Местными предпринимателями активно используются пиктограммы Добрянки, что делает бренд еще более узнаваемым. После запуска бренда было реализовано более 20 городских проектов: «Фестиваль сладостей», благоустройство пешеходной части города, проведение уроков доброты в дошкольных и школьных учреждениях и др. В планах у администрации города «собрать по стране и миру города, связанные с добротой, и быть их столицей».

5. Мышкин – пример города с ярким брендом. Это пример того, как небольшой город собственными силами смог приобрести высокую популярность. Первое письменное упоминание о нем датируется 1605 г. в жалованной грамоте, выданной боярину Д.И. Мезецкому за мужество и выполнение воинского долга<sup>42</sup>. Согласно преданию, такое название дал князь Мстислав в честь мыши, которая спасла его от укуса змеи. Статус города Мышкин получил в 1777 г., став к началу XIX в. центром ярмарочной торговли (в силу его удачного географического положения) с развитой инфраструктурой и культурной жизнью<sup>43</sup>.

В 1996 г. началась активная работа по развитию туристического потенциала города: был организован международный фестиваль «Мышь-96», который смогли посетить не только делегации федеральных органов власти страны, но и представители посольств и фирм Италии, Франции, Австрии и Германии. Данная инициатива способствовала повышению интереса к городу, и уже в 2008 г. отмечался туристический поток более 140 тыс. чел.<sup>44</sup>. Сейчас, несмотря на небольшое население (на 2024 г. – 5,488 тыс. чел.), в Мышкине насчитывается около 20 музеев, охватывающих различные тематики: Музей мыши, Музей льна, Музей столицы лопманов, Музей крестьянской архитектуры и др.<sup>45</sup>. За счет активного развития туризма в Мышкине процветает гостевой и ресторанный бизнес, что является важным аспектом для туристов при выборе места для путешествия.

Значимым также являются проекты по благоустройству территории и развитию городской среды. Так, в 2024 г. в рамках участия во Всероссийском конкурсе создания комфортной городской среды проект «Колыбель Мышкина: обустройство территории с определением зон эстетического восприятия и комфорта» стал победителем. Проект предусматривает создание большого парка культуры и отдыха: тротуары из трех видов плитки, в том числе из гранита, установка геоглифа с QR-кодом, где будет расписана история города, а в центре парка – скульптурная композиция «Князь Мстиславский»<sup>46</sup>. На реализацию проекта предусмотрено 75 млн руб., из которых 71 млн руб. – средства федерального и областного бюджетов, еще 4 млн руб. – деньги из казны муниципального округа.

Мышкин создал сильный бренд, сделав ставку на богатое историческое наследие. Город организовал музеи, фестивали и выставки собственными силами и средствами, развил туристическую инфраструктуру, создал узнаваемый образ. Он привлекает туристов самобытной культурой и уникальными мероприятиями. Это единственный город, выбравший «грызунов» в качестве официального символа.

6. «Магнитогорск – место встречи Европы и Азии». Город расположен на юге Челябинской области, у подножья горы Магнитной, по обоим берегам реки Урал. Основан был в 1743 г. И.И. Неплюевым как крепость Магнитная<sup>47</sup>. На протяжении нескольких столетий он служил военно-стратегическим объектом. В советский период одним из направлений государственной политики была активизация промышленной мощи страны, поэтому в 1929 г. началась разработка рудных залежей горы Магнитной<sup>48</sup>. Первоначально руда поставлялась на другие металлургические предприятия Урала, но позже в городе началось

<sup>40</sup> Свидетельство о регистрации товарного знака «Добрянка – столица доброты». Режим доступа: <https://fips.ru/registers-doc-view/fipsServlet?DB=RUTM&DocNumber=0563038&TypeFile=html> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>41</sup> Как в России брендируют территории и зачем это нужно. Режим доступа: <https://vlast.kz/gorod/22055-kak-v-rossii-breindiruyut-territorii-i-zacem-eto-nuzno.html?ysclid=mj1q3rcoar481834775> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>42</sup> Мышкинский муниципальный район. Режим доступа: <http://myshkinmr.ru/rus/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>43</sup> Кондакова Т.Ю., Пятнов А.П., Павлинов П.С., Дмитриева Е.О. Мышкин. Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/myshkin-b0113e/?v=9794656> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>44</sup> Путешествие в Мышкин. Режим доступа: <https://168.ru/articles/121> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>45</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>46</sup> Единая информационная система в сфере закупок. Режим доступа: <https://zakupki.gov.ru> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>47</sup> Рассказы С.В. Магнитогорск. Режим доступа: <https://old.bigenc.ru/geography/text/2153686?ysclid=mj1nxqbcx596957403> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>48</sup> Там же.

строительство металлургического комбината. Его появление позволило повысить занятость населения, способствовало развитию инфраструктуры и укрепило обороноспособность страны. Сейчас Магнитогорский металлургический комбинат (публичное акционерное общество «ММК») – одно из крупнейших промышленных предприятий черной металлургии в России с долей рынка 16 % (по данным на 2024 г.)<sup>49</sup>.

В 2010 г. была запущена инициатива по созданию бренда города как молодого и готового к экспериментам и обновлениям. Основными факторами создания бренда стали уникальное географическое положение, место объединения народов и культур, стремление города к динамичному развитию и повышению его инвестиционной привлекательности. В 2019 г. была официально зарегистрирована торговая марка «Магнитогорск – место встречи Европы и Азии»<sup>50</sup>.

В связи с западными санкциями после 2022 г. в стране произошел рост спроса на внутренний туризм, местные власти города приняли решение об активизации развития данного направления. В тот год был разработан фирменный стиль Магнитогорска со слоганом «Магнитогорск – стальное сердце России». Запуск туристического бренда города позволил достичь в годовом выражении следующих показателей туристического потока по видам: лечебно-оздоровительный – 327,3 тыс. чел., событийный – 235 тыс. чел., промышленный – 13,7 тыс. чел.<sup>51</sup>. Стоит отметить, что промышленный туризм в городе стал практиковаться еще в 2018 г. в виде экскурсионных маршрутов по металлургическому комбинату с посещением цехов и производственных участков<sup>52</sup>. На 2025 г. предлагается 8 маршрутных программ, некоторые из которых предусматривают проведение экскурсии по городу и знаковым достопримечательностям<sup>53</sup>. Развитие бренда Магнитогорска происходило как за счет собственных средств, так и при поддержке инвесторов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассмотренные примеры больших и малых городов России показывают, что предпосылками к формированию брендинга территории служат как событийные и экономические, так и исторические и природные факторы, местные инициативы. При этом, несмотря на моноотраслевые города, экономика которых развивается успешно благодаря промышленным предприятиям и производствам, создание бренда территории открывает новые возможности и «точки роста», что сказывается на уровне и качестве жизни местного населения, инвестиционном климате. Стоит отметить, что города могут развивать и успешно продвигать свой бренд не только за счет государственной поддержки, но и за счет средств и усилий местных органов власти, местного населения и бизнеса, что делает брендинг более устойчивым и самодостаточным инструментом развития территории.

При анализе важности брендинга территорий нельзя не обратиться к международному опыту. Так, в Европе используются два основных подхода – сохранение и формирование, – за счет которых города, с одной стороны, сохраняют свою историческую и культурную ценность, а с другой – формируют новое городское пространство, отвечающее современным потребностям и тенденциям. При этом, как отмечает специалист в области маркетинга и брендинга территории Д.В. Визгалов, такие большие города, как Нью-Йорк, Париж, Рим, ищут сверхидею, которая бы объединила все стратегические идеи города [13].

Концепции брендов таких городов быстро меняются, что создает динамичную среду для городского развития. Рассмотрим пример Сингапура:

- в 1958 г. – «Город льва» (The Lion City);
- в 1967 г. – «Город-сад» (Garden City) с целью привлечь иностранные инвестиции и создать «зеленый» Сингапур;
- в 1970-х гг. – «Мгновенная Азия» (Instant Asia) с продвижением не только Сингапура, но и Малайзии и Индонезии;
- в 1980-х гг. – «Удивительный Сингапур» (Surprising Singapore);

<sup>49</sup> Тббанк. Режим доступа: <https://www.tbank.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>50</sup> Федеральная служба по интеллектуальной собственности. Режим доступа: <https://searchplatform.rospatent.gov.ru/trademarks> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>51</sup> Магнитогорск туристический. Режим доступа: <https://www.magnitogorsk.ru/ru/news/magnitogorsk-turisticheskij-5?ysclid=mgxg592utd56410905> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>52</sup> Магнитогорский металлургический комбинат. Режим доступа: <https://mmk.ru/ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>53</sup> Мышкинский муниципальный район. Режим доступа: <http://myshkinmr.ru/rus/> (дата обращения: 30.11.2025).

- в 1996 г. – «Новая Азия» (New Asia) с целью привлечь Австралию и Юго-Восточный регион<sup>54</sup>;
- в 2004 г. запустили первый удачный бренд Сингапура, главным слоганом которого стала фраза Uniquely Singapore («Уникальный Сингапур»);
- в 2010 г. Singapore Tourism Board (SBT) объявил конкурс новых идей для национального бренда, победителем стал проект YourSingapore.

Новый бренд заимствовал идентичность у предыдущего, но использовал более яркую и креативную айдентику: в 2025 г. сообщалось, что Совет по туризму Сингапура сменил популярный слоган «Уникальный Сингапур» на «Ваш Сингапур»<sup>55</sup>. Решение было принято, чтобы подчеркнуть сильные стороны островного государства как направления премиум-класса, а также персонализированный опыт.

Международный опыт показывает, что бренд города служит гибким инструментом реагирования на меняющиеся условия внешней среды. Использование стратегий, сочетающих сохранение культурного наследия и внедрение инноваций, позволяет территориям укреплять и поддерживать свои позиции на глобальном рынке, привлекать инвестиции и туристов. За рубежом брендинг территорий развивается системно с привлечением профессиональных специалистов. Страны используют разные подходы: Франция применяет современную графику, Нью-Йорк использует бренд «Большое яблоко», основанный на культурном многообразии, высоком уровне жизни и уникальной архитектуре, Сингапур развивает бренд, делая акцент на экологической устойчивости и гармонии с природой. Зарубежная практика брендинга также концентрируется на уникальных характеристиках региона, культурной специфике и интеграции в глобальный контекст.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сейчас брендинг места является актуальной повесткой дня не только для местного и регионального уровня власти, но и для государства в целом. Так, масштабным событием России стало проведение выставки-форума «Россия» в Москве (на ВДНХ), целями которой были демонстрация достижений России, научных разработок, технологических открытий, знакомство посетителей с культурой и традициями каждого региона<sup>56</sup>. По итогам выставки 17 млн чел. смогли заново взглянуть на свою Родину, ближе познакомиться с величественной и необъятной страной и взглянуть «под другим углом» на потенциал каждого субъекта<sup>57</sup>. Данное мероприятие стало уникальной платформой для привлечения внимания потенциальных туристов и инвесторов, обмена опытом между регионами и переосмысления сущности территориального брендинга и его развития. Таким образом, выставка-форум не только способствовала укреплению патриотизма, но и стала толчком для экономического роста и развития регионов. Важность брендинга территории заключается в понимании основных компонентов бренда и, следовательно, эффективном продвижении интересов территории.

Стоит также обратить внимание на финансовую сторону вопроса: чтобы проработать идею создания бренда, его концепцию, визуальную составляющую, стратегию его продвижения, нужно создать команду специалистов, которые будут заниматься данным направлением и его развивать. По данным московского брендингового агентства «Артоника», стоимость создания территориального бренда начинается от 900 тыс. руб.<sup>58</sup>. Цена зависит от масштабов территории, цели развития бренда, административной специфики управления им и других факторов. Для бюджетов небольших городов или поселений это может быть существенной статьёй расходов.

Для российской среды государственного и муниципального управления должность бренд-менеджера территории не является распространенной. Как отмечает руководитель команды CityBranding, специализирующейся на брендинге городов, В. Дубейковский, для развития территориального бренда не нужны четкие указания или инструкции, если бы, например, это было задачей федерального значения для повсеместного внедрения в регионы и города. Это «сверхличная тема», для развития которой управленцу необходимо не только владеть большим объемом знаний, но и обладать такими личными

<sup>54</sup> City Branding Example – Singapore City. Режим доступа: <https://planningtank.com/city-insight/city-branding-example-singapore-city> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>55</sup> Singapore Tourism Board rebrands tagline Uniquely Singapore to YourSingapore. Режим доступа: <https://www.campaignasia.com/article/singapore-tourism-board-rebrands-tagline-uniquely-singapore-to-yoursingapore/212742> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>56</sup> Указ Президента Российской Федерации от 29 марта 2023 г. № 215 «Об Организационном комитете по подготовке и проведению Международной выставки-форума «Россия»». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49080> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>57</sup> Национальный центр «Россия». Режим доступа: <https://russia.ru/> (дата обращения: 30.11.2025).

<sup>58</sup> Артоника. Режим доступа: <https://artonica.ru/services/territorialnyj-brend-20> (дата обращения: 30.11.2025).

качествами, как коммуникабельность, целеустремленность, юмор, любовь к тому месту, которое планируется «продвигать», понимание себя в этом месте. Последнее выступает ключевым для возникновения идеи о создании бренда, который впоследствии становится успешным. «Нужно, чтобы чиновник сам стал инициатором и носителем этой идеи», – утверждает В. Дубейковский<sup>59</sup>. В силу того, что именно жители территории являются носителями бренда, важно уметь искать «точки соприкосновения» с городскими активистами, некоммерческими сообществами, контакт с которыми будет способствовать развитию данного направления.

Универсальной «формулы успеха» для развития брендинга территорий не существует в силу уникальности каждой территории, но есть несколько рекомендаций для регионов и городов, стремящихся создать успешный местный бренд:

- проведение глубинного анализа ресурсов территории и исследование ее преимущественных характеристик, исторических особенностей, а также уникальных черт, присущих данному региону и выгодно отличающих его от других территорий;
- четкое формулирование целей создания бренда территории, соотнесение его со стратегией социально-экономического развития территории;
- создание сильной команды по разработке бренда территории, его продвижению под руководством бренд-менеджера территории;
- сбор информации по разработке концепции бренда территории с использованием современных технологий и систем, вовлечение местного сообщества в его разработку (например, проведение опросов в официальных социальных сетях органов власти города или региона, отправление рассылок или организация обзвонов, создание краудсорсинговой платформы для сбора идей, объявление официального конкурса на тему «Как я вижу свой город» среди молодежи от 16 до 35 лет и др.);
- следование современным тенденциям и ориентация на меняющиеся потребности целевой аудитории, на которую направлена стратегия продвижения бренда;
- использование широкого спектра инструментов продвижения и коммуникаций – социальные сети, видеомаркетинг, PR-кампании, участие в выставках, форумах, организация тематических мероприятий, связанных с концепцией бренда, партнерства и коллаборации, создание виртуальных туров, интерактивных карт территории, мобильных приложений, сувенирной продукции для повышения узнаваемости бренда, привлечения интереса целевой аудитории;
- поддержка инициатив местного сообщества по реализации различных проектов – подобного рода синергия позволит выявить актуальные потребности населения, оптимизировать использование ресурсов территории, повысить качество жизни и в перспективе обеспечить устойчивый рост местной экономики.

### Список литературы

1. Визгалов, Д. В. Брендинг города / Д. В. Визгалов. – Москва: Фонд «Институт экономики города», 2011. – 160 с.
2. Жильцова, О. Н. Маркетинг территорий: учебник и практикум для вузов. 1-е изд. / О. Н. Жильцова. – Москва: Юрайт, 2022. – 262 с. – EDN IBATAA.
3. Москвин, С. Н. Территория: практические инструменты развития и повышения привлекательности / С. Н. Москвин. – Москва: Юрайт, 2025. – 86 с.
4. Позднякова, Ж. С., Алферова, Л. В. Маркетинг территорий / Ж. С. Позднякова, Л. В. Алферова. – 2-е изд. – Челябинск: Южно-Уральский институт управления и экономики, 2019. – 235 с.
5. Угрюмова, А. А. Маркетинг территорий / по общ. ред. А. А. Угрюмова, М. В. Савельева, Е. В. Ерохина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 451 с.
6. Чечулин, А. В. Маркетинг территорий. Как города и страны привлекают туристов, новых жителей и бизнес / А. В. Чечулин. – Санкт-Петербург: КАРО, 2024. – 144 с.
7. Огилви, Д. Огилви о рекламе / Д. Огилви. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 239 с. – ISBN 978-5-91657-458-6. – EDN QOQBDB.
8. Котлер, Ф. Маркетинг XXI века / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Нева, 2006. – 224 с.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Аакер, Д. Аакер о брендинге. 20 принципов достижения успеха / Д. Аакер. – Москва: Эксмо, 2016. – 256 с.

<sup>59</sup> Территориальный брендинг начинается с любви жителей к своему городу. Режим доступа: <https://ion.ranepa.ru/news/territorialnyy-brening-nachinaetsya-s-lyubvi-zhiteley-k-svoemu-gorodu-intervyu-s-vasiliem-dubeykovs/> (дата обращения: 30.11.2025).

11. Никитина, В. С. Сущность бренда: элементы и добавленная ценность / В. С. Никитина // E-Management. – 2021. – Т. 4, № 1. – С. 58–67. – DOI 10.26425/2658-3445-2021-4-1-58-67. – EDN MFRDDE.
12. Кирьянова, Л. Г. Маркетинг и брендинг туристских дестинаций / Л.Г. Кирьянова. – Москва: Юрайт, 2025. – 231 с.
13. Визгалов, Д. В. Пусть города живут / Д.В. Визгалов. – Москва: Сектор, 2015. – 272 с.
14. Ковригина, В. А. От маркетинга к брендингу территорий / В. А. Ковригина, В. В. Лаптева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 1-7. – С. 187–189. – EDN XAZTVV.

## References

1. Vizgalov, D. V. (2011). *City branding*. Moscow: Institute of Urban Economics Foundation. (In Russian).
2. Zhiltsova, O. N. (2024). *Territory marketing*. Moscow: Yurait. (In Russian).
3. Moskvina, S. N. (2025). *Territory: practical tools for development and increasing attractiveness*. Moscow: Yurait. (In Russian).
4. Pozdnyakova, J. S., Alferova, L. V. (2019). *Territory marketing*. 2nd ed. Chelyabinsk: South Ural Institute of Management and Economics. (In Russian).
5. Ugryumova, A. A., Savelyeva, M. V., Erokhina, E. V. (2025). *Territory marketing*. 3rd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait. (In Russian).
6. Chechulin, A. V. (2024). *Territory marketing. How cities and countries attract tourists, new residents, and businesses*. St. Petersburg: KARO. (In Russian).
7. Ogilvy, D. (2013). *Ogilvy on advertising*. 2nd ed. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian).
8. Kotler, F. (2006). *Marketing of the XXI century*. St. Petersburg: Neva. (In Russian).
9. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. Moscow: Ekonomika. (In Russian).
10. Aaker, D. (2016). *Aaker on branding. 20 principles of success*. Moscow: Eksmo. (In Russian).
11. Nikitina, V. S. (2021). The essence of the brand: elements and added value. *E-Management*, 4(1), 58–67. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-1-58-67>
12. Kiryanova, L. G. (2025). *Marketing and branding of tourist destinations*. Moscow: Yurait. (In Russian).
13. Vizgalov, D. V. (2015). *Let the cities live*. Moscow: Sektor. (In Russian).
14. Kovrigina, V. A., Lapteva, V. V. (2016). From marketing to branding of territories. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 1-7, 187–189. (In Russian).



# Организационные аспекты внедрения машинного обучения в управлении бизнес-процессами

**Курбангалиева Динара Ленаровна<sup>1</sup>**

Канд. экон. наук, ст. преп. каф. общего менеджмента

ORCID: 0000-0003-1302-9614, e-mail: dilkurbangalieva@kpfu.ru

**Курбангалиев Тимур Рафаэльевич<sup>2</sup>**

Зам. генерального директора по цифровой трансформации и информационным технологиям

ORCID: 0009-0009-8124-5184, e-mail: kurbangalievtr@gridcom-rt.ru

**Терещенко Полина Александровна<sup>1</sup>**

Студент

ORCID: 0009-0003-9476-1272, e-mail: syladahip@mail.ru

<sup>1</sup>Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия

<sup>2</sup>Акционерное общество «Сетевая компания», г. Казань, Россия

## Аннотация

Актуальность темы исследования продиктована тем, что цифровая трансформация бизнеса стала неотъемлемой частью стратегии компаний, стремящихся оставаться конкурентоспособными в современном мире. Внедрение цифровых технологий позволяет оптимизировать внутренние процессы, улучшать взаимодействие с клиентами и создавать новые бизнес-модели. Одним из ключевых компонентов этой трансформации является машинное обучение, которое предоставляет организациям возможность анализировать массивы данных и принимать обоснованные управленческие решения. Все это подчеркивает необходимость продолжения исследований в этой области и актуализирует важность данной статьи. Подтверждено, что методы машинного обучения позволяют принимать управленческие решения исходя из анализа больших объемов информации, что в современном мире становится ключевым фактором успеха для компаний. Авторы пришли к выводу о том, что машинное обучение позволяет автоматизировать процессы, не имеющие четкой логики (алгоритмов). Следовательно, машинное обучение меняет не только подход к решению проблем, но и саму структуру бизнес-процессов. Несмотря на преимущества применения машинного обучения, у него есть вызовы и риски, которые сопряжены с внедрением его методов. На основании всестороннего теоретического исследования данного вопроса предложен ряд практических мероприятий внедрения подразделения в организации по управлению цифровой трансформацией.

**Для цитирования:** Курбангалиева Д.Л., Курбангалиев Т.Р., Терещенко П.А. Организационные аспекты внедрения машинного обучения в управлении бизнес-процессами // Вестник университета. 2026. № 3. С. 79–91.

## Ключевые слова

Машинное обучение, искусственный интеллект, бизнес-процессы, алгоритмы, эффективность, цифровая трансформация, управленческие решения, организационная структура, эффективность

**Финансирование.** Работа выполнена за счет гранта, предоставленного Академией наук Республики Татарстан образовательным организациям высшего образования, научным и иным организациям на поддержку планов развития кадрового потенциала в части стимулирования их научных и научно-педагогических работников к защите докторских диссертаций и выполнению научно-исследовательских работ (Соглашение от 22 декабря 2025 г. № 12/2025-ПА-КФУ).



# The future of business with machine learning is a new way of looking at management decision-making in a company

**Dinara L. Kurbangalieva<sup>1</sup>**

Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer at the General Management Department

ORCID: 0000-0003-1302-9614, e-mail: dilkurbangalieva@kpfu.ru

**Timur R. Kurbangaliev<sup>2</sup>**

Deputy Director General for Digital Transformation and Information Technology

ORCID: 0009-0009-8124-5184, e-mail: kurbangalievtr@gridcom-rt.ru

**Polina A. Tereschenko<sup>1</sup>**

Student

ORCID: 0009-0003-9476-1272, e-mail: syladahip@mail.ru

<sup>1</sup>Kazan Federal University, Kazan, Russia

<sup>2</sup>Setevaya Kompania JSC, Kazan, Russia

## Abstract

The relevance of the research topic is dictated by the fact that the digital transformation in business has become an integral part of the strategy of companies striving to remain competitive in the modern world. The implementation of digital technologies makes it possible to optimize internal processes, improve customer interaction, and create new business models. One of the key components of this transformation is machine learning, which provides companies with the ability to analyze data sets and make informed management decisions. All this highlights the need to continue research in this area and highlights the importance of the research paper. It has been confirmed that machine learning methods make it possible to make managerial decisions based on the analysis of large amounts of information, which in the modern world is becoming a key success factor for companies. The authors have concluded that machine learning makes it possible to automate processes that do not have clear logic (algorithms). Consequently, machine learning is changing not only the approach to problem-solving, but also the very structure of business processes. Despite the advantages of using machine learning, it has challenges and risks associated with the implementation of its methods. Based on a comprehensive theoretical study of this issue, a number of practical measures have been proposed for implementing a division in a digital transformation management company.

## Keywords

Machine learning, artificial intelligence, business processes, algorithms, efficiency, digital transformation, management decisions, organizational structure, efficiency

**Financing.** The research was carried out at the expense of a grant provided by the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan to higher education institutions, scientific and other organizations to support human resource development plans in terms of stimulating their scientific and pedagogical staff to defend doctoral theses and perform research (Agreement No. 12/2025-PD-KFU dated December 22, 2025).

**For citation:** Kurbangalieva D.L., Kurbangaliev T.R., Tereschenko P.A. (2026) The future of business with machine learning is a new way of looking at management decision-making in a company. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 79–91.



## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап экономического развития характеризуется стремительной цифровизацией, которая трансформирует традиционные подходы к управлению и ведению бизнеса. В условиях глобальной конкуренции и быстро меняющейся рыночной конъюнктуры компании вынуждены искать новые инструменты для повышения операционной эффективности, оптимизации ресурсов и сохранения устойчивости. Как отмечают исследователи, цифровая трансформация представляет собой не просто внедрение новых технологических решений, но и глубокое изменение культуры, бизнес-моделей и организационных процессов [1]. Этот процесс становится ключевым фактором конкурентоспособности, позволяя организациям адаптироваться к вызовам Индустрии 5.0, среди которых интеграция искусственного интеллекта и робототехники, рост ценности интеллектуального капитала и обеспечение устойчивости развития [2]. Иными словами, цифровую трансформацию можно охарактеризовать как процесс внедрения современных инструментов и технологий с целью совершенствования бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности компании.

Одним из наиболее значимых драйверов такой трансформации выступают технологии машинного обучения (англ. Machine Learning, далее – ML). Они открывают перед организациями возможность перехода от реактивного к проактивному и предиктивному управлению за счет автоматизированного анализа значительных массивов структурированных и неструктурированных данных. В отличие от классических алгоритмизированных систем машинное обучение, по определению А.Р. Абделлаха, позволяет системам «обучаться автоматически», выявляя сложные, неочевидные закономерности и принимая на их основе обоснованные решения [3, с. 20]. Это особенно актуально для задач, не имеющих четкого, формализуемого алгоритма решения.

Накопленный компаниями объем данных о клиентах, поставщиках, операционной деятельности и состоянии активов представляет значительную ценность. Однако его преобразование в практически применимые знания требует создания современной data-инфраструктуры и внедрения специализированных аналитических инструментов. Машинное обучение, являясь подразделом искусственного интеллекта, предлагает математические модели и методы, которые позволяют не только автоматизировать рутинные операции, но и кардинально менять саму структуру бизнес-процессов, повышая их гибкость и эффективность.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки конкретных практических мер по интеграции методов машинного обучения в бизнес-процессы компаний, в особенности в таких стратегически важных и инфраструктурных секторах, как энергетика.

Цель настоящего исследования состоит в разработке мероприятий по преобразованию бизнес-процессов компании для принятия эффективных управленческих решений с использованием машинного обучения как одной из составляющих технологий искусственного интеллекта.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: выявление современных тенденций применения ML в различных сферах экономики, анализ влияния ML на преобразование бизнес-процессов и разработка организационного подхода к внедрению соответствующих подразделений в компании. Эмпирической базой для апробации предложенных мер послужила деятельность акционерного общества (далее – АО) «Сетевая компания» (Республика Татарстан).

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В современном бизнесе, где скорость изменений и инноваций стремительно возрастает, актуальность изучения бизнес-процессов и возможностей применения машинного обучения становится все более очевидной. Компании, стремящиеся к конкурентоспособности и результативности, находят в современных методах и технологиях мощный инструмент для оптимизации и повышения эффективности своих процессов и операций. Для решения задачи определения сущности бизнес-процессов и проведения исследования применения методов машинного обучения для их преобразования необходимо провести контент-анализ исследований, направленных на освещение вопросов сущности, содержания бизнес-процессов и машинного обучения.

При изучении сущности бизнес-процессов можно сделать вывод о том, что под бизнес-процессами следует понимать последовательность взаимосвязанных действий, которые направлены на достижение определенной цели. Бизнес-процессы не только фиксируют, как осуществляется работа в компании, но и обуславливают ключевые результаты, отражающие ее эффективность и продуктивность. Понимание

бизнес-процессов позволяет компаниям оптимизировать свою деятельность, уменьшать затраты и повышать качество предоставляемых услуг или товаров.

Важным аспектом изучения бизнес-процессов является их многообразие. Глубокое и системное понимание бизнес-процессов является необходимым условием для успешной деятельности любой организации, стремящейся к устойчивому развитию и инновациям.

Обратим внимание на следующую классификацию бизнес-процессов.

1. ENAPS (European Network of Advanced Performance Studies). В рамках ENAPS все бизнес-процессы разделены на первичные и вторичные. Первичные выделены для того, чтобы разработать эффективные методы оценки и оптимизации их работы. Каждая из четырех основных подгрупп (разработка продукции, требования потребителей, выполнение заказов, обслуживание потребителя) включает ключевые процессы, критически важные для достижения стратегических целей компании. Эти группы обеспечивают основу для анализа и мониторинга, что позволяет компаниям более точно фокусироваться на своих сильных и слабых сторонах. Вторичная группа, состоящая из процессов развития и поддержки, играет важную роль в обеспечении устойчивого функционирования первичных процессов. Эти процессы способствуют повышению общей эффективности организации путем внедрения инновационных решений и практик, которые помогают адаптироваться к изменяющимся условиям рынка [4].

2. PCF (англ. Process Classification Framework). В классификации PCF все бизнес-процессы разделены на операционные, услуги по управлению и поддерживающие процессы [5].

3. ABPMP (англ. Association of Business Process Management Professionals). В соответствии с ABPMP все многообразие бизнес-процессов принято разделять на основные, вспомогательные и административные (или процессы управления) процессы<sup>1</sup>.

В результате анализа исторических аспектов и эволюции становления машинного обучения сделан вывод о том, что термин «машинное обучение» ввел А. Самуэль в 1959 г. как «способность компьютера учиться, не будучи явным образом запрограммированным» [6, с. 212]. Машинное обучение в английской интерпретации звучит как *machine learning*, поэтому достаточно часто в исследованиях встречается аббревиатура *ML*.

А.Р. Абделлах дает определение машинному обучению как «продвинутой ветви искусственного интеллекта, которая использует математические алгоритмы для изучения и принятия обоснованных определений данных без непосредственного программирования для каждой ситуации» [3, с. 20]. При этом основной целью машинного обучения исследователь выделяет «возможность обучаться автоматически» [3, с. 21].

А.Н. Волков определяет машинное обучение как «обширный подраздел искусственного интеллекта, изучающий методы построения алгоритмов, способных «обучаться» [7, с. 60]. Исследователь отмечает, что существует 7 основных областей, в которых активно применяются методы машинного обучения: ассоциативная память, распознавание образов, управление, аппроксимация функций, прогнозирование, оптимизация, кластеризация и категоризация.

Машинное обучение – это обучение алгоритмов на основе данных с целью их прогнозирования и классификации. Использование математических моделей и алгоритмов позволяет компаниям преобразовывать традиционные подходы, где каждое действие следовало бы прописывать вручную. Вместо этого машинное обучение позволяет автоматизировать процессы, не имеющие четкой логики (алгоритмов). Следовательно, машинное обучение меняет не только подход к решению проблем, но и саму структуру бизнес-процессов.

Рассмотрим несколько примеров применения машинного обучения.

1. Алгоритмы машинного обучения способны анализировать большие объемы данных, выявлять закономерности и предсказывать возможные сбои или перегрузки в сети. Это позволяет операторам заблаговременно реагировать на потенциальные проблемы, минимизируя время простоя и улучшая качество обслуживания.

В рамках энергетики А.Р. Абделлах акцентирует внимание на том, что «ML помогает в дальнейшем повышении энергетической эффективности сети за счет оптимизации энергопотребления всего процесса, включая варианты использования: оценка и прогноз потребления энергии, обнаружение аномалий (если выходные данные близки к точному совпадению, выходные и входные данные могут сравниваться для прогнозируемых данных для обнаружения аномалий), уменьшение потребления энергии (изменение в процессах может быть оценено для достижения минимальной оценки энергии» [3, с. 22]. Важность

<sup>1</sup> ABPMP. BPM СВОК. Режим доступа: [https://www.abpmp.org/page/guide\\_BPM\\_CBOK](https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOK) (дата обращения: 15.11.2025).

использования машинного обучения в системах мониторинга и управления в бизнес-процессах организаций проявляется в необходимости адаптации к изменяющимся условиям.

2. Автоматизация различных задач и повышение уровня сервиса. Д.С. Киселев и П.В. Трифонов описали принцип действия алгоритмов и сферу применения машинного обучения в рамках контроля дебиторской задолженности [8]. На автоматизацию бизнес-процессов также указывают исследование А.А. Савич и А.С. Кравчук, которые приводят пример сверки данных о выставленных счетах клиентам и поступивших платежах: «Проблему с контролем оплаты выставленных счетов по силам решить искусственному интеллекту. Качественно натренированная модель может взять на себя большую часть работы по поиску и сортировке первичных документов, оставляя человеку лишь наиболее сложные случаи» [9, с. 30].

3. Интеграция методов машинного обучения в повседневную практику менеджмента позволяет оптимизировать распределение ресурсов, управлять трафиком. М.В. Ворончихин и Е.Ю. Данилова указывают, что «машинное обучение представляет собой мощный инструмент, способствующий улучшению бизнес-процессов, увеличению конкурентоспособности и созданию ценности для компаний» [10, с. 55]. Однако для достижения максимальной эффективности необходимы новые подходы в разработке и тестировании моделей искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения, а также создание образовательных программ для подготовки кадров, способных разрабатывать и внедрять такие системы.

Компании, стремящиеся к конкурентоспособности и результативности, находят в современных методах и технологиях мощный инструмент для оптимизации и повышения эффективности своих процессов и операций. Эффективность бизнес-процессов, в свою очередь, связана с рациональным использованием ресурсов. Здесь важным аспектом является оптимизация операционных потоков, что позволяет минимизировать потери (например, время, деньги или человеческие ресурсы). Каждое улучшение в этой области влечет за собой потенциальное увеличение прибыли и уровень удовлетворенности клиентов.

Для достижения гармонии между результативностью и эффективностью необходимо внедрять современные технологии, автоматизирующие рутинные процессы и позволяющие фокусироваться на стратегических задачах. Это становится особенно актуально в условиях высокой конкуренции, когда скорость реакции на изменения рынка может значительно повлиять на положение компании.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящем исследовании изучены сущность, виды и ключевые показатели эффективности бизнес-процессов современных предприятий, проанализированы определение и ключевые концепции технологии машинного обучения, влияние технологии машинного обучения в изменении бизнес-процессов, разработаны мероприятия по преобразованию бизнес-процессов компании.

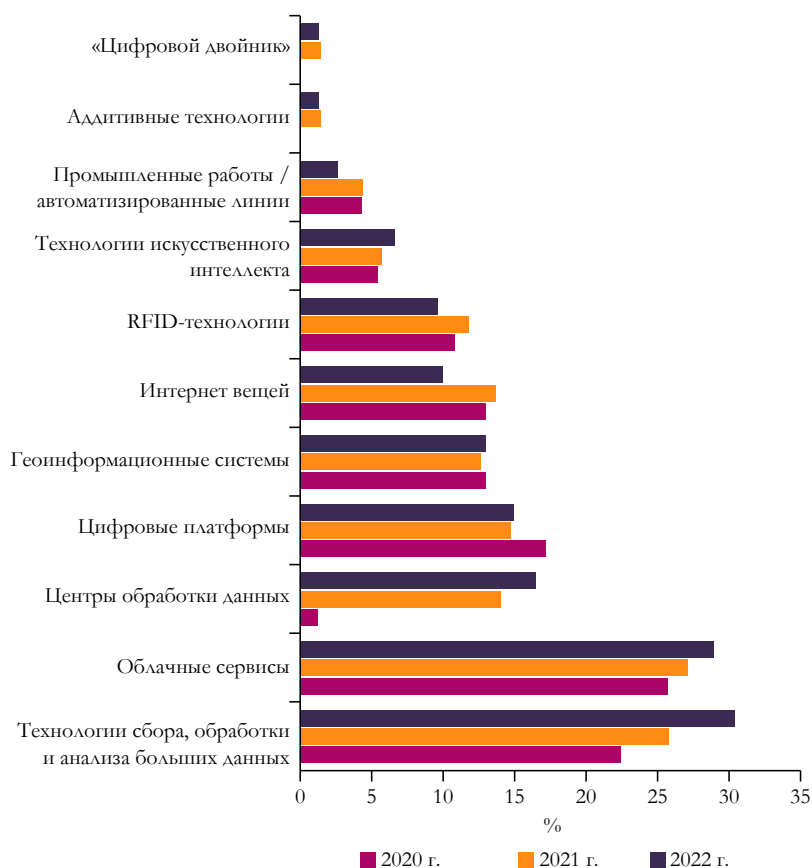
Применен комплекс существующих базовых методов исследования, в том числе общенаучных и философских методов познания: методы анализа, синтеза, сравнения, сопоставления, обобщения и мысленного эксперимента. Идея базируется на анализе классических, а также современных подходов и практических результатов к изучению методов машинного обучения

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Машинное обучение позволяет анализировать большие объемы данных, выявлять тренды и паттерны, что способствует принятию обоснованных решений. Современные компании интегрируют машинное обучение в различные аспекты своей деятельности, от анализа потребительских предпочтений до предсказания рыночных тенденций. Это не только увеличивает скорость реагирования на изменения, но и позволяет гораздо более точно определять стратегические направления развития. Е.С. Парамонов, К.А. Иванцов и В.А. Мирончук указывают, что «востребованность как в искусственном интеллекте, так и в технологиях сбора, обработки и анализа больших данных растет быстрыми темпами» [11, с. 22].

Тенденцию можно проследить при наблюдении за показателями роста применения данных технологий в российских организациях (рис. 1.). За базу для анализа взяты данные из статистического сборника «Цифровая экономика 2024», подготовленного экспертами Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».





Составлено авторами по материалам источников<sup>2-3</sup>

Рис. 1. Использование цифровых технологий в организациях

Согласно данным, представленным на рис. 1, в условиях стремительного развития технологий сбор, обработка и анализ больших данных становятся неотъемлемыми компонентами современного бизнеса (в 2020 г. – 22,4 %, в 2021 г. – 25,8 %, в 2022 г. – 30,4 %). Они обеспечивают возможность не только оптимизации процессов, но и глубокой аналитики, позволяющей выявлять закономерности и принимать обоснованные решения. С помощью облачных сервисов (в 2020 г. – 25,7 %, в 2021 г. – 27,1 %, в 2022 г. – 28,9 %) организации могут гибко управлять ресурсами, обеспечивая доступность данных в любое время, что важно для конкурентоспособности. Центры обработки данных как ключевой элемент инфраструктуры обеспечивают надежное хранение и обработку больших объемов информации, но применяются реже в практике организаций (в 2021 г. – 14,0 %, в 2022 г. – 16,5 %). В сочетании с цифровыми платформами они создают экосистему, в которой данные становятся основным активом для бизнеса.

Поскольку машинное обучение является узкоспециализированной областью знаний, входящей в состав основных источников технологий и методов, применяемых в областях обработки больших данных, далее авторы провели анализ по применению технологий сбора, обработки и анализа больших данных и технологий искусственного интеллекта в отраслевом срезе (табл. 1).

Таблица 1

**Востребованность технологий обработки и анализа данных  
и технологий искусственного интеллекта по секторам**

| Сектор экономики   | Технологии обработки и анализа данных, % |         |         | Технологии искусственного интеллекта, % |         |         |
|--------------------|------------------------------------------|---------|---------|-----------------------------------------|---------|---------|
|                    | 2020 г.                                  | 2021 г. | 2022 г. | 2020 г.                                 | 2021 г. | 2022 г. |
| Сельское хозяйство | 17,2                                     | 23,3    | 23,7    | 2,2                                     | 2,9     | 4,7     |

<sup>2</sup> Цифровая экономика 2023: краткий статистический сборник. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/802513326.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>3</sup> Цифровая экономика 2024: краткий статистический сборник. Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

| Сектор экономики                                        | Технологии обработки<br>и анализа данных, % |         |         | Технологии искусственного<br>интеллекта, % |         |         |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|---------|--------------------------------------------|---------|---------|
|                                                         | 2020 г.                                     | 2021 г. | 2022 г. | 2020 г.                                    | 2021 г. | 2022 г. |
| Добыча полезных ископаемых                              | 21,8                                        | 25,0    | 25,6    | 2,5                                        | 2,9     | 3,4     |
| Обрабатывающая промышленность                           | 26,5                                        | 29,9    | 32,9    | 3,6                                        | 3,9     | 5,5     |
| Обеспечение энергией                                    | 23,7                                        | 25,1    | 25,2    | 3,3                                        | 3,7     | 4,8     |
| Водоснабжение, водоотведение, утилизация<br>отходов     | 20,8                                        | 26,0    | 26,1    | 2,5                                        | 3,2     | 5,6     |
| Строительство                                           | 16,3                                        | 20,9    | 20,2    | 1,3                                        | 1,7     | 3,4     |
| Оптовая и розничная торговля                            | 25,9                                        | 32,3    | 57,1    | 13,0                                       | 14,4    | 15,4    |
| Транспортировка и хранение                              | 21,0                                        | 23,5    | 28,9    | 3,7                                        | 4,4     | 5,1     |
| Гостиницы и общественное питание                        | 28,8                                        | 31,9    | 31,9    | 9,7                                        | 8,6     | 3,9     |
| Информация и связь                                      | 29,1                                        | 32,9    | 41,3    | 7,8                                        | 9,8     | 10,1    |
| Отрасль информационных технологий                       | 29,5                                        | 33,3    | 45,4    | 8,1                                        | 9,6     | 8,6     |
| Финансовый сектор                                       | 44,4                                        | 45,5    | 47,7    | 22,8                                       | 13,0    | 7,7     |
| Операции с недвижимым имуществом                        | 15,9                                        | 18,3    | 18,1    | 1,8                                        | 2,3     | 3,8     |
| Профессиональная, научная и техническая<br>деятельность | 18,6                                        | 20,3    | 20,6    | 2,1                                        | 2,6     | 3,9     |
| Высшее образование                                      | 27,7                                        | 31,5    | 33,7    | 8,4                                        | 9,1     | 10,2    |
| Здравоохранение и предоставление социальных<br>услуг    | 27,2                                        | 30,6    | 30,6    | 2,6                                        | 2,9     | 5,5     |
| Культура и спорт                                        | 17,0                                        | 19,4    | 16,7    | 1,8                                        | 2,0     | 4,1     |
| Государственное управление, социальное<br>обеспечение   | 17,4                                        | 19,5    | 17,1    | 1,7                                        | 2,0     | 3,6     |

Составлено авторами по материалам источников<sup>4,5</sup>

В результате анализа данных, представленных в табл. 1, сделан вывод о высокой востребованности использования технологий больших данных в различных отраслях экономики. Наибольшую долю в 2022 г. занимают такие отрасли, как оптовая и розничная торговля (57,1 %), финансовый сектор (47,7 %), отрасль информационных технологий (33,3 %). В рамках применения технологий искусственного интеллекта лидируют такие отрасли, как оптовая и розничная торговля (15,4 %), высшее образование (10,2 %), информация и связь (10,1 %). В целом внедрение технологий является неотъемлемой частью стратегического развития современных отраслей, открывая новые горизонты для инноваций и устойчивого роста.

Далее приведены несколько примеров влияния машинного обучения в преобразовании бизнес-процессов в российских компаниях<sup>6</sup>:

– общество с ограниченной ответственностью «СИБУР Диджитал» – разработаны предиктивная диагностика отказов оборудования и оптимизаторы на основе строгих моделей, позволяющие производственным узлам и заводам работать в режиме автопилота и выпускать наиболее маржинальные марки в моменте времени;

– АО «ВПО «Точмаш» – применение «квантово-вдохновленных» алгоритмов в рамках использования машинного обучения, которые показали свою эффективность на определенных задачах в четыре–пять раз выше по сравнению с классическими алгоритмами, внедрение технологий искусственного интеллекта в корпоративные функции;

<sup>4</sup> Цифровая экономика 2023: краткий статистический сборник. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/802513326.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>5</sup> Цифровая экономика 2024: краткий статистический сборник. Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>6</sup> Практика работы с искусственным интеллектом и данными в промышленности. Режим доступа: <https://d-economy.ru/news/pri-podderzhke-ano-cifrovaia-jekonomika-na-cipr-2024-proshla-sessija-praktika-raboty-s-iskusstvennym-intellektom-i-dannymi-v-promyshlennosti/> (дата обращения: 15.11.2025).

– открытое акционерное общество «РЖД» – обработка видеозаписей и рентгеновских снимков состояния рельсов (информация обрабатывается и структурируется, после чего планируется проведение работ для достижения плановых показателей по перевозке грузов и пассажиров), внедрение методов машинного обучения в охране труда (полнота экипировки, организация труда и правильное использование инструментов), с помощью речевых технологий обрабатываются запросы клиентов, существует набор стандартных сценариев, которые отрабатывают 70–75 % кейсов без участия человека.

Настоящее исследование было реализовано для АО «Сетевая компания» в Республике Татарстан. АО «Сетевая компания» создано по решению Кабинета министров Республики Татарстан 11 декабря 2001 г. в соответствии с планами реформирования энергетики на базе 9 предприятий электрических сетей, которые в настоящее время являются его филиалами.

Основными видами экономической деятельности АО «Сетевая компания» являются:

- оказание услуг по передаче электрической энергии;
- оказание услуг по технологическому присоединению потребителей.

По величине передаваемой мощности компания входит в десятку самых крупных электросетевых компаний Российской Федерации. Компания занимает лидирующие позиции по сравнению с прочими территориальными сетевыми компаниями, входящими в составы МРСК, по показателю общей протяженности эксплуатируемых воздушных и кабельных линий, а также по количеству подстанций, трансформаторных подстанций и распределительных пунктов. Кроме того, она является единственной в стране территориальной сетевой организацией, которой принадлежат объекты электросетевого хозяйства уровней напряжения от 0,4 до 500 кВ.

Основная миссия АО «Сетевая компания» заключается в повышении эффективности, надежности и устойчивости работы энергетической инфраструктуры за счет внедрения современных технологий анализа данных, ML и искусственного интеллекта. Это позволит оптимизировать бизнес-процессы, снизить операционные затраты, улучшить качество обслуживания клиентов и прогнозировать возможные сбои в работе сети.

В современных условиях цифровизации и роста объемов данных анализ информации становится ключевым фактором успеха для компаний в энергетической отрасли. АО «Сетевая компания» сталкивается с рядом вызовов:

- увеличением сложности энергетических сетей из-за роста числа подключенных устройств (Интернет вещей, «умные» счетчики, возобновляемые источники энергии);
- необходимостью оперативного реагирования на аварии и сбои;
- требованиями к повышению энергоэффективности и снижению потерь;
- ожиданиями клиентов в отношении высокого уровня сервиса и персонализированных услуг.

В табл. 2 сформирована потенциальная выгода для предприятия в связи с внедрением представленных цифровых технологий в данных сферах.

Таблица 2

#### Характеристика эффективности представленных рекомендаций

| Мероприятие                        | Ожидаемая эффективность                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимизация использования ресурсов | Анализ данных позволит более эффективно распределять электроэнергию, снижая потери и перегрузки. Автоматизация рутинных процессов (например, мониторинг оборудования) высвободит ресурсы сотрудников для решения более сложных задач |
| Снижение операционных затрат       | Предиктивное обслуживание (англ. predictive maintenance) сократит затраты на ремонт и замену оборудования. Оптимизация графиков технического обслуживания уменьшит простои и повысит производительность                              |
| Оптимизация процессов              | Внедрение ИИ-решений для автоматической обработки данных, анализа и принятия решений ускорит выполнение задач. Уменьшение человеческого фактора снизит вероятность ошибок                                                            |

| Мероприятие                            | Ожидаемая эффективность                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повышение надежности сети              | Предиктивная аналитика позволит выявлять потенциальные сбои до их возникновения. Автоматический мониторинг состояния сети в реальном времени обеспечит быстрое реагирование на инциденты |
| Быстрое восстановление после аварий    | ИИ-алгоритмы помогут быстро локализовать аварии и оптимизировать работу ремонтных бригад. Интеграция с геоинформационными системами ускорит восстановление сети                          |
| Снижение потерь в сетях                | Анализ данных о потреблении поможет выявить аномалии и снизить коммерческие потери. Автоматическое обнаружение слабых участков сети уменьшит технические потери                          |
| Оптимизация маршрутов передачи энергии | ML-модели помогут оптимизировать распределение энергии, снижая потери при передаче                                                                                                       |

Примечания: ИИ – искусственный интеллект

Составлено авторами по материалам исследования

С целью реализации мероприятий (табл. 1) авторами предложены шаги по преобразованию бизнес-процессов в компании путем внедрения отдела анализа данных, ML и искусственного интеллекта (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Этапы создания подразделения для АО «Сетевая компания»

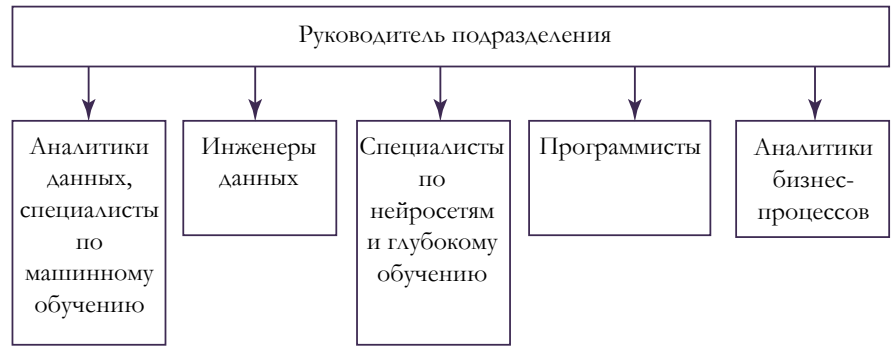
Внедрение подразделения анализа данных, машинного обучения и искусственного интеллекта в АО «Сетевая компания» принесет значительные выгоды, включая повышение эффективности, оптимизацию процессов, улучшение прогнозирования и персонализацию услуг. Это позволит компании не только решить текущие задачи, но и стать лидером в цифровой трансформации энергетической отрасли, обеспечивая устойчивое развитие и высокое качество обслуживания клиентов.

Анализ текущих потребностей компании включает определение задач, сбор данных, выявление проблем, постановку целей, приоритизацию. Набор специалистов обеспечивает поиск, отбор, найм, формирование команды, распределение ролей, адаптацию.

Разработка инфраструктуры включает создание платформ, интеграцию систем, обеспечение безопасности, масштабируемость, тестирование. Обучение сотрудников интегрирует проведение тренингов, обучение инструментам, повышение квалификации, обмен опытом, мотивацию.

Пилотные проекты включают тестирование решений, сбор обратной связи, корректировку, оценку эффективности, подготовку. Полномасштабное внедрение основано на интеграции в процессы мониторинга, оптимизации, поддержки, масштабирования на всю компанию.

Этапы внедрения подразделения включают анализ потребностей, набор команды, создание инфраструктуры, обучение, пилотные проекты и полномасштабное внедрение. Каждый этап требует оценки бюджета и сроков для успешной реализации. Это обеспечивает эффективное внедрение технологий, оптимизацию процессов и достижение стратегических целей компании.



Далее авторами предпринята попытка сформировать предлагаемую структуру отдела для реализации и решения представленных задач (рис. 3).

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Проект организационной структуры внедрения отдела анализа данных, ML и искусственного интеллекта

После определения проекта организационной структуры отдела анализа данных, ML и искусственного интеллекта авторы рассчитали нормативную численность данного подразделения, выделив основные задачи и компетенции, необходимые для внедрения методов машинного обучения в ключевые бизнес-процессы АО «Сетевая компания». Для расчета нормативной численности взяты данные, представленные в отчете McKinsey. Для современных компаний численность ИИ-команды (ИИ – искусственный интеллект) должна составлять от двух до пяти чел. на 1 тыс. чел. штата<sup>7</sup>. Следовательно, если взять за минимальный уровень два чел., а за максимальный – пять, можно рассчитать, что минимальная численность штата подразделения управления цифровыми системами составляет 14 чел.  $((7,050 \text{ тыс. чел.} / 1 \text{ тыс. чел.}) \cdot 2)$ , а максимальная – 35 чел.  $((7,050 \text{ тыс. чел.} / 1 \text{ тыс. чел.}) \cdot 5)$ . Авторы предположили, что для запуска проекта мероприятий будет достаточно 14 чел., поскольку в первый год работы целесообразно сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах и реализовать первоначально проекты, связанные с передачей энергии и технологическим присоединением.

В табл. 3 представлена среднесписочная численность анализа данных, ML и искусственного интеллекта.

Таблица 3

Нормативная среднесписочная численность анализа данных, ML и искусственного интеллекта АО «Сетевая компания»

| Должность                                                             | Основная задача                                                                                                        | Кол-во чел. |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Руководитель подразделения (англ. Chief Data Officer, CDO)            | Стратегическое планирование и управление подразделением анализа данных, машинного обучения и искусственного интеллекта | 1           |
| Data Scientists (аналитики данных, специалисты по машинному обучению) | Разработка моделей, анализ больших объемов данных для выявления закономерностей, трендов и аномалий                    | 4           |
| Data Engineers (инженеры данных)                                      | Подготовка данных, проектирование, построение и поддержка инфраструктуры для хранения и обработки данных               | 3           |
| AI/ML Engineers (специалисты по нейросетям и глубокому обучению)      | Внедрение ML-моделей                                                                                                   | 2           |
| Программисты (Python, R, SQL)                                         | Владение языками программирования для анализа данных, работа с базами данных, развертывание и поддержка ML-моделей     | 2           |

<sup>7</sup> Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. Режим доступа: <https://clck.ru/3Sy6Zu> (дата обращения: 15.11.2025).



| Должность                                      | Основная задача                                                                                                               | Кол-во чел. |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Business Analysts (аналитики бизнес-процессов) | Анализ требований, знания в области бизнес-процессов в энергетике, координация между бизнес-процессами и технической командой | 2           |
| Итого                                          |                                                                                                                               | 14          |

Составлено авторами по материалам исследования

На основании данных, представленных в табл. 3, можно сделать вывод о том, что руководитель подразделения осуществляет стратегическое управление подразделением, определяя приоритетные направления использования данных для достижения ключевых целей АО «Сетевая компания». В его обязанности входят координация работы всех отделов подразделения, обеспечение соответствия проектов законодательным и корпоративным требованиям, включая защиту данных, а также управление бюджетом и контроль эффективности реализации проектов.

Аналитики данных, специалисты по машинному обучению занимаются обработкой больших объемов данных для выявления закономерностей, трендов и аномалий. Они разрабатывают и обучают модели машинного обучения, направленные на решение конкретных бизнес-задач, таких как прогнозирование нагрузки или предиктивное обслуживание оборудования. В их обязанности входят проведение экспериментов, тестирование моделей для оценки их точности, интерпретация результатов и подготовка отчетов для руководства.

Аналитики данных тесно взаимодействуют с инженерами данных для обеспечения доступа к данным и их предварительной обработки. Инженеры данных отвечают за проектирование, построение и поддержку инфраструктуры для хранения и обработки данных, обеспечивая интеграцию данных из различных источников, структурирование и подготовку для последующего анализа.

При проведении поиска сотрудников стоит учитывать возможность привлечения сотрудников из текущего штата. В частности, аналитики бизнес-процессов, уже работающие в АО «Сетевая компания», могут ускорить адаптацию алгоритмов благодаря глубокому пониманию внутренних процессов и специфики энергетической отрасли. ИТ-специалисты (ИТ – информационные технологии), отвечающие за внутренние системы, способны обеспечить поддержку интеграции новых решений. Для реализации сложных задач, таких как разработка нейросетевых моделей или глубокое обучение, потребуется привлечение сотрудников.

Далее рассчитан фонд оплаты труда для подразделения управления цифровыми системами АО «Сетевая компания» с целью понимания основных расходов на данное направление. Для обоснования заработной платы проанализированы данные интернет-рекрутмента Head Hunter. Результаты представлены в табл. 4.

Таблица 4

**Расчет фонда оплаты труда подразделения управления  
цифровыми системами АО «Сетевая компания»**

| Должность                                           | Средняя заработная плата в месяц, руб./мес. | Страховые взносы (30 %), руб./мес. | Кол-во чел. | Итого, руб./мес. |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|-------------|------------------|
| Руководитель подразделения                          | 350 000                                     | 105 000                            | 1           | 455 000          |
| Аналитики данных, специалисты по машинному обучению | 275 000                                     | 82 500                             | 4           | 1 430 000        |
| Инженеры данных                                     | 275 000                                     | 82 500                             | 3           | 1 072 500        |
| Специалисты по нейросетям и глубокому обучению      | 225 000                                     | 67 500                             | 2           | 585 000          |
| Программисты (Python, R, SQL)                       | 150 000                                     | 45 000                             | 2           | 390 000          |
| Аналитики бизнес-процессов                          | 120 000                                     | 36 000                             | 2           | 312 000          |
| Итого                                               |                                             |                                    |             | 4 244 500        |

Составлено авторами по материалам источника<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Рынок труда. Режим доступа: [https://kazan.hh.ru/articles/labour-market?from=footer\\_new&htmlFromLabel=footer\\_new&htmlFrom=main](https://kazan.hh.ru/articles/labour-market?from=footer_new&htmlFromLabel=footer_new&htmlFrom=main) (дата обращения: 15.11.2025).

На основании данных, представленных в табл. 4, месячный фонд оплаты труда для подразделения составляет 4 244 500 руб., в годовом исчислении – 50 934 000 руб. (4 244 500 руб. \* 12 мес.), или 50,93 млн руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях стремительного развития технологий сбор, обработка и анализ больших данных становятся неотъемлемыми компонентами современного бизнеса, обеспечивают возможность не только оптимизации процессов, но и глубокой аналитики, позволяющей выявлять закономерности и принимать обоснованные решения. Использование математических моделей и алгоритмов позволяет компаниям преобразовывать традиционные подходы, где каждое действие следовало бы прописывать вручную. Машинное обучение понимается как подраздел искусственного интеллекта, изучающий методы построения алгоритмов, способных «обучаться».

Главное отличие машинного обучения от стандартизированных алгоритмов – адаптивность, потому что оно постоянно развивается и обучается. Чем больше данных потребляет алгоритм, тем точнее будут его аналитика и прогнозы. Машинное обучение меняет не только подход к решению проблем, но и саму структуру бизнес-процессов. Изучение бизнес-процессов на основе данных, получаемых с помощью алгоритмов машинного обучения, помогает выявлять проблемные места, осуществлять автоматизацию различных задач и повышать уровень сервиса.

В результате проведенного исследования мы пришли к следующим выводам:

1) машинное обучение понимается как подраздел искусственного интеллекта, изучающий методы построения алгоритмов, способных «обучаться»;

2) основными преимуществами машинного обучения являются автоматизация задач, не имеющих четкого алгоритма действий, и улучшение качества принимаемых решений. Машинное обучение позволяет анализировать большие объемы данных и выявлять скрытые закономерности, что способствует более точной прогнозной аналитике и оптимизации ресурсов. Основными рисками являются риск снижения качества принимаемых решений и риск недостоверности данных. Если обучающие данные содержат искажения или не соответствуют реальной картине, это может привести к неправильным прогнозам и рекомендациям. Не менее критичным является риск утечки конфиденциальной информации.

В ходе исследования были рассмотрены примеры применения машинного обучения на крупных российских компаниях, изучены существующие решения, а также предложены мероприятия и ожидаемый эффект от их внедрения на базе крупной энергетической компании в Республике Татарстан. Исходя из теоретического и практического анализа, авторы предложили внедрение нового отдела в организационную структуру, которая могла бы интегрировать внедрение машинного обучения в бизнес-процессы компании, а также на основании информации с открытых источников сделали расчет фонда оплаты труда, что способствовало калькуляции себестоимости и затрат на цифровую трансформацию организации и отразило стоимость принятия управленческих решений. Таким образом, настоящее исследование станет отправной точкой к пониманию того, что искусственный интеллект и методы машинного обучения – это не абстрактные понятия, а реализуемые процессы, внедрение которых требует затрат ресурсов (временных, человеческих, финансовых и т.д.); это жизнеспособное и перспективное направление, которое способствует формированию конкурентоспособности каждой компании в Российской Федерации.

## Список литературы

1. Баланов, А. Н. Цифровая трансформация бизнеса: учебное пособие для СПО. Санкт-Петербург: Лань, 2024. – 172 с.
2. Кирильчук, С. П. Экзистенциальный фокус в развитии организаций при переходе к индустрии 5.0 / С. П. Кирильчук, Л. В. Ташенова, Е. В. Наливайченко // *π-Economy*. – 2024. – Т. 17, № 4.
3. Мохамед, А. Р. А. Прогнозирование характеристик трафика для сетей 5G на основе технологий искусственного интеллекта / А. Р. А. Мохамед. – Дисс. ... канд. техн. наук: 05.12.13. – 2022. – 146 с. – EDN JDEPMW.
4. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: монография. Москва: ИНФРА-М, 2020. – 300 с.
5. Бардаков, А. А. Совершенствование инструментария реинжиниринга бизнес-процессов в управлении организацией / А. А. Бардаков. – Дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Нижний Новгород, 2020. – 173 с. – EDN TVDTSD.

6. Samuel, A. L. Some Studies in Machine Learning Using the Game of Checkers / A. L. Samuel // IBM Journal of Research and Development. – 1959. – Vol. 3, No. 3. – Pp. 210–229.
7. Волков, А. Н. Исследование и разработка методов построения инфраструктуры и предоставления услуг сетей связи на основе технологий искусственного интеллекта / А. Н. Волков. – Автореф. дисс. ... канд. техн. наук: 05.12.13. – Санкт-Петербург, 2021. – 22 с. – EDN GYWSRR.
8. Киселев, Д. С. Использование машинного обучения для оптимизации бизнес-процессов / Д. С. Киселев, П. В. Трифонов // Экономика и управление в машиностроении. – 2019. – № 2. – С. 8–11. – EDN YQWPPD.
9. Савич, А. А. Машинное обучение как инструмент автоматизации бизнес-процессов / А. А. Савич, А. С. Кравчук // The Scientific Heritage. – 2021. – № 75-4(75). – С. 29–33. – DOI 10.24412/9215-0365-2021-75-4-29-33. – EDN SGYCLB.
10. Ворончихин, М. В. Влияние машинного обучения на бизнес-процессы / М. В. Ворончихин, Е. Ю. Данилова // Современные научные исследования: проблемы, тенденции, перспективы: материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Анапа, 17 января 2024 г. – Анапа: Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов в Южном Федеральном округе, 2024. – С. 52–57. – EDN DWQJAB.
11. Парамонов, Е. С. Исследование востребованности применения методов машинного обучения в цифровой экономике / Е. С. Парамонов, К. А. Иванцов, В. А. Мирончук // Beneficium. – 2024. – № 1(50). – С. 22–30. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).22-30. – EDN FCNAFI.

## References

1. Balanov, A. N. (2024). *Digital Transformation of Business: A Textbook for Secondary Vocational Education*. St. Petersburg: Lan. (In Russian).
2. Kirilchuk, S. P., Tashenova, L. V., & Nalivaichenko, E. V. (2024). Existential Focus in Organization Development during the Transition to Industry 5.0. *π-Economy*, 17(4). (In Russian).
3. Mohamed, A. R. A. (2022). *Forecasting Traffic Characteristics for 5G Networks Based on Artificial Intelligence Technologies*. Dis. ... Cand. Sci. (Engr.): 05.12.13. (In Russian).
4. Tikhomirova, O. G. (2020). *Project Management: An Integrated Approach and Systems Analysis*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).
5. Bardakov, A. A. (2020). *Improving Business Process Reengineering Tools in Organization Management*. Dis. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev. (In Russian).
6. Samuel, A. L. (1959). Some Studies in Machine Learning Using the Game of Checkers. *IBM Journal of Research and Development*, 3(3), 210–229.
7. Volkov, A. N. (2021). *Research and Development of Methods for Building Infrastructure and Providing Communication Network Services Based on Artificial Intelligence Technologies*. Dis. ... Cand. Sci. (Engr.): 05.12.13. St. Petersburg: SPbSUT. (In Russian).
8. Kiselev, D. S., Trifonov, P. V. (2019). Using Machine Learning to Optimize Business Processes. *Economics and Management in Mechanical Engineering*, 2, 8–11. (In Russian).
9. Savich, A. A., Kravchuk, A. S. (2021). Machine Learning as a Tool for Automating Business Processes. *The Scientific Heritage*, 75-4, 29–33. (In Russian).
10. Voronchikhin, M. V., Danilova, E. Yu. (2024). The Impact of Machine Learning on Business Processes. In: *Modern Scientific Research: Issues, Trends, Prospects: Proceedings of the XXIII International Scientific and Practical Conference, Anapa, January 17, 2024*. Anapa: Research Center for Economic and Social Processes. (In Russian).
11. Paramonov, E. S., Ivantsov, K. A., & Mironchuk V. A. (2024). Study of the Demand for the Application of Machine Learning Methods in the Digital Economy. *Beneficium*, 1, 22–30. (In Russian).

# Трехуровневая шкала оценки системы показателей как инструмент оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения

Юдин Виталий Александрович

Аспирант

ORCID: 0000-0002-6218-9473, e-mail: vitaliy.yudin2000@mail.ru

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, г. Самара, Россия

## Аннотация

Представлена авторская трехуровневая шкала оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения. Цель настоящего исследования заключается в разработке шкалы, способной облегчить процедуру определения уровня эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроительной отрасли с учетом множества оцениваемых факторов и особенностей процедуры экспертной оценки. Применены следующие методы исследования: анализ, синтез, дедукция, сравнение, аналогия, описание. Предлагаемая структура, включающая три уровня шкал, способствует точному определению источников текущего уровня эффективности инновационной деятельности в рамках интегрального показателя. Итоговая семиуровневая шкала оценки интегрального показателя отличается от имеющихся в научном сообществе методик оценки эффективности тем, что предусматривает уровень отсутствия эффективности инновационной деятельности, что свидетельствует о необходимости принятия срочных мер по смене направления реализации инновационной деятельности и приостановке текущих разработок и коммерциализации инновационной продукции. Кроме того, разработанная шкала оценки эффективности инновационной деятельности имеет широкий диапазон баллов, что позволяет избежать влияния количественных погрешностей при определении того или иного уровня эффективности. Структура шкал позволяет отдельно оценивать эффективность каждой группы показателей, что обеспечивает гибкость в подходах совершенствования инновационной деятельности предприятий машиностроения, направленных на улучшение состояния факторов, имеющих низкие значения эффективности.

## Ключевые слова

Инновации, эффективность, шкала оценки, инновационная деятельность, машиностроение, предприятие, метод оценки, инновационное развитие, фактор эффективности, эффективность инноваций

**Для цитирования:** Юдин В.А. Трехуровневая шкала оценки системы показателей как инструмент оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения // Вестник университета. 2026. № 3. С. 92–103.



# A three-level scale for assessing indicators system as a tool for evaluating the effectiveness of innovative activities of engineering enterprises

Vitaliy A. Yudin

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0002-6218-9473, e-mail: vitaliy.yudin2000@mail.ru

Samara National Research University, Samara, Russia

## Abstract

The author's three-level scale for evaluating the effectiveness of innovative activities of engineering enterprises has been presented. The purpose of the study is to develop a scale that can facilitate the procedure for determining the level of effectiveness of innovation activities of enterprises in the engineering industry, considering the many factors being evaluated and the specifics of the expert assessment procedure. The following research methods have been used: analysis, synthesis, deduction, comparison, analogy, and description. The proposed structure, which includes three levels of scales, helps to accurately determine the sources of the current level of innovation efficiency within the framework of the integral indicator. The final seven-level scale for evaluating the integral indicator differs from the methods available in the scientific community for evaluating effectiveness as it provides for a level of lack of effectiveness of innovation activities, which indicates the need to take urgent measures to change the innovation direction and suspend ongoing development and innovative products commercialization. In addition, the developed scale for evaluating the effectiveness of innovation activities has a wide range of scores, which avoids the influence of quantitative errors in determining a particular level of effectiveness. The scale structure allows for separate evaluation of the effectiveness of each group of indicators, which provides flexibility in approaches to modernizing the innovation activities of engineering enterprises aimed at improving the state of factors with low efficiency values.

## Keywords

Innovation, efficiency, evaluation scale, innovative activity, mechanical engineering, enterprise, evaluation method, innovative development, efficiency factor, innovation efficiency

**For citation:** Yudin V.A. (2026) A three-level scale for assessing indicators system as a tool for evaluating the effectiveness of innovative activities of engineering enterprises. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 92–103.





## ВВЕДЕНИЕ

Оценка параметров эффективности деятельности хозяйствующего субъекта всегда определяется заранее установленной шкалой, которая позволяет корректно интерпретировать итоговые значения показателя эффективности. Классическое определение эффективности в экономическом смысле характеризует величину в процентном выражении, на которую объем прибыли от производства основной продукции превышает объем затрат. Здесь процентная шкала от 1 до 100 и выше предполагает наличие системы шкалы с разбивкой на интервалы с их дальнейшей интерпретацией. Разработка такой шкалы помогает определить уровень эффективности деятельности предприятия. Понимание этого уровня, в свою очередь, помогает принять решение по вопросу целесообразности продолжения ведения производства при неизменности текущего уровня затрат на сырье, материалы, вспомогательные средства производства, оплату труда и т.д.

В инновационной деятельности система показателей оценки эффективности и разработка шкалы ее оценки осложняются тем фактом, что необходимо, помимо экономических показателей, учитывать целый ряд других факторов, отражающих разные стороны инновационной деятельности. Так, отобрав в качестве предмета исследования методы оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения, мы предлагаем на основе краткого описания системы показателей, подробно раскрытой в других исследованиях автора, предложить авторскую трехуровневую систему шкал оценки эффективности инновационной деятельности предприятий рассматриваемой отрасли экономики.

В рамках настоящего исследования поставлены следующие задачи:

- анализ шкал оценки эффективности инновационной деятельности в машиностроении, представленных в современных научных исследованиях;
- разработка авторской шкалы оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения;
- обоснование значимости и характеристика преимуществ применения разработанной шкалы оценки в организациях отрасли машиностроения.

В работе использованы следующие методы научного исследования: анализ, синтез, системный подход, дедукция, сравнение, аналогия, абстрагирование.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ШКАЛ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Востребованность обеспечения высокого качества процесса оценки эффективности инновационной деятельности организации вызвана в первую очередь сменой отечественного подхода к организации производственного процесса в сторону этапа экономики знаний [1]. Как указывает М.П. Ладошин, «развитие экономики и организации производства фокусируется на ... внедрении высоких технологий, инноваций и оказании высококачественных услуг» [1, с. 25]. Эксперт отмечает интересную позицию, согласно которой «формирование инновационных систем не завершено, поскольку нет необходимого уровня синергии и уровня инновационного мышления» [1, с. 26]. В подтверждении данной мысли он приводит данные 2023 г., отражающие состояние цифровизации российских промышленных предприятий. Так, из 79 предприятий машиностроения, применивших цифровые технологии «только 22 % предприятий полностью оцифрованы» и 10 % применяют технологии искусственного интеллекта [1, с. 26]. Представленное положение дел интересно с точки зрения исследования учета авторами различных шкал оценки эффективности инновационной деятельности предприятий показателя цифровой эффективности. Ввиду того, что основная задача в рамках настоящего исследования заключается в оценке подходов к разработке шкал оценки, предлагается пренебречь изучением показателя цифровой эффективности.

Анализ различных методов оценки эффективности показал, что одним из принципов построения шкалы является оценка значимости того или иного критерия через присвоение показателю либо, например, этапу значения весового коэффициента, который определяется в интервале от 0 до 1. При этом шаг интервала может быть различным: 0,05 или 0,1.

В работе А.А. Калко для оценки эффективности реализации сквозного процесса управления наукоемкими технологиями в рамках цифровой трансформации используется пятибалльная шкала усредненных оценок [2]. Данная шкала, по нашему мнению, лучше всего подходит для оценки отдельной группы

факторов, чем сразу для нескольких отличных друг от друга групп факторов. Стоит отметить, что использование А.А. Калко пятибалльной шкалы для экспертной оценки оправдано, поскольку оцениваются этапы единого сквозного процесса инновационной деятельности в рамках цифровой трансформации. Другие факторы, такие как экономические, технологические, производственные, экологические, ресурсные, здесь не рассматриваются. Основная цель в работе А.А. Калко – с помощью экспертных оценок понять состояние этапов сквозного процесса на предмет использования при их реализации современных, цифровых инструментов, методов и технологий. Шкала оценки содержит «усредненный комментарий», который выступает в качестве интерпретации результатов оценки эффективности.

В исследовании Д.К. Щеглова и К.Н. Щеглова описывается система показателей оценки сложности проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) [3]. Особенностью является тот факт, что шкала оценки встроена в систему показателей в виде значений, которые не могут превышать оценки экспертов, либо указывается диапазон этих значений. В системе показателей представлено 8 групп критериев. Большая часть из них оценивается по шкале не более 1,00, не более 2,00 и 3,00. При этом имеются по одному критерию, оцениваемому в значении не более 0,80 и не более 5,00 и 10,00. Интерпретация такой шкалы, как можно судить исходя из научной работы, содержится в описании самих оцениваемых экспертами критериев. Особенностью итогового значения оценки является переводной коэффициент, который позволяет оценить соответствие проекта аналога с новым проектом с позиции сложности проведения НИОКР. Целесообразность принятия шкалы основного количества критериев в диапазоне от не более 1,00 до не более 3,00 связана с тем, что расчет переводного коэффициента осуществляется как отношение произведения значений 8 групп показателей нового проекта и произведения значений проекта аналога. В связи с этим более широкий диапазон значений приведет к избыточной нагруженности процесса оценки сложности реализации НИОКР в сравниваемых проектах.

В двух других исследованиях в качестве шкалы показателей эффективности применяются целевые значения до 100 % [4; 5]. Таким образом, достижение целевого значения характеризует состояние эффективности тех или иных оцениваемых параметров. Можно обратить внимание на тот факт, что здесь в роли интерпретации приводится описание формул расчета показателей.

Особенный интерес вызывает матричная шкала оценки цифровой готовности промышленных предприятий, предложенная в работе И.Н. Краковской, Ю.В. Корокошко, Ю.Ю. Слушкиной [6]. Матричная шкала предлагает оценку риска и потенциала по трехбалльной шкале с шагом интервала в 1 балл. Интерпретация итогового значения оценки цифровой готовности осуществляется на основе двух значений. В результате в матрице шкалы оценки 3 на 3 получается 9 различных видов цифровой эффективности. Подобный подход применим в ситуации, если количество баллов или шагов интервала составляет не более пяти, иначе количество интерпретируемых блоков резко возрастет, что приведет к избыточной и растянутой шкале оценки.

В исследовании Е.Н. Елисеевой и Ю.В. Погодиной приводится шкала оценки интегрального показателя устойчивости промышленного предприятия [7]. В рамках этой шкалы авторами предложены пять интервалов с шагом интервала в 10 баллов для «слабого уровня эффективности группы показателей» и 20 баллов для последующих четырех уровней эффективности группы показателей. Таким образом, общая шкала оценки содержит значения от 0 до 50 баллов. В качестве интерпретации берутся характеристика значений и описание ситуации, характеризующей причины текущего уровня устойчивости предприятия. Подобный подход к разработке шкал близок к тому, который будет описан в следующем разделе настоящего исследования. Преимущество такой шкалы заключается в том, что она позволяет оценивать множество показателей через увеличение шага интервала и описание состояния предприятия в отношении итогового значения, расположенного в конкретном диапазоне шкалы оценки. В предыдущих шкалах можно было заметить тенденцию к достаточно узкому диапазону шага интервала. Однако увеличение последнего, по нашему мнению, позволяет снизить риски дублирования оценки состояния инновационной деятельности в рамках соседних диапазонов шкал. Более широкий диапазон обеспечивает более сильное выражение характеристики оцениваемого параметра. Например, более широкий диапазон высокого уровня оцениваемого параметра эффективности инновационной деятельности способствует снижению влияния отклонений от срединных значений рассматриваемого диапазона к переходу в другой интервал шкалы оценки, что изменяет итоговую интерпретацию оценки эффективности предприятия.

В исследовании А.А. Черепашкова и П.А. Самойлова приводится шкала оценки эффективности комплексных решений промышленной автоматизации авиастроения и автомобилестроения [8]. Шкала оценки интегрального значения показателей четырех групп критериев представлена в диапазоне от 0 до 100 баллов. Особенность представленной шкалы заключается в том, что интегральный показатель формируется не через сумму всех четырех групп показателей, а через сопоставление в сводной диаграмме суммы критериев по каждой из групп. Получается, что результаты оценки эффективности по данной диаграмме показывают в какой из областей индикаторов наблюдается более высокая эффективность относительно значений трех других оцениваемых областей в проекте. Таким образом, 100-балльная шкала вписывается в ромбовидную диаграмму, отражающую общее положение оцениваемого параметра эффективности. Особенно это применимо для упрощения наглядного анализа и сравнения эффективности сразу нескольких предприятий. При этом использование 100-балльной не предусматривает авторами системы интерпретации. Здесь понимание эффективности анализируется лишь через сравнительную процедуру в отношении остальных критериев.

М.Н. Петров отмечает, что «существующая специфика проектов опережающего развития ... требует применения итерационного, вероятностного подхода к оценке эффективности инновационных проектов» [9, с. 295]. В связи с этим автор предлагает оценку 6 критериев на основе данного подхода. К каждому из критериев присвоен вес значимости. Присвоение значения коэффициента значимости производится по шкале от 0,4 до 1. Отличительной особенностью является тот факт, что оцениваются вероятностные показатели, которые обладают высокой изменчивостью. Шкала оценки итогового показателя эффективности, как можно заметить, в данной методике не представлена. При этом автором указывается, что «основанием для начала инициации проекта является ... превышение данных критериев в контрольных точках, следующих за предыдущими» [9, с. 294].

Отсутствие использования шкал оценки обнаруживается в методах сравнительной оценки эффективности инновационной деятельности [10–13]. При этом также имеется пример разработки методического подхода к проведению факторного анализа VRIN (ценных, редких, немитируемых, незаменимых) ресурсов в рамках оценки инновационного потенциала предприятия, где используется четырехбалльная шкала оценка VRIN-ресурса [14].

По результатам проведенного анализа современных научных исследований заключаем, что многообразие шкал оценки эффективности инновационной деятельности можно указать в следующих типах:

- процентная шкала оценки эффективности инновационной деятельности;
- шкала оценки эффективности инновационной деятельности с узким диапазоном интервала;
- шкалы оценки эффективности инновационной деятельности с широким шагом интервала;
- шкала оценки эффективности инновационной деятельности с широким диапазоном интервала;
- метод сравнительных оценок эффективности инновационной деятельности.

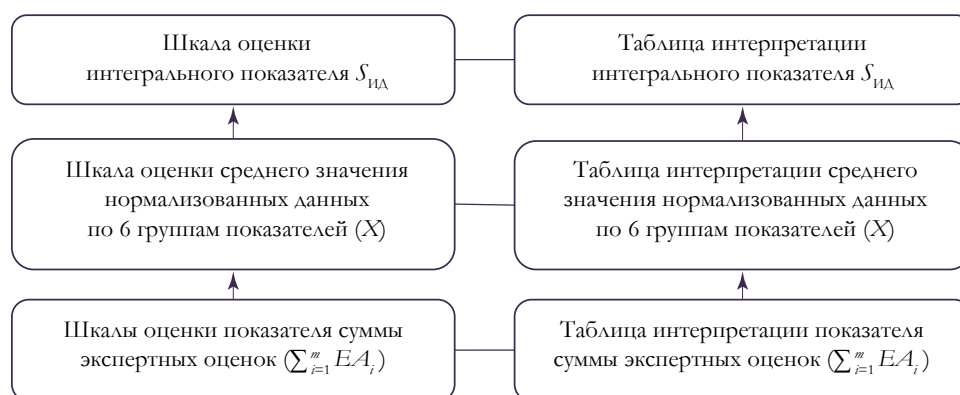
## **РАЗРАБОТКА ШКАЛЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

В начале описания содержания предлагаемой шкалы оценки следует указать, что авторская трехуровневая шкала разрабатывается на основе системы показателей, которая включает 6 групп показателей эффективности инновационной деятельности предприятия и четыре фактора внешней среды. Интегральный показатель складывается из суммы средних нормализованных значений 6 групп показателей (в диапазоне от 60 до 600 баллов) и суммы экспертных оценок (в диапазоне от 5 до 250 баллов). В настоящем исследовании не будет осуществляться подробное описание системы показателей оценки эффективности ввиду того, что содержание и особенности системы показателей представлены в другом исследовании автора.

Начать следует с того, что шкала оценки включает три уровня: шкалу оценки интегрального показателя, шкалу оценки среднего значения нормализованных данных по 6 группам показателей, шкалу оценки суммы экспертных оценок (см. рис.). Каждая из шкал предполагает наличие таблицы с интерпретацией данных. Можно заметить, что уровни шкал указаны в логике от общей шкалы оценки эффективности инновационной деятельности к частной шкале оценки экспертов.

В структуре шкал основную роль играет оценка показателей средних значений по 6 группам, поскольку результаты этой оценки характеризуют объективные показатели состояния инновационной деятельности предприятия, учитывающие отраслевую специфику производственной деятельности организации. Шкала оценки средних значений, как было указано выше, ранжируется от 10 до 100 баллов

с шагом интервала в 10 баллов для слабого уровня эффективности и 20 баллов для остальных четырех уровней эффективности группы показателей. По каждому интервалу дается характеристика состояния инновационной деятельности предприятия, а также рекомендации по устранению проблем или усилению преимуществ в зависимости от итогового значения.



Примечание: – значение интегрального показателя эффективности инновационной деятельности, – среднее нормализованное значение группы показателей, – значение экспертной оценки  $i$ -го эксперта, – общее количество экспертов

Составлено автором по материалам исследования

Рисунок. Структура трехуровневой шкалы оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения

Актуальность применения данной шкалы прослеживается в отношении группы показателей технологического процесса и показателей производственной эффективности. Именно здесь представлены частные показатели, отражающие особенности функционирования предприятия в отрасли. В результате шкала оценки взята не в сумме средних значений всех 6 групп показателей, а по каждой группе в отдельности. Такой подход, по мнению автора, позволяет раздельно оценить состояние факторов эффективности инновационной деятельности, представленных в шести группах. В результате можно определить какие из групп показателей отражают наибольшую эффективность, а какие негативно влияют на снижение общего интегрального показателя эффективности инновационной деятельности.

Описание шкалы оценки среднего значения группы показателей представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Шкала оценки среднего значения нормализованных данных по группе показателей оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения**

| Уровень среднего значения группы                       | Диапазон | Интерпретация                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Слабый уровень эффективности группы показателей        | 10–20    | Имеются серьезные нарушения в обеспечении качества выполнения операций инновационной деятельности, результаты которых отражаются в группе показателей. Рекомендуется: предварительный поиск причин нарушений и своевременное их устранение до запуска очередного цикла инновационного процесса                         |
| Уровень эффективности группы показателей ниже среднего | 21–40    | Наличие нарушений в реализации операций, оказывающих негативное влияние на общую эффективность инновационной деятельности. Рекомендуется: осуществление мер по достижению значений ближе к среднему для нивелирования рисков негативного влияния группы показателей на общую динамику развития инновационного процесса |

| Уровень среднего значения группы                       | Диапазон | Интерпретация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Средний уровень эффективности группы показателей       | 40–60    | Наблюдается устойчивое влияние фактора инновационной деятельности на общую эффективность инновационной деятельности.<br>Рекомендуется: разработка нормативных и организационных изменений в инновационном процессе, способствующих вывести итоговое среднее значение группы показателей в динамику роста к диапазону выше среднего                                                                                                                                                                                                 |
| Уровень эффективности группы показателей выше среднего | 61–80    | Наблюдается положительный уровень развития фактора инновационной деятельности, а также потенциал роста к значениям группы показателей в диапазоне высокого уровня эффективности.<br>Рекомендуется: учет высоких частных показателей группы как потенциального фактора развития инновационной деятельности на предприятии, использование данного фактора в инновационной продукции                                                                                                                                                  |
| Высокий уровень эффективности группы показателей       | 81–100   | Наблюдается высокий уровень развития фактора, выраженного в группе показателей, на предприятии, опорный элемент в достижении высокого значения интегрального показателя эффективности инновационной деятельности.<br>Рекомендуется: использование преимуществ данного фактора инновационной деятельности для главного преимущества предприятия в обеспечении общей эффективности инновационной деятельности и снижения негативного влияния групп показателей, демонстрирующих слабый уровень эффективности и уровень ниже среднего |

Составлено автором по материалам исследования

Пять уровней шкалы оценки среднего значения группы показателей представлены от значений, отражающих слабую эффективность группы показателей, до значений, характеризующих высокую эффективность оцениваемой группы показателей. Предложенные рекомендации способствуют принятию управленческих решений в едином направлении состояния развития инновационной деятельности предприятия. Основное назначение разработанной шкалы состоит в объективной оценке и интерпретации состояния отдельных факторов инновационной деятельности организации.

Шкала экспертных оценок представлена в диапазоне от 5 до 250 баллов. Предлагается в рамках экспертной оценки приглашать пять экспертов, которые будут оценивать, помимо 6 групп показателей, дополнительные четыре фактора состояния внешней среды (в сумме получается 10 факторов эффективности). Эксперт может выставить на каждый фактор от 1 до 10 баллов. При этом каждому из факторов эксперт присваивает коэффициент, оценивающий степень стабильности (0,5) либо нестабильности (0,1) изменений состояния факторов эффективности инновационной деятельности предприятия. Предлагаемый балл характеризует мнение эксперта относительно степени влияния объективного значения показателя и факторов внешней среды на общую эффективность инновационной деятельности.

Выставляя 1 балл, эксперт выражает свою экспертную позицию, которая заключается в том, что данный показатель оказывает сильное влияние на снижение интегрального показателя эффективности инновационной деятельности. Если данному показателю он определяет весовой коэффициент 0,1, то такой коэффициент может быть интерпретирован следующим образом: изменение показателя эффективности инновационной деятельности выражает высокую нестабильность, что повышает риски неопределенности состояния оцениваемого фактора эффективности инновационной деятельности. Отсюда следует, что уровень негативного влияния фактора на эффективность инновационного процесса может как резко увеличиться, так и резко снизиться. Данное положение дел снижает результативность управления обеспечением нормативного состояния данного показателя.



В другой ситуации, когда эксперт проставляет фактору эффективности 1 балл с весовым коэффициентом 0,5, можно заключить, что он указывает на стабильность негативного влияния показателя на общую эффективность инновационной деятельности. Стабильность изменения, даже если оно является отрицательным, свидетельствует о возможности управления и совершенствования инновационной деятельности в области развития данного фактора эффективности. Кроме того, стабильность изменения показателя помогает спрогнозировать ожидаемые последствия и принять долгосрочные решения по устранению ошибок в выполнении операций и технологии процедуры по изготовлению детали, что может привести к улучшению состояния фактора эффективности инновационной деятельности предприятия машиностроения.

Шкала суммы экспертных оценок представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Шкала экспертной оценки эффективности инновационной деятельности  
предприятий машиностроения**

| Диапазон        | Интерпретация                                                  | Действия экспертов                                                                                                                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Менее 50 баллов | Отсутствие эффективности инновационной деятельности            | Предложение перечня мер по уходу с рынка инновационных товаров                                                                      |
| 50–100 баллов   | Низкий уровень эффективности инновационной деятельности        | Предложение перечня мер по устранению факторов, негативно влияющих на инновационный процесс                                         |
| 101–150 баллов  | Средний уровень эффективности инновационной деятельности       | Предложение мер по развитию инновационного потенциала и конкурентных преимуществ предприятия                                        |
| 151–200 баллов  | Уровень эффективности инновационной деятельности выше среднего | Предложение мер по усилению влияния факторов, демонстрирующих высокие показатели, на общую эффективность инновационной деятельности |
| 201–250 баллов  | Высокий уровень эффективности инновационной деятельности       | Предложение мер по обеспечению долгосрочного сохранения высокого уровня эффективности инновационной деятельности                    |

*Составлено автором по материалам исследования*

Отличительной особенностью шкалы экспертных оценок является перечень действий, которые должны быть предложены экспертами на основе итоговой оценки. Применение такого подхода позволит получить помимо технической экспертной оценки в числовом выражении набор действий, которые помогут ориентироваться команде инновационного проекта и выбрать в каком направлении следует вносить изменения для исправления текущей ситуации в инновационном процессе или для усиления и поддержания высоких показателей эффективности инновационной деятельности.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ПОСТРОЕНИЯ ШКАЛЫ ОЦЕНКИ ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

В завершение описания разработки трехуровневой шкалы оценки необходимо перейти к третьей, обобщающей предыдущие две шкалы оценки интегрального показателя эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения (табл. 3).

Шкала оценки интегрального показателя эффективности инновационной деятельности отличается тем, что предлагает широкий диапазон баллов каждого уровня эффективности. Ширина диапазона позволяет снизить погрешность при определении уровня эффективности. При этом можно обратить внимание на то, что в шкале в качестве уровня взята оценка ситуации в инновационной деятельности, которую можно охарактеризовать как «отсутствие эффективности инновационной деятельности».

Наличие интерпретации диапазона интегрального показателя может служить вспомогательным средством для сравнения определяемого уровня эффективности по итоговому значению и характеристики этого уровня с реальным положением дел на предприятии отрасли машиностроения.

Таблица 3

**Шкала оценки интегрального показателя эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения**

| <b>Уровень эффективности инновационной деятельности</b> | <b>Интерпретация</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Оценка</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Отсутствие эффективности инновационной деятельности     | Инновационная деятельность предприятия несет убытки и никак не влияет на улучшение производственных и технологических процессов организации                                                                                                                                                                       | 65–150        |
| Низкий уровень                                          | Показатели предприятия и экспертных оценок отражают низкую эффективность. Предприятие несет убытки от инновационной деятельности, лишь часть показателей незначительно влияют на улучшение производственных и организационных процессов                                                                           | 151–250       |
| Базовый уровень                                         | Отдельные показатели предприятия имеют значения выше среднего. Основное количество групп показателей имеют низкие значения. Создана инфраструктура для реализации инновационного процесса                                                                                                                         | 250–350       |
| Уровень ниже среднего                                   | Больше половины показателей характеризуют низкие значения относительно конкурентов. Показатели инновационной деятельности слабо влияют на улучшение технологических процессов предприятия                                                                                                                         | 351–450       |
| Средний уровень                                         | Показатели групп и экспертных оценок имеют средние значения относительно отрасли. Половина показателей инновационной деятельности положительно сказываются на улучшении производственной деятельности предприятия                                                                                                 | 451–550       |
| Выше среднего                                           | Показатели инновационной деятельности предприятия отражают лишь нескольких конкурентов. Большая часть индикаторов положительно влияют на производственный и технологический процессы инновационной деятельности предприятия                                                                                       | 551–750       |
| Высокий уровень                                         | Показатели групп и оценок экспертов характеризуют высокую эффективность инновационной деятельности среди предприятий отрасли. Предприятие увеличивает прибыль в результате инновационной деятельности и демонстрирует конкурентные преимущества в качестве и методов производства и сбыта инновационной продукции | 751–850       |

*Составлено автором по материалам исследования*

Может сложиться впечатление, что диапазон от 65 до 850 баллов слишком избыточен и усложняет расчеты и оценку эффективности инновационной деятельности. Однако стоит напомнить, что в рамках трехуровневой шкалы оцениваются 10 факторов, 6 из которых содержат свой перечень показателей, четыре – отображают степень влияния факторов внешней среды, которые трудно оценить в конкретных показателях. Для этого привлекаются эксперты, способные с профессиональной точки зрения оценить влияние этих факторов и стабильность динамики изменений на инновационный процесс предприятия. Базовый уровень, указанный в данной шкале, характеризуется тем, что показывает начальное состояние инновационной деятельности предприятия. Часть показателей демонстрируют высокую динамику, другие имеют низкие значения эффективности. Если показатели эффективности инновационной деятельности расположены в диапазоне базового уровня, то такая оценка свидетельствует о том, что на предприятии создана необходимая инфраструктура для разработки и внедрения на рынок инновационной продукции. Несмотря на то что основная часть показателей имеет низкие значения, предприятие обладает инновационным потенциалом, выраженным в высоких значениях отдельных показателей эффективности.

Высокий уровень эффективности, представленный в диапазоне от 751 до 850 баллов, показывает ситуацию, в которой инновационная деятельность предприятия приносит прибыль, равную плановым значениям либо превышающую их. Основная часть показателей, оценивающих внутреннее состояние инновационной деятельности организации, имеют высокие показатели. Факторы внешней среды оказывают положительное либо нейтральное влияние на реализацию инновационного процесса предприятия. В результате складывается достаточно редкое положение дел, которое можно встретить на практике. Тем не менее низкая вероятность достижения такого высокого уровня эффективности инновационной деятельности не отменяет того факта, что такого уровня возможно достичь.

Значимость использования данной структуры шкал для определения эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения определяется тем, что она позволяет учитывать множество факторов, в том числе технологических. Состояние предприятия отрасли машиностроения во многом определяется по текущей ситуации на производстве и состоянию реализации технологического маршрута изготавливаемой детали. Основное преимущество структуры шкал оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения состоит в целенаправленной оценке групп показателей через специально разработанную шкалу, которая, в свою очередь, облегчает оценку состояния отдельных факторов инновационной деятельности и сравнения для принятия соответствующих управленческих решений. Преимущество разработанной шкалы экспертных оценок заключено в возможности самостоятельной оценки 10 факторов уже по результатам ранее полученных данных объективных показателей в рамках 6 групп показателей эффективности инновационной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная авторская трехуровневая структура шкал оценки эффективности инновационной деятельности раскрывает источники диапазона значений баллов шкалы оценки интегрального показателя эффективности инновационной деятельности. Описание каждой из них открывает возможности для дальнейших предложений по корректировке представленной структуры шкал оценки для обеспечения ее максимальной адаптации под потребности руководителей предприятий отрасли машиностроения. Инновационная деятельность всегда характеризуется наличием высокого уровня финансового риска для организации. Предприятия отрасли машиностроения в условиях быстроизменяющихся перспективных технологий производства оборудования, комплектующих и деталей вынуждены действовать на опережение для обеспечения высоких экономических показателей, а также для занятия высококонкурентного положения среди фирм, производящих продукты-аналоги. Инновационная деятельность служит единственным способом обеспечения подобного положения. При этом оценка эффективности инновационной деятельности сложна с методологической точки зрения.

Представленное в анализе современных научных исследований многообразие методик оценки эффективности говорит об отсутствии компромисса в единой методике оценки эффективности. Такая ситуация вызвана различием и особенностями производственной деятельности предприятий различных отраслей экономики. В связи с данными обстоятельствами предложенная структура шкал оценки эффективности инновационной деятельности направлена на попытку разработки единой методического инструментария для определения эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроительной отрасли.

Дальнейшие исследования будут направлены на разработку базовой модели оценки эффективности инновационной деятельности предприятий машиностроения, которая нацелена на обобщение логики процесса оценки эффективности инновационной деятельности с учетом трехуровневой структуры шкал, системы показателей и других элементов, входящих в данную процедуру.

## Список литературы

1. Ладощин, М. П. Эволюция подходов к управлению производственными процессами в машиностроении / М. П. Ладощин // Современные тенденции развития науки, общества и образования (шифр – МНСТ 7): материалы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 10 сентября 2024 г. – Москва: Академическая среда, 2024. – С. 35–40. – EDN IBERPO.
2. Калко, А. А. Экспертные методы оценки управления технологическими инновациями на промышленных предприятиях в контексте цифровой трансформации / А. А. Калко // Вестник университета. – 2024. – № 4. – С. 73–88. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-4-73-88. – EDN HUAONA.

3. Щеглов, Д. К. Экспресс-методика оценки сложности новых разработок на основе проектов-аналогов / Д. К. Щеглов, К. Н. Щеглов // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. – 2025. – Т. 23, № 2. – С. 188–200. – DOI 10.18503/1995-2732-2025-23-2-188-200. – EDN AUXEIA.
4. Фомин, С. Г. Цифровизация системы планирования на предприятиях машиностроения: результаты, проблемы, перспективы / С. Г. Фомин, Ж. А. Ермакова // *π-Economy*. – 2024. – Т. 17, № 5. – С. 9–31. – DOI 10.18721/JE.17501. – EDN LOYOAM.
5. Горбенко, А. В. Особенности построения модели комплексной оценки технологической готовности инновационных научно-технологических проектов в атомной отрасли / А. В. Горбенко, А. А. Ворогушин // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2024. – № 5(55). – С. 88–95. – EDN LZGIVF.
6. Краковская, И. Н. Оценка готовности промышленных предприятий к цифровой трансформации / И. Н. Краковская, Ю. В. Корокошко, Ю. Ю. Слушкина // *Российский журнал менеджмента*. – 2024. – Т. 22, № 3. – С. 509–540. – DOI 10.21638/spbu18.2024.307. – EDN FXOYUP.
7. Елисеева, Е. Н. Совершенствование метода оценки инвестиционных проектов в концепции устойчивого развития предприятия / Е. Н. Елисеева, Ю. В. Погодина // *Beneficium*. – 2024. – № 3(52). – С. 14–24. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.3(52).14-24. – EDN VKETBL.
8. Черепашков, А. А. Методика оценки эффективности комплексных решений промышленной автоматизации / А. А. Черепашков, П. А. Самойлов // *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*. – 2021. – Т. 23, № 3(101). – С. 13–17. – DOI 10.37313/1990-5378-2021-23-3-13-17. – EDN IAQESB.
9. Петров, М. Н. Разработка методов оценки эффективности программ и проектов, направленных на достижение качественного технологического превосходства / М. Н. Петров // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2022. – Т. 12, № 5-1. – С. 288–297. – DOI 10.34670/AR.2022.23.78.022. – EDN VNDBZE.
10. Ткаченко, И. Н. Архитектура и результативность систем управления инновационной деятельностью крупных корпораций / И. Н. Ткаченко, М. А. Метелева // *Journal of New Economy*. – 2025. – Т. 26, № 2. – С. 130–152. – DOI 10.29141/2658-5081-2025-26-2-7. – EDN XKPVRQ.
11. Обзор подходов и методов к оценке сравнительной эффективности технологических процессов и производств / Д. И. Ковалев, М. Ф. Козлова, О. И. Ольшеская, Т. П. Мансурова // *Современные инновации, системы и технологии*. – 2021. – Т. 1, № 3. – С. 5–25. – DOI 10.47813/2782-2818-2021-1-3-1-21. – EDN RTZGYM.
12. Спешилова, Н. В. Исследование влияния факторов на производительность труда в машиностроительной отрасли / Н. В. Спешилова, Е. Г. Чмышенко, А. В. Громов // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. – 2025. – № 3. – С. 32–52. – DOI 10.24412/2071-6435-2025-3-32-52. – EDN ZXQZTQ.
13. Шулимова, М. А. Оценка рисков инновационной деятельности промышленных предприятий в условиях технологической изоляции: теоретические аспекты / М. А. Шулимова, Р. М. Бирюков, Р. С. А. Маккаева // *Региональные проблемы преобразования экономики*. – 2025. – № 5(175). – С. 261–270. – DOI 10.26726/rpre2025v5a0r0i. – EDN VPMLNI.
14. Пушкарева, М. В. Методика оценки и анализа инновационного потенциала промышленного предприятия / М. В. Пушкарева, О. В. Зубкова // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2023. – Т. 17, № 3. – С. 108–121. – DOI 10.14529/em230310. – EDN RZJKXU.

## References

1. Ladoshin, M. P. (2024). Evolution of Approaches to Managing Production Processes in Mechanical Engineering. In: *Modern Trends in the Development of Science, Society, and Education (MNST 7): Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference, Moscow, September 10, 2024*. Moscow: Academic Environment Publ. House. (In Russian).
2. Kalko, A. A. (2024). Expert Methods for Assessing the Management of Technological Innovations at Industrial Enterprises in the Context of Digital Transformation. *Vestnik universiteta*, 4, 73–88. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-4-73-88>
3. Shcheglov, D. K., Shcheglov, K. N. (2025). Express-Methodology for Assessing the Complexity of New Developments Based on Analog Projects. *Bulletin of Magnitogorsk State Technical University*, 23(2), 188–200. (In Russian).
4. Fomin, S. G., Ermakova, Zh. A. (2024). Digitalization of the Planning System at Mechanical Engineering Enterprises: Results, Problems, and Prospects. *π-Economy*, 17(5), 9–31. (In Russian). <https://doi.org/10.18721/JE.17501>
5. Gorbenko, A. V., Vorogushin, A. A. (2024). Features of Building a Model for Comprehensive Assessment of Technological Readiness of Innovative Scientific and Technological Projects in the Nuclear Industry. *Natural and Humanitarian Research*, 5(55), 88–95. (In Russian).

6. Krakovskaya, I. N., Korokoshko, Yu. V., & Slushkina, Yu. Yu. (2024). Assessment of the Readiness of Industrial Enterprises for Digital Transformation. *Russian Journal of Management*, 22(3), 509–540. (In Russian). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.307>
7. Eliseeva, E. N., Pogodina, Yu. V. (2024). Improving the Method of Evaluating Investment Projects in the Concept of Sustainable Enterprise Development. *Beneficium*, 3(52), 14–24. (In Russian). [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.3\(52\).14-24](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.3(52).14-24)
8. Cherepashkov, A. A., Samoilov, P. A. (2021). Methodology for Assessing the Effectiveness of Complex Industrial Automation Solutions. *Izvestiya of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*, 23(3), 13–17. (In Russian). <https://doi.org/10.37313/1990-5378-2021-23-3-13-17>
9. Petrov, M. N. (2022). Development of Methods for Assessing the Effectiveness of Programs and Projects Aimed at Achieving Qualitative Technological Superiority. *Economics: Yesterday, Today, and Tomorrow*, 12(5A), 288–297. (In Russian). <https://doi.org/10.34670/AR.2022.23.78.022>
10. Tkachenko, I. N., Meteleva, M. A. (2025). Architecture and Effectiveness of Innovation Management Systems in Large Corporations. *Journal of New Economy*, 26(2), 130–152. (In Russian).
11. Kovalev, D. I., Kozlova, M. F., Olshevskaya, O. I., & Mansurova, T. P. (2021). Review of Approaches and Methods for Assessing the Comparative Efficiency of Technological Processes and Production. *Modern Innovations, Systems, and Technologies*, 1(3), 5–25. (In Russian). <https://doi.org/10.47813/2782-2818-2021-1-3-1-21>
12. Speshilova, N. V., Chmyshenko, E. G., & Gromov, A. V. (2025). Research of the Influence of Factors on Labor Productivity in the Machine-Building Industry. *ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice*, 3, 32–52. (In Russian).
13. Shulimova, M. A., Biryukov, R. M., & Makkaeva, R. S. A. (2025). Assessment of the Risks of Innovative Activity of Industrial Enterprises in the Conditions of Technological Isolation: Theoretical Aspects. *Regional Problems of Economic Transformation*, 5, 261–270. (In Russian).
14. Pushkareva, M. V., Zubkova, O. V. (2023). Methodology for Assessing and Analyzing the Innovative Potential of an Industrial Enterprise. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, 17(3), 108–121. (In Russian). <https://doi.org/10.14529/em230310>



## Показатели измерения повышения конкурентоспособности промышленной продукции в Гвинее

Траоре Альфа

Аспирант

ORCID: 0009-0002-8203-8741, e-mail: traore1982.alpha@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

### Аннотация

Цель настоящего исследования – определить показатели, способствующие повышению конкурентоспособности промышленной продукции Гвиней на международных рынках, представить простые регрессионные модели и установить взаимосвязь между переменными (торговый баланс и производство). Если взаимосвязь положительна на уровне 10 %, это означает, что торговый баланс позитивный, экспорт будет больше, чем импорт, и гвинейская промышленная продукция конкурентоспособна. Если взаимосвязь негативная, значит импорт будет больше, чем экспорт, и гвинейская промышленная продукция неконкурентоспособна. Данные получены от Национального таможенного управления Гвиней. Результаты исследования показывают, что промышленная продукция Гвиней неконкурентоспособна: почти весь экспорт основан на минеральных ресурсах, но они представляют собой необработанную природную продукцию. Определяющими факторами конкурентоспособности промышленной продукции являются показатели конкурентоспособности и факторы ее повышения. Показателями конкурентоспособности, использованными в настоящем исследовании, являются качественные (стандартизируемые, определяемые действующими стандартами, нормами, рекомендациями, и регламентируемые, определяемые техническими регламентами и постановлениями) и экономические (единовременные затраты на приобретение продукции и текущие затраты на эксплуатации продукции). Факторами повышения конкурентоспособности выступают социально-экономические, технические и организационные.

### Ключевые слова

Конкурентоспособность, показатели измерения повышения конкурентоспособности, промышленная продукция, импорт, экспорт, Африка, Гвинея

**Для цитирования:** Траоре А. Показатели измерения повышения конкурентоспособности промышленной продукции в Гвинее // Вестник университета. 2026. № 3. С. 104–112.



## Indicators for enhancing competitiveness of Guinea's industrial products

**Alpha Traore**

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0002-8203-8741, e-mail: traore1982.alpha@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

### Abstract

The purpose of the study is to identify indicators for enhancing competitiveness of Guinea's industrial products on international markets, present simple regression models, and establish the relationship between variables (trade balance and production). If the relationship is positive at 10%, it means that the trade balance is positive, exports will be more than imports, and Guinean industrial products are competitive. If the relationship is negative, then imports will be greater than exports, and Guinean industrial products are uncompetitive. The data has been obtained from the National Customs Administration of Guinea. The study results show that Guinea's industrial products are uncompetitive: almost all exports are based on mineral resources, but they are unprocessed natural products. The determining factors of industrial products competitiveness are competitiveness indicators and factors of its increase. The competitiveness indicators used in the study are qualitative (standardized, determined by current standards, norms, and recommendations, and regulated, determined by technical regulations and resolutions) and economic (one-time costs of purchasing products and current costs of operating products). The factors of enhancing competitiveness are socio-economic, technical, and organizational.

### Keywords

Competitiveness, indicators for enhancing competitiveness, industrial products, import, export, Africa, Guinea

**For citation:** Traore A. (2026) Indicators for enhancing competitiveness of Guinea's industrial products. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 104–112.

## ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность – это способность компании противостоять конкуренции. Во всем мире предпринимается ряд инициатив по повышению конкурентоспособности бизнеса как на региональном, так и на многостороннем уровнях. К таким инициативам относится реализация Соглашения Всемирной торговой организации об упрощении процедур торговли, которое обеспечивает тройную выгоду потребителям, правительствам и предприятиям<sup>1</sup>.

Организации требуют большей прозрачности, интеграции и снижения издержек торговых операций. С точки зрения упрощения торговых процедур эти требования не могут быть удовлетворены с помощью модели международной торговли, основанной на плохой физической инфраструктуре и слабой институциональной структуре. Стоит помнить, что Африка – наименее интегрированный континент в мире: внутренняя африканская торговля составляет всего 15 % от общего объема торговли по сравнению с 68 % в Европе, 58 % в Азии и 46 % в Америке<sup>2</sup>.

Региональная интеграция – это политическое, экономическое и социальное сближение группы стран, осознающих ограничения национальной политики и стремящихся максимально использовать свои возможности развития. Интеграция подразумевает отказ от определенной степени суверенитета в пользу общей политики, реализуемой региональными структурами [1].

Западная Африка, особенно Экономическое сообщество западноафриканских государств (далее – ЭСЗГ), является основным региональным экономическим сообществом, в рамках которого должен формироваться процесс континентальной интеграции, как это предусмотрено Африканским союзом. В его состав входят все 12 стран субрегиона. Целью ЭСЗГ является экономическое сотрудничество. Это означает, что государства-члены обязуются проводить политику, направленную на укрепление взаимоотношений, особенно в экономической сфере, посредством устойчивых механизмов. Либерализация торговли может быть определена как реализация всех мер, направленных на содействие торговле. Схема либерализации торговли ЭСЗГ, в свою очередь, является инструментом, призванным эффективно создать зону свободной торговли.

Основной акцент в концепции конкурентоспособности сделан на оценке эффективности деятельности фирм. В условиях все более взаимосвязанной глобальной экономики, где более 70 % торговли приходится на промежуточные товары и услуги, интеграция в современные глобальные цепочки создания стоимости будет определять тенденции и перспективы роста торговли и прямых иностранных инвестиций в будущем [2; 3].

Специфический контекст торговли между государствами характеризуется низким уровнем, несмотря на различные региональные интеграционные соглашения. По мнению некоторых авторов, доля ЭСЗГ в мировой торговле ниже своего потенциала. Кроме того, некоторые исследователи утверждают, что торговля с добавленной стоимостью способствует диверсификации, конкурентоспособности и повышению уровня экспорта. Для африканских стран участие в глобальной цепочке создания стоимости остается стратегическим вариантом для диверсификации и структурной трансформации их экономик.

Структурная трансформация Африки не произойдет без индустриализации, которая считается единственным способом гарантировать экономическое развитие континента и приближение показателя уровня жизни к уровню развитых стран. Таким образом, индустриализация выступает в качестве движущей силы для содействия и достижения инклюзивной экономической трансформации [4].

С момента создания ЭСЗГ в 1975 г. было инициировано несколько проектов развития, направленных на содействие промышленному развитию. Одной из наиболее значимых инициатив является общая политика индустриализации Западной Африки (далее – ПИЗА). Цель этой политики – значительно улучшить уровень жизни населения к 2030 г. и поддерживать конкурентоспособную промышленную базу на международном рынке при соблюдении принципов охраны окружающей среды. На сегодняшний день результаты этих мер неоднозначны.

В научной литературе подчеркивается, что инновации являются ключевым фактором повышения эффективности, особенно в секторах, где дифференциация имеет решающее значение. Согласно отчету

<sup>1</sup> Бельхадж А. Какие стратегии индустриализации для Африки в новом контексте экономической геополитики? Режим доступа: [https://www.policycenter.ma/sites/default/files/2025-06/PP\\_22-25%20%28Aram%20Belhadj%29.pdf](https://www.policycenter.ma/sites/default/files/2025-06/PP_22-25%20%28Aram%20Belhadj%29.pdf) (дата обращения: 29.11.2025).

<sup>2</sup> Там же.

Организации экономического сотрудничества и развития, компании, инвестирующие в инновации, демонстрируют превосходные результаты, измеряемые такими показателями, как выручка, прибыльность и доля рынка [5].

Республика Гвинея – развивающаяся страна с огромным потенциалом природных ресурсов. Расположенная в Западной Африке, она является членом ЭСЗГ. Приверженность амбициозному пути социально-экономического развития обязывает страну диверсифицировать экономику и развивать человеческий капитал. Возникает вопрос – какие показатели определяют повышение конкурентоспособности промышленной продукции в Гвинее.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что гвинейская промышленная продукция является конкурентоспособной на международных рынках.

Цель настоящего исследования – определить показатели, способствующие повышению конкурентоспособности промышленной продукции в Гвинее.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих взаимосвязанных задач:

- изложить теорию конкурентоспособности промышленной продукции;
- определить факторы повышения конкурентоспособности промышленной продукции;
- разработать модель для определения взаимосвязи между переменными.
- показать влияние производства на торговый баланс, а также на экспорт и импорт.

Объектом исследования выступают показатели повышения конкурентоспособности промышленной продукции в Гвинее, предметом – процесс формирования механизмов повышения конкурентоспособности промышленной продукции в Гвинее.

Конкурентоспособность можно считать результатом ряда факторов, как национальных, так и международных. На национальном уровне к ним относятся характеристики продукта, технологии, обеспеченность ресурсами и производительность. На международном уровне наиболее значимыми факторами конкурентоспособности отрасли или компании считаются денежно-кредитное и налогово-бюджетное регулирование, а также торговая политика. Это равносильно описанию детерминант конкурентоспособности [6].

## ОБОСНОВАНИЕ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Промышленная революция считается одним из наиболее значимых событий в современном мире. Ее появление коренным образом изменило многие аспекты жизни, включая организацию общества, способы производства, разделение труда и технологические инновации. Термин «промышленная революция» возник в Великобритании между 1770 г. и 1780 г., затем распространился в Германии, Франции, Канаде и Соединенных Штатах Америки (далее – США). Индустриализация относится к процессу производства товаров с использованием технологий, способствующих повышению производительности труда, при этом рабочие организованы в рамках фиксированной инфраструктуры и придерживаются фиксированного рабочего времени и строгих правил. Кроме того, это также важнейший цикл инноваций, способствующий общей экономической динамике.

Основное производство сместилось из Великобритании в континентальную Европу, затем в США и, наконец, Японию. В настоящее время она смещается в сторону Восточной Азии, то есть в такие страны, как Южная Корея и Китай. Для научного сообщества и широкой общественности влияние экономической либерализации на национальные экономики является предметом большого интереса.

Для определения конкурентоспособности продукции (неценовой) решающее значение имеют такие факторы, как надежность, послепродажное и техническое обслуживание. Для успеха торговли неценовая конкурентоспособность так же важна, как и ценовая. Помимо цены, к другим решающим факторам относятся качество и технические характеристики продукта, условия технического обслуживания и маркетинговые стратегии.

Конкурентное преимущество компании или отрасли зависит от эффективности производственного процесса и технологического прогресса, которые подразумевают повышение производительности факторов производства. Повышение конкурентоспособности различных предприятий может быть достигнуто посредством исследований и разработки новых, более эффективных технологий, которые иногда требуют значительных инвестиций.

Человеческие и природные ресурсы, такие как вода, земля и климат, являются важнейшими факторами, определяющими конкурентоспособность продукции или компании. Профессиональный опыт лиц, принимающих решения, составляет фундаментальный элемент человеческого капитала для компании. Успех или неудача компании определяется качеством ее управления.

Трансграничная торговля между странами определяет открытость торговли в целом, которая часто сдерживается тарифными барьерами (таможенными пошлинами). Когда страна сталкивается с тревожным сокращением своих валютных резервов, открытость торговли становится необходимой. Это важно, поскольку обеспечивает чистый прирост общего благосостояния, хотя и не исключает падения уровня развития отдельных внутренних экономик [7; 8].

Выступая на церемонии открытия 17-й внеочередной сессии Африканского союза (АС) по индустриализации, экономической диверсификации и Африканской континентальной зоне свободной торговли 26 ноября 2022 г. в Ниямее (Нигер), генеральный директор Организации Объединенных Наций по промышленному развитию Г. Мюллер заявил, что «Африка является континентом роста XXI века, предлагающим многочисленные возможности». В Африке, как правило, экспортная продукция основана на минеральных ресурсах. Во многих странах континента доля экспорта горнодобывающей продукции в общем объеме экспорта значительна, превышая 50 % в Замбии, Демократической Республике Конго, Мавритании, Гвинее, Мали и Буркина-Фасо. В Буркина-Фасо, Гане и Мали, в том числе в отношении золота, а также в Сьерра-Леоне и Гвинее восстановление было особенно сильным. Золото и алмазы составляли значительную часть экспорта горнодобывающей продукции в течение последних 10 лет (12 % от общего объема африканского экспорта) наряду с металлами (7,5 %) и минералами (6 %).

Горнодобывающий сектор Гвинеи является ключевым двигателем национальной экономики: на его долю приходится более 85 % экспорта и около 20 % государственных доходов (табл. 1). Алюминий составляет две трети мировых запасов, или 40 млрд т, и отличается исключительным качеством с относительно высоким содержанием глинозема (от 40 до более 50 %). Гвинея также обладает крупнейшими в мире неразработанными месторождениями высококачественной железной руды, оцениваемыми в 20 млрд т, с содержанием железа более 60 %. На юго-востоке страны, на горном хребте Симанду, находится огромное месторождение высококачественной железной руды объемом 8 млрд т.

Запасы золота оцениваются более чем в 700 т, страна также обладает потенциалом в 30 млн каратов алмазов с возможностью обнаружения других перспективных первичных месторождений. Гвинея располагает 40 млн т известняка и подтвержденными признаками наличия цветных металлов и минералов, таких как медь, свинец, цинк, кобальт, марганец и никель (75 млн т).

Таблица 1

### Минеральные ресурсы Гвинеи

| Ресурс              | Количество, т  |
|---------------------|----------------|
| Алюминий            | 40 000 000 000 |
| Железо              | 20 000 000 000 |
| Качественное железо | 8 000 000 000  |
| Золото              | 700            |
| Алмазы              | 30 000 000     |
| Известняк           | 40 000 000     |

Составлено автором по материалам источника<sup>3</sup>

Проблема, рассматриваемая в настоящем исследовании, заключается в том, что, несмотря на имеющийся потенциал минеральных ресурсов, Гвинея входит в число беднейших стран мира [9].

На сегодняшний день конкурентоспособность стала центральным вопросом для всех правительств. Существует несколько типов конкурентоспособности:

– ценовая – это способность компании производить товары и услуги по ценам, которые противостоят любой конкуренции, то есть ниже, чем цены конкурентов на товары и услуги аналогичного качества (она зависит от относительного уровня производственных затрат, маржи производителей, обменного курса валют для компаний-экспортеров и т.д.);

– структурная, или неценовая, – это способность самостоятельно предлагать свои услуги или товары по конкурентоспособным ценам с учетом качества, послепродажного обслуживания, инноваций, адаптивности к разнообразному спросу, сроков доставки, имиджа бренда и др.

<sup>3</sup> Агентство по содействию частным инвестициям. Горнодобывающая промышленность. Режим доступа: <https://apip.gov.gn/mines/> (дата обращения: 29.11.2025).



Обменный курс и его колебания играют значительную роль в конкурентоспособности товаров и услуг в экономике. Отечественные производители более конкурентоспособны на международном рынке, когда их национальная валюта обесценивается. Рассмотрим российского автопроизводителя, экспортирующего свою продукцию в США. Когда обменный курс составляет 1 руб. за 1 долл. США, он продает свой автомобиль за 30 тыс. долл. США, или 30 тыс. руб. Предположим, что рубль обесценился по отношению к доллару США (1 руб. за 0,50 долл. США), тогда цена автомобиля в Российской Федерации останется 30 тыс. рублей, а в США она составит 30 тыс. \* 0,50 долл. США, или 15 тыс. долл. США. Продавая по более низкой цене, российский производитель увеличивает свою долю рынка и может также повысить свою прибыль.

Однако на международном уровне укрепление валюты снижает конкурентоспособность местных производителей. Именно поэтому в прошлом ряд европейских стран вели валютные войны, девальвируя свои валюты по отношению друг к другу.

Условия торговли (сравнительная цена экспорта и импорта) – это соотношение экспортных и импортных цен. Они отражают покупательную способность страны в отношении импортных товаров и услуг, которую она может получить за счет доходов от экспорта. Чем выше условия торговли, тем положительнее торговый баланс и тем выше конкурентоспособность страны.

Уровень проникновения измеряет соотношение импорта и общего объема продаж на внутреннем рынке страны. Соотношение импорта страны  $j$  к производству страны  $i$  составляет  $(M_{ij})$  на внутреннем рынке данной страны для определенного товара. Внутренний рынок измеряется разницей между производством, импортом товара  $i$  страной  $j$  и экспортом этого товара этой страной  $(P_{ij} + M_{ij} - X_{ij})$ . Данный показатель определяет зависимость страны от внешних рынков, то есть чем он выше, тем больше стране необходимо импортировать товаров для удовлетворения потребностей своего населения. Он также отражает повышение или снижение конкурентоспособности местной продукции по сравнению с зарубежной в зависимости от того, является ли эта тенденция восходящей или нисходящей:  $ТРЕН_{ij} = M_{ij} / (P_{ij} + M_{ij} - X_{ij})$ .

Коэффициент покрытия – это соотношение стоимости экспорта и импорта. Чем выше этот коэффициент, тем больше положительное сальдо торгового баланса страны, что свидетельствует о конкурентоспособности ее экономики. Этот коэффициент можно определить для страны в целом, по секторам и по видам товаров или услуг.

Выявлены показатели, которые позволяют повышать конкурентоспособности производителей промышленной продукции в Гвинее (см. рис.):

1) показатели качества:

- стандартизируемые (определяемые действующими стандартами, нормами, рекомендациями) – назначения, эргономические, эстетические, унификации, расходования сырья, топлива, энергии, пр.;
- регламентируемые (определяемые техническими регламентами и постановлениями) – патентно-правовые, безопасности, экологические;

2) экономические показатели:

- единовременные затраты на приобретение продукции – оплаченная стоимость изделия, расходы на транспортировку, таможенные сборы и налоги, расходы на монтаж или предпродажное обслуживание, пр.;
- текущие затраты на эксплуатацию продукции – расходы на обслуживание и услуги, ремонт, топливо, масла, энергию, амортизацию изделия, утилизацию изделия, пр.

В настоящем исследовании подробно рассматривается механизм повышения конкурентоспособности производителей промышленной продукции следующим образом. Компании необходимо разработать следующие факторы ее повышения:

- технические – использование достижений науки и техники в процессе проектирования изделий, внедрение новейших технологий производства и строгое соблюдение производственной дисциплины, обеспечение требуемой технической оснащенности производства и технического обслуживания, совершенствование применяемых стандартов и технических условий;
- организационные – внедрение современных форм и методов организации и управления производством, совершенствование методов контроля и развитие массового самоконтроля на всех стадиях изготовления продукции, расширение прямых хозяйственных связей между продуцентами и потребителями, обобщение и использование передового отечественного опыта в области повышения конкурентоспособности продукции;

– социально-экономические – применение согласованной системы прогнозирования и планирования необходимого уровня качества изделий, установление приемлемых для производителей и потребителей цен на отдельные виды товаров, использование мотивации труда всех категорий персонала предприятия, активизация человеческого фактора и проведение кадровой политики, адаптированной к рыночным условиям.



Составлено автором по материалам исследования

Рисунок. Показатели повышения конкурентоспособности

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Далее мы представим простые регрессионные модели и определим взаимосвязь между переменными (торговый баланс и производство). Если взаимосвязь положительная на уровне 10 %, это означает, что торговый баланс позитивный и экспорт будет больше, чем импорт, и гвинейская промышленная продукция конкурентоспособна. Если взаимосвязь негативная, значит импорт будет больше, чем экспорт, и гвинейская промышленная продукция неконкурентоспособна. Используемые данные получены от Национального таможенного управления Гвинеи.

Регрессионная модель конкурентоспособности промышленной продукции в Гвинее зависит от  $(\alpha(0-1) - \text{параметры для оценки}, \epsilon - \text{условия ошибки}, \delta - \text{дата}, \Pi - \text{производство}, \text{ТБ} - \text{торговый баланс})$ :

$$- \text{ТБ}_\delta = \alpha_0 + \alpha_1 \Pi_\delta + \epsilon_\delta;$$

$$- \text{ТБ}_\delta = \text{Экспорт}_\delta - \text{Импорт}_\delta \Leftrightarrow (\text{Экспорт} - \text{Импорт})_\delta = \alpha_0 + \alpha_1 \Pi_\delta + \epsilon_\delta.$$

Результаты исследования показывают отрицательную взаимосвязь между производством и торговым балансом, следовательно, импорт превышает экспорт. При увеличении производства на 10 % торговый баланс снижается на 12,72 %. Таким образом, регрессионная модель принимает следующий вид (табл. 2):

$$\text{ТБ}_\delta = -1441532,5 - 1,272 \Pi_\delta + \epsilon_\delta. \quad (1)$$

Хотя 85 % экспорта Гвинеи основаны на минеральных ресурсах, ее промышленная продукция неконкурентоспособна, поскольку представляет собой необработанную природную продукцию<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Агентство по содействию частным инвестициям. Горнодобывающая промышленность. Режим доступа: <https://apip.gov.gn/mines/> (дата обращения: 29.11.2025).

## Результаты анализа данных с помощью программного обеспечения СПСС

| Коэффициенты А | Модель Б                              |                    | 1                |              |
|----------------|---------------------------------------|--------------------|------------------|--------------|
|                |                                       |                    | (Постоянный)     | Производство |
|                | Нестандартизированные коэффициенты    | Стандартная ошибка | – 1 441 532,000  | – 1,272      |
|                |                                       | Бета               | 5 939 755,800    | 6,141        |
|                | Стандартизированные коэффициенты      |                    | –                | – 0,010      |
|                | Т                                     |                    | – 0,243          | – 0,207      |
|                | Знак                                  |                    | 0,808            | 0,836        |
|                | 95,0 % – доверительный интервал для В | Нижний предел      | – 13 116 254,000 | – 13,342     |
|                |                                       | Верхний предел     | 10 233 189,00    | 10,799       |
|                | Статистика коллинеарности             | Допуск             | –                | 1 000        |
|                |                                       | Живой              | –                | 1 000        |

Примечания: А – зависимая переменная, обозначающая торговый баланс

Составлено автором по материалам источника [5]

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определяющими факторами конкурентоспособности промышленной продукции являются показатели конкурентоспособности и факторы ее повышения. Показатели конкурентоспособности, изученные в настоящем исследовании, делятся на качественные (стандартизируемые, определяемые действующими стандартами, нормами, рекомендациями, и регламентируемые, определяемые техническими регламентами и постановлениями) и экономические (единовременные затраты на приобретение продукции и текущие затраты на эксплуатации продукции). Выделены технические, организационные и социально-экономические факторы повышения конкурентоспособности.

Для повышения конкурентоспособности промышленной продукции государство должно обеспечить создание базовой инфраструктуры, такой как водоснабжение, электроснабжение, больницы и дороги, а также экономическую и политическую стабильность для создания благоприятного делового климата. От промышленных предприятий требуется следующее:

- определение масштаба и направления улучшений, которые необходимо внести в текущую конкурентоспособность компании;
- вовлечение всех заинтересованных сторон (сотрудников) в процесс принятия решений с целью обеспечения их участия в реализации планов действий по достижению поставленных целей;
- определение влияния внешних (налоги, процентные ставки по кредитам, обменные курсы и т.д.) и внутренних (системы управления, контроль качества на показатели конкурентоспособности) факторов;
- выявление зависимых (переменные) и независимых (неизменные) факторов;
- анализ экономических и политических ситуаций (прогнозы инфляции, внешние и внутренние факторы окружающей среды), который должен выявить возможности и угрозы.

## Список литературы / References

1. Ndao, M. S. (2024). Analysis of the evolution of intra-zone trade in West Africa. *French Journal of Economics and Management*, 5(2). (In French.)
2. Fofana, A.-F. (2021). *Analysis of the Competitiveness and Sophistication of Exports in ECOWAS Countries: The Case of the Measurement of Trade in Value-Added Products*. (In French).
3. Danon, B. R. N., Yedji, P. D., Glidja, J. B. M. (2024). Trade Facilitation and Competitiveness of Companies Approved under the ECOWAS Trade Liberalization Scheme (TLS): An Analysis in the Benin Context. *Journal of Economy & International Finance (EIF)*, 3(2), 118–146.
4. Avom, D., Nguekeng, B. (2020). Structural Transformation of Sub-Saharan African Economies: What Role for Global Value Chains? *Development Economics Review*, 28(4), 5–46.

5. Gnon, S., Kouevi, T., Tankpe, T. A. (2025). Product Innovation and Performance in Small and Medium-Sized Agribusiness Enterprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(5), 374–400.
6. Talmenssour, K. (2022). Firm Competitiveness: Literature Review, Theories and Models. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 58–84. <https://doi.org/10.5281/zen-odo.5910306>
7. Aistleitner, M., Grabner, C., Hornykewycz, A. (2021). Theory and empirics of capability accumulation: Implications for macroeconomic modeling. *Research Policy*, 50(6), 104–258. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104258>
8. Sorgho, Z. (2023). *Industrial development in Africa: How can the African Continental Free Trade Area (AfCFTA) contribute?*
9. Nakou, Z. D., Nana, S. F. S. (2025). Adaptation of university and professional curricula to integrate technological skills in Guinea. *African Management Journal*, 1(12). <https://doi.org/10.48424/IMIST.PRSM/ram-v1i12.58937>

# Управление проектом в сфере дорожного строительства в условиях чрезвычайных ситуаций

**Зозуля Павел Валерьевич**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом  
ORCID: 0000-0002-6804-5681, e-mail: docent2002@mail.ru

**Зозуля Антон Валериевич**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом  
ORCID: 0000-0002-5617-4857, e-mail: zozula2004@mail.ru

**Демешина Ирина Дмитриевна**

Магистрант  
ORCID: 0009-0003-4555-7857, e-mail: ira.demeshina.02@bk.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

В современных условиях, характеризующихся ростом частоты и масштабов чрезвычайных ситуаций различного происхождения, особую актуальность приобретает развитие эффективной системы управления проектами в сфере дорожного строительства в кризисной среде. Для успешной реализации проектов дорожного строительства и обеспечения оперативного восстановления критически важной инфраструктуры в условиях чрезвычайных ситуаций повышается необходимость разработки адаптивных механизмов управления, сочетающих традиционные принципы с инновационными гибкими методологиями. Представлен анализ особенностей организации дорожного строительства в условиях чрезвычайных ситуаций природного (землетрясения, наводнения, ураганы) и антропогенного характера (военные конфликты). Детально рассмотрены классификация видов чрезвычайных ситуаций и их деструктивное воздействие на элементы дорожной инфраструктуры. Изучены ключевые риски, возникающие в ходе реализации проектов в кризисных условиях. Рассмотрены возможности применения адаптивных управленческих подходов (Agile, Lean Construction) в практику дорожного строительства. Особое внимание уделено оценке эффективности использования современных цифровых технологий: BIM (информационное моделирование), геоинформационные системы и беспилотные летательные аппараты для оперативного контроля и управления проектами. На примере реконструкции автомобильной дороги федерального значения в зоне военного конфликта продемонстрированы практические аспекты применения принципов гибкого управления в экстремальных условиях. Приведены выводы и рекомендации по оптимизации системы управления проектами дорожного строительства в условиях чрезвычайных ситуаций, направленные на обеспечение устойчивости и оперативности восстановительных работ.

## Ключевые слова

Управление проектами, дорожное строительство, чрезвычайные ситуации, кризисное управление, гибкие методологии, риски, адаптивное планирование, цифровые технологии

**Для цитирования:** Зозуля П.В., Зозуля А.В., Демешина И.Д. Управление проектом в сфере дорожного строительства в условиях чрезвычайных ситуаций // Вестник университета. 2026. № 3. С. 113–121.





# Project management in road construction in emergency situations

**Pavel V. Zozulya**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-6804-5681, e-mail: docent2002@mail.ru

**Anton V. Zozulya**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-5617-4857, e-mail: zozula2004@mail.ru

**Irina D. Demeshina**

Graduate Student

ORCID: 0009-0003-4555-7857, e-mail: ira.demeshina.02@bk.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

In modern conditions characterized by an increase in the frequency and scale of emergencies of various origins, an effective project management system development in road construction in a crisis environment is of particular relevance. In order to successfully implement road construction projects and ensure the rapid restoration of critical infrastructure in emergency situations, there is an increasing need to develop adaptive management mechanisms combining traditional principles with innovative flexible methodologies. The features of road construction organization in natural emergencies (earthquakes, floods, and hurricanes) and anthropogenic (military conflicts) have been analyzed. The classification of emergency situations and their destructive impact on the road infrastructure elements have been considered in detail. The key risks that arise during projects implementation in crisis conditions have been studied. The possibilities of applying adaptive management approaches (Agile, Lean Construction) to the road construction practice have been considered. Special attention has been paid to evaluating the effectiveness of using modern digital technologies such as BIM (information modeling), geoinformation systems, and unmanned aerial vehicles for operational control and project management. Using the case of the federal highway reconstruction in the military conflict zone, practical aspects of applying the principles of flexible management in extreme conditions have been demonstrated. The conclusions and recommendations on optimizing the project management system for road construction in emergency situations aimed at ensuring the sustainability and efficiency of restoration work have been presented.

## Keywords

Project management, road construction, emergencies, crisis management, flexible methodologies, risks, adaptive planning, digital technologies

**For citation:** Zozulya P.V., Zozulya A.V., Demeshina I.D. (2026) Project management in road construction in emergency situations. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 113–121.



## ВВЕДЕНИЕ

Дорожное строительство играет ключевую роль в социально-экономическом развитии любого региона. Дороги обеспечивают транспортную доступность для жителей, связывают населенные пункты, способствуют развитию торговли и туризма, а также являются неотъемлемой частью оперативного реагирования на чрезвычайные ситуации. В условиях чрезвычайных ситуаций (далее – ЧС) критически важной является способность систем проектного управления обеспечивать устойчивость, гибкость и оперативность в принятии решений, сохраняя при этом минимально приемлемый уровень качества, безопасности и рациональности затрат.

Чрезвычайные ситуации по источникам возникновения:

- ЧС природного характера (свыше 43 видов);
- ЧС техногенного характера (до 60 видов);
- ЧС биолого-социального характера (до 10 видов) [1].

ЧС оказывают разрушительное воздействие на существующую инфраструктуру, включая дорожную сеть. Разрушение или повреждение дорог нарушает транспортное сообщение, затрудняет оказание помощи пострадавшим, а также препятствует проведению спасательных операций и восстановлению нормальной жизнедеятельности. В таких условиях важно оперативно реконструировать и восстанавливать дорожную инфраструктуру, а также строить новые транспортные сети, обеспечивающие доступ к пострадавшим регионам.

В условиях, когда чрезвычайные ситуации становятся более частыми и охватывают все большие территории, вопросы управления проектами в сфере дорожного строительства приобретают особую значимость. Особо важна функция менеджмента в строительстве – отрасли экономики, сопряженной с высокими рисками и существующей в условиях значительной неопределенности внешней среды [2].

Строительство дорог – это сложная и ответственная задача, требующая системного и профессионального подхода. Это не только организация строительных работ, но и сложный процесс, включающий планирование, координацию, контроль и управление рисками на протяжении всего периода реализации. Организация дорожных проектов в условиях ЧС отличается неопределенностью, нехваткой ресурсов и непосредственными угрозами безопасности. Эти факторы делают стандартные методы управления недостаточно эффективными.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТОВ ДОРОЖНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Управление дорожными проектами в условиях ЧС требует знания теоретических основ проектного управления и факторов, определяющих успех реализации проектов в кризисной среде. Чрезвычайная ситуация – это обстановка на определенной территории, сложившаяся в результате аварии, опасного природного явления, катастрофы, распространения заболевания, представляющего опасность для окружающих, стихийного или иного бедствия, которые могут повлечь или повлекли за собой человеческие жертвы, ущерб здоровью людей или окружающей среде, значительные материальные потери и нарушение условий жизнедеятельности людей<sup>1</sup>.

В условиях ЧС дорожно-строительные проекты подвергаются ряду трудностей, которые усложняют стандартные процессы управления. Рассмотрим влияние природных ЧС на реализацию проектов дорожного строительства.

Землетрясения – самые разрушительные природные явления, которые способны нанести ущерб дорогам и мостам. Восстановительные работы после таких событий включают анализ сейсмостойкости и применение передовых материалов и технологий. Одной из основных проблем являются завалы, которые нарушают логистические процессы и требуют ликвидации.

Наводнения и паводки приводят к размыву насыпей, разрушению дорожного полотна, затоплению и повреждению мостовых сооружений. В таких ситуациях на первый план выходят защита строительных площадок, организация временных маршрутов для объезда и использование водонепроницаемых конструкций и материалов.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 21 декабря 1994 г. № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5295/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5295/) (дата обращения: 20.11.2025).

Ураганы и торнадо наносят вред не только природе, но и дорожной инфраструктуре. При таких видах ЧС важными задачами являются оперативное устранение последствий и проведение восстановительных дорожных работ.

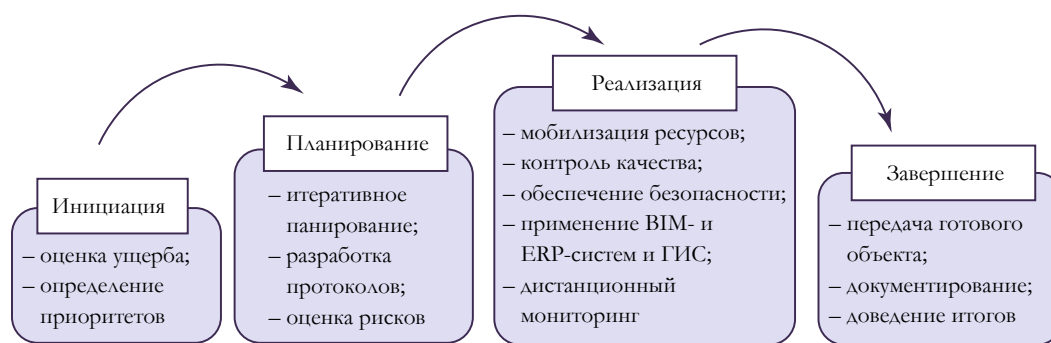
Чрезвычайные ситуации военного характера также оказывают негативное влияние на состояние автомобильных дорог и мостов. Так, целенаправленные удары по мостам, тоннелям, дорожному полотну требуют не только восстановления, но и обеспечения защиты объектов от последующих атак. Для этого часто используют временные сборные конструкции. Минные поля и неразорвавшиеся боеприпасы создают прямую угрозу жизни. Для их обезвреживания привлекают специализированные саперные подразделения, что значительно замедляет и усложняет работу. Существует риск мародерства и кражи материалов. Кроме того, необходимо координировать работу с военным командованием. Также в зонах конфликтов часто возникают проблемы с регулярным и достаточным финансированием проектов.

## АДАПТАЦИЯ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ К УСЛОВИЯМ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ

Современная строительная отрасль отличается высокой сложностью проектов и сжатыми сроками их реализации. Особую актуальность эти факторы приобретают в условиях чрезвычайных ситуаций, когда традиционные подходы к управлению проектами подвергаются адаптации к экстремальным условиям. Дорожное строительство как отрасль, занимающаяся созданием и восстановлением критически важной инфраструктуры, сталкивается с необходимостью разработки особых методик управления в кризисных ситуациях [3].

Анализ современного опыта показывает, что управление проектами в строительстве – это комплексный процесс, требующий профессионального подхода ко всем этапам, от планирования до завершения [4]. В условиях ЧС эта задача усложняется многократно вследствие высокой неопределенности, дефицита ресурсов и постоянных угроз безопасности. Разрушение дорожной сети затрудняет логистику в регионах, что осложняет проведение спасательных операций и доставку гуманитарной помощи. В связи с этим разработка адаптивных подходов к управлению проектами становится особенно актуальной.

Процесс управления проектом в кризисных условиях включает модифицированные этапы (см. рис.).



Примечание: ГИС – геоинформационные системы

Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок. Этапы управления проектом дорожного строительства в условиях ЧС

Инициирование проекта происходит в ускоренном режиме: необходимо оперативно выявить потребности и разработать концепцию, учитывая сжатые сроки. На текущем этапе оценивается нанесенный ущерб и устанавливаются основные направления восстановительных работ. Процесс планирования осуществляется на основе итеративного подхода, предусматривающего разработку гибких планов, которые способствуют оперативному реагированию на изменения обстановки и оптимизации ресурсов. В условиях ЧС уделяется внимание эффективному взаимодействию с Министерством Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (далее – МЧС России), военными структурами и гуманитарными организациями. Реализация проекта предполагает грамотное управление ресурсами в условиях их ограниченности. Контроль и мониторинг хода выполнения работ и сведений о процессах, происходящих во внешней среде (динамика цен, тенденция развития, актуальные

запросы рынка и т.п.) осуществляется с помощью современных технологий и методов для своевременного выявления отклонений и внесения корректировок в процесс строительства [2]. Безопасность работников и объекта, а также адаптация к поврежденной инфраструктуре становятся ключевыми задачами. Завершение проекта включает ускоренную передачу объектов и документальное оформление [4].

В условиях неопределенности и изменчивости внешней среды необходимо быть гибким и быстро адаптироваться. На различных уровнях управления проектом используются инновационные методы для быстрой приспособляемости к условиям.

1. Итеративное планирование. Вместо создания единого детального плана на весь проект разрабатываются базовая концепция и стратегический план-каркас. Дальнейшее планирование осуществляется короткими циклами по мере поступления новой информации о состоянии местности, ресурсах и угрозах. Такой метод перекликается с гибким подходом Agile, где упорядочение задач происходит по их значимости для клиента, а в данном контексте «клиентом» является оперативный штаб по ликвидации ЧС [5].

2. Интегрированное проектирование и строительство (англ. Integrated Project Delivery, далее – IPD) в экстремальных условиях. Модель IPD, в которой «заказчик, проектировщики и подрядчики работают в тесном контакте с самого начала», трансформируется в создание единого оперативного штаба. В его состав входят не только традиционные участники, но и представители МЧС, военные инженеры, логисты и специалисты по безопасности. Такой подход позволяет принимать решения в режиме реального времени.

3. Принципы бережливого строительства (англ. Lean Construction) для минимизации потерь. В условиях дефицита ресурсов минимизация потерь (временных, материальных, трудовых) становится критически важной задачей. Визуализация потоков создания ценности и стандартизация операций могут значительно повысить производительность особенно в условиях стресса и ограниченных ресурсов [6].

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

В современном мире цифровые технологии оказывают значительное влияние на методы управления строительными проектами. В частности, применение BIM-технологий и геоинформационных систем (далее – ГИС) в дорожном строительстве в условиях ЧС служит инструментом для разработки проектных решений и выявления неточностей по данным аэрофотосъемки. Это позволяет обнаруживать и устранять ошибки виртуально, что особенно важно в условиях ограниченного времени. Интеграция с ГИС дает возможность проводить анализ территории и планировать логистику [7].

Использование систем дистанционного мониторинга, включая датчики, беспилотные летательные аппараты и технологии компьютерного анализа, позволяет оперативно оценивать состояние объектов, уровень безопасности и прогнозировать возможные отклонения от плана. Это, в свою очередь, дает возможность быстро принимать решения о необходимости внесения поправок, снижая риски для персонала и значительно ускоряя процесс контроля.

Применяемые ERP-системы (англ. Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) обеспечивают финансовую отчетность, учет кадров и складской учет, управление ресурсами и отслеживание местоположения техники и материалов. Они создают основу для внедрения принципов бережливого проектирования, способствуя оптимизации производственных процессов и повышению их эффективности [8].

Для успешной реализации дорожных проектов в условиях ЧС необходимы технологии, которые помогают в управлении базовыми элементами любого проекта. Они важны для планирования работ, оперативного контроля и распределения ресурсов, мониторинга результатов и анализа рисков в быстро меняющейся обстановке [9].

## ОСНОВНЫЕ РИСКИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ДОРОЖНЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ

Реализация дорожных проектов в условиях ЧС сопряжена с рядом специфических рисков и ограничений, которые необходимо учитывать при планировании и управлении проектами. Эти ключевые риски можно классифицировать по нескольким категориям, каждая из которых имеет свои уникальные характеристики, причины возникновения и пути адаптации.

1. Инфраструктурные и логистические риски. Полное или частичное разрушение дорог, мостов, тоннелей затрудняет доступ техники и материалов к строительной площадке и вызывает логистические трудности, обусловленные необходимостью использования протяженных объездных маршрутов.

Основными причинами таких разрушений являются точечные удары по критически важным дорогам, минирование, последствия стихийных бедствий. Для противодействия этим рискам необходимо проводить оперативную инженерную разведку с применением беспилотных летательных аппаратов, создавать временные переправы и прокладывать альтернативные маршруты, например, при помощи авиасообщения.

2. Временные и ресурсные ограничения – нехватка кадров, финансов и материально-технических средств. Эта проблема тесно связана с особенностью работы в сжатые сроки, которые обусловлены необходимостью экстренного восстановления жизненно важной инфраструктуры. Для минимизации этих рисков следует привлекать ресурсы через централизованные фонды, применять методы ускоренного строительства автодорог с использованием современных технологий, делегировать полномочия для ускорения процесса принятия решений и четко определять приоритеты задач.

3. Безопасность и координация. Существуют риск обстрелов, наличие неразорвавшихся боеприпасов, мародерство, диверсии, создающие опасность для персонала и техники. Риски данной категории связаны с проблемами межведомственной координации между различными участниками процесса: военными, МЧС России, подрядными и гуманитарными организациями. Несогласованность в их действиях может привести к задержкам и сбоям в работе. Для снижения этих рисков необходимо наладить тесное взаимодействие правоохранительных органов в вопросах охраны объекта, оборудования и персонала. Также важно создать единый оперативный штаб с четкими правилами взаимодействия для всех участников процесса.

4. Внешние и прогностические риски. Повторные стихийные бедствия, эскалация конфликта и новые крупные ЧС могут в любой момент не только нарушить утвержденный план работ, но и полностью остановить его выполнение. Чтобы противостоять этим вызовам, необходимо внедрить краткосрочное планирование, постоянно следить за ситуацией и разрабатывать планы адаптации и эвакуации на случай возникновения чрезвычайных обстоятельств [1].

В кризисных ситуациях на первый план выходят вопросы безопасности и слаженной работы всех участников процесса для успешной реализации проекта. Возникающие проблемы взаимосвязаны: трудности с логистикой усугубляются нехваткой ресурсов, что, в свою очередь, увеличивает сроки выполнения работ и повышает риски для персонала. В связи с этим для эффективной реализации проекта необходимы постоянный анализ и контроль ситуации. Такой подход позволяет адаптировать проект к экстремальным условиям, повышая его устойчивость к внешним воздействиям и шансы на успешное завершение.

## **АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ДОРОЖНЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ**

Реконструкция автомобильной дороги федерального значения Н-21 в Луганской и Донецкой областях представляет собой уникальный пример реализации проекта в условиях продолжающегося вооруженного конфликта (неопубликованный материал: проектная документация на капитальный ремонт автомобильной дороги Н-21 «Старобельск – Луганск – Красный Луч – Макеевка – Донецк» на участке км 129+130 – км 165+500: разработчик ООО «Развитие инфраструктуры», заказчик – общество с ограниченной ответственностью «Автодор», место хранения: Архив акционерного общества «СУ № 920», Подольск, 2024 г.). Данная транспортная артерия имеет стратегическое значение не только для обеспечения гражданского сообщения между населенными пунктами, но и для логистики боевой техники. В таких экстремальных условиях традиционные подходы к управлению строительными проектами оказываются малоэффективными, что требует применения адаптированных и гибких методик. Восстановление стратегически важной дорожной инфраструктуры в зоне вооруженного конфликта создает особую среду неопределенности, высокой динамики и жестких ограничений. Именно эти условия делают методы гибкого управления (Agile) особенно значимыми.

В этом проекте ключевую роль играет необходимость быстро реагировать на внешние изменения и эффективно взаимодействовать с тесно связанными межведомственными командами. Все это определяет особенности применения принципов Agile [10].

1. Ориентация на ценность и удовлетворение «клиента» ранней поставкой результата. «Клиентами» в данном проекте выступают государственные структуры, военные формирования и местное население. Главной ценностью является не идеальное дорожное полотно, а возобновление стабильного транспортного сообщения между населенными пунктами для обеспечения бесперебойного движения техники и гуманитарных грузов.



2. Готовность принимать изменения на любой стадии проекта. Проект осуществляется в условиях высокой неопределенности: возникновение новых разрушений, риски (неразорвавшиеся боеприпасы), ограниченность доступа требуют оперативного реагирования. Это обязывает руководство проекта быть более гибким и готовым ежедневно корректировать рабочие планы и графики поставок материалов.

3. Частая поставка работающего результата. Работы по восстановлению дорожного полотна производятся в несколько этапов:

- инженерная разведка и расчистка – исследования и очистка территории, что позволяет подготовить почву для дальнейших работ;
- восстановление земляного полотна – выравнивание дорожного покрытия, что способствует его прочности и безопасности;
- укладка чернового покрытия – нанесение чернового слоя асфальтобетона, который обеспечивает долговечность и ровность покрытия;
- финишный асфальтобетонный слой.

Каждый такой цикл на конкретном участке дороги представляет собой «работающий результат», что соответствует принципам поэтапного подхода Agile.

4. Постоянное взаимодействие заказчика и исполнителей. Взаимодействие между всеми заинтересованными сторонами – военными и саперами (охрана), дорожными службами (непосредственная работа), региональными администрациями (координация и приемка) – осуществляется на постоянной основе. Это позволяет оперативно решать возникающие вопросы, минуя длительные бюрократические процедуры.

5. Проекты строятся вокруг мотивированных людей. К выполнению задач привлекаются высококвалифицированные специалисты, работающие в режиме повышенной ответственности. Их мотивация обусловлена пониманием стратегической важности объекта для обеспечения жизни целых регионов. В отличие от Agile-подхода автономия исполнителей ограничена военной дисциплиной и строгими регламентами безопасности. Тем не менее компетентность и инициативность на уровне тактических решений остаются критически важными.

6. Личное общение – наиболее эффективный способ коммуникации. В зоне конфликта это проявляется особенно ярко: оперативные совещания, устные приказы, быстрое согласование действий на месте. Письменные коммуникации минимизированы. Принцип Agile реализуется максимально, однако он связан не столько с методологией, сколько с необходимостью быстрого реагирования.

7. Работающий продукт – основной показатель хода исполнения. Главным критерием прогресса является фактическая пропускная способность восстанавливаемой трассы. Такие показатели, как процент освоения бюджета или отчетность, становятся второстепенными. Принцип Agile используется безоговорочно: функциональность важнее процессов, отчетности и формальных критериев качества.

8. Устойчивый темп работы. Этот принцип Agile реализуется лишь частично. Работа в зоне конфликта неустойчива: темп определяется внешними угрозами и доступностью ресурсов. Тем не менее силы пытаются устанавливать ритм, позволяющий командам не истощаться: чередование смен и ротации. Однако сама специфика ситуации мешает полному осуществлению этого принципа.

9. Постоянное внимание к техническому качеству. Несмотря на сжатые сроки строительства, к качеству несущих конструкций и материалов предъявляются повышенные требования, так как дорога рассчитана на интенсивное движение тяжелой техники. Качество как фактор Agile проявляется не в полной мере, поскольку техническое совершенство ограничено внешними факторами.

10. Простота – искусство максимизации объема работы. В условиях ограниченности ресурсов принцип простоты становится одним из ключевых: выполняется ровно столько, сколько необходимо для восстановления функциональности. Сложные решения откладываются. Это полностью соответствует Agile-логике минимально необходимого продукта, но обусловлено не концепцией, а экстремальными условиями.

11. Лучшие решения рождаются в самоорганизующихся командах. Команды саперов, военных инженеров и строителей действительно принимают множество оперативных решений самостоятельно. Они адаптируют технологии к местным условиям, что значительно повышает общую эффективность работ. Однако им необходимо следовать начальному плану, поэтому автономия достигается только на уровне технических групп.

12. Регулярная рефлексия и адаптация. Проект включает элементы анализа и корректировки: разборы инцидентов, оперативные совещания, установление новых приоритетов. Однако эти процессы менее формализованы, чем ретроспективы в Agile. Основная цель – быстро улучшить текущие процессы в ответ на изменяющиеся угрозы, а не заниматься системным улучшением.

Принципы Agile естественно проявляются в проекте восстановления дорог благодаря самой природе среды: высокой неопределенности, быстрым изменениям, необходимости итеративных поставок и плотному взаимодействию участников. Преимуществами этой методологии являются адаптивность, простота решений, приоритет работающего результата, постоянная коммуникация и способность быстро поставлять ценность. В то же время некоторые принципы, такие как устойчивый темп, широкая самоорганизация, прозрачность, глубокая работа с качеством, реализованы лишь частично, что связано с особенностями военной сферы, рисками и высокой централизацией управления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление проектами дорожного строительства в условиях чрезвычайных ситуаций требует особого подхода, который значительно отличается от стандартного. Экстремальные условия ЧС, будь то военные конфликты или природные катастрофы, характеризуются высокой неопределенностью, дефицитом ресурсов и непосредственными угрозами безопасности. Это делает традиционные методы управления недостаточно эффективными в таких обстоятельствах.

Для успешной реализации дорожных проектов необходимо использовать гибкие и адаптивные методы планирования, которые позволяют:

- быстро реагировать на меняющуюся обстановку;
- проводить анализ рисков, связанных с реализацией дорожных проектов в условиях ЧС, и разрабатывать меры по их минимизации;
- оперативно принимать решения на всех этапах проекта, от инициации до завершения;
- наладить коммуникацию и координацию между всеми участниками проекта (государственные органы, строительные компании, гуманитарные организации и военные структуры);
- обеспечить безопасность на строительной площадке, а также разработать меры защиты от возможных угроз;
- привлекать квалифицированных специалистов с опытом работы в кризисных ситуациях.

Проведенный анализ позволил систематизировать особенности воздействия различных типов чрезвычайных ситуаций на дорожную инфраструктуру и выявить необходимость адаптации современных подходов, таких как итеративное планирование, интегрированное проектирование и строительство (IPD), а также принципы бережливого строительства (Lean Construction). Особо следует отметить важную роль цифровых технологий (BIM, ГИС, беспилотные летательные аппараты), позволяющих осуществлять оперативную оценку, контролировать и управлять ресурсами в условиях ограниченного времени.

Реализация дорожных проектов в условиях ЧС на примере восстановления трассы Н-21 (Антрацит – Дебальцево) наглядно продемонстрировала применение принципов Agile. В таких проектах на первый план выходят быстрые результаты, простота решений и постоянная коммуникация. Однако в условиях военных действий не все аспекты Agile удастся реализовать в полной мере. Например, не всегда получается поддерживать устойчивый темп работы, обеспечить широкую самоорганизацию команд и уделить должное внимание долгосрочному качеству. Таким образом, успешность дорожных проектов в условиях чрезвычайных ситуаций зависит от гибкой системы управления, эффективной межведомственной связи и активного применения адаптивных методик и технологий.

## Список литературы

1. Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. Защита в чрезвычайных ситуациях / МЧС России. – 2е изд., перераб. и доп. – Москва: АГЗ МЧС России, 2018. – 400 с.
2. Зозуля, П. В. Формирование стратегического плана строительной организации в целях устойчивого проектного управления / П. В. Зозуля, А. В. Зозуля, Т. В. Мезина // Вестник университета. – 2023. – № 9. – С. 48–56. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-9-48-56. – EDN YXFQBT.
3. Гаврилов, Д. А. Проектно-сметное дело / Д. А. Гаврилов. – Москва: Альфа-М, 2011. – 351 с. – (ПРОФИль). – ISBN 978-5-98281-144-8. – EDN QUSXVL.
4. Управление проектами: фундаментальный курс / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони [и др.]. – Москва: Высшая школа экономики, 2013. – 624 с. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – EDN SUOMTL.

5. Федорченко, В. А. Инструментарий гибкой методологии управления проектами в строительной отрасли / В. А. Федорченко, Ж. А. Василенко // Теоретическая и прикладная экономика. – 2022. – № 1. – С. 1–10. – DOI 10.25136/2409-8647.2022.1.35958. – EDN TTKWGB.
6. Koskela, L. An exploration towards a production theory and its application to construction / L. Koskela // Espoo: Technical Research Centre of Finland, VTT Publications, 2000. – 408 p.
7. Wiley, J. Building Information Modeling for Dummies. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2016. – 384 p.
8. Колчин, В. Н. Применение ERP-систем в строительстве / В. Н. Колчин // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 274–276. – EDN YDSHLB.
9. Концепция проектного управления: теория, методология и современная оценка: Часть 1 / И. З. Коготкова, М. Н. Гусева, А. М. Лялин [и др.]. – Москва: КнигИздат, 2021. – 378 с. – ISBN 978-5-4492-0229-1. – EDN DEMDOM.
10. Институт проектного управления. Agile: практическое руководство / PMI. – Москва: Олимп-Бизнес, 2018. – 110 с.

## References

1. Ministry of the Russian Federation for Civil Defense, Emergency Situations and Elimination of Consequences of Natural Disasters (2018). *Protection in emergency situations*. 2<sup>nd</sup> ed., revised and enlarged. Moscow: Civil Defence Academy of EMERCOM of Russia. (In Russian).
2. Zozulya, P. V., Zozulya, A. V., Mezina, T. V. (2023). Strategic plan formation of a construction organization for sustainable project management. *Vestnik universiteta*, 9, 48–56. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-48-56>
3. Gavrilov, D. A. (2010). *Design and estimate business*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).
4. Aleshin, A. V., Anshin, V. M., Bagrationi, K. A. (2013). *Project management: a fundamental course*. Moscow: Higher School of Economics Publ. House. (In Russian)
5. Fedorchenko, V. A., Vasilenko, Zh. A. (2022). Tools for flexible project management methodology in the construction industry. *Theoretical and applied economics*, 1, 1–10. (In Russian). <https://doi.org/10.25136/2409-8647.2022.1.35958>
6. Koskela, L. (2008). *An exploration towards a production theory and its application to construction*. Espoo: Technical Research Centre of Finland, VTT Publications.
7. Wiley, J. (2016). *Building Information Modeling for Dummies*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
8. Kolchin, V. N. (2021). Application of ERP systems in construction. *Innovations and investments*, 3, 274–276. (In Russian).
9. Kogotkova, I. Z., Guseva, M. N., Lyalin, A. M., Biryukov, A. P., Brikoshina, I. S., Soroko, et al. (2021). *The concept of project management: theory, methodology and modern assessment. Part 1*. Moscow: KnigIzdat. (In Russian).
10. Project Management Institute (2018). *Agile practice guide*. Moscow: Olymp-Business. (In Russian).

# Обзор международного опыта аналитических исследований развития некоммерческого сектора

**Мальцев Евгений Александрович**

Доц. каф. бизнес-информатики

ORCID:0009-0002-4340-1384, e-mail: ea.maltsev@yandex.ru

**Васильева Елена Викторовна**

Д-р экон. наук, зав. каф. бизнес-информатики

ORCID: 0000-0002-0054-832X, e-mail: evvasileva@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

## Аннотация

Проведен сравнительный анализ наиболее значимых рейтингов, составляемых для некоммерческого (третьего) сектора, включая индексы глобального гражданского общества, устойчивости некоммерческих организаций, гражданского общества CIVICUS и др. Цель настоящего исследования определяется как формирование общего обзора проектов, направленных на всестороннее изучение вклада некоммерческого сектора в социально-экономическое развитие стран и регионов с задачей определения перспектив рейтингового развития третьего сектора. Описаны особенности методологических подходов (предмет исследования) к рейтингованию (объект исследования). Проведены детализация возможностей всех представленных проектов и их систематизация. Сравнительные исследования некоммерческого сектора выделены в три характерные группы: оценка развития гражданского общества и некоммерческой сферы, анализ общественно-политического значения институтов гражданского общества, измерение вклада сектора в социально-экономическое развитие. Подчеркнуто, что для российской практики наибольший интерес представляет группа проектов, сфокусированных на комплексном изучении вклада некоммерческого сектора в социально-экономическое развитие. В связи с этим представлена отечественная методология регионального рейтинга третьего сектора «Регион-НКО». Результаты исследования предназначены для профильных специалистов в области оценки уровня развития и качества некоммерческого сектора.

## Ключевые слова

Некоммерческий сектор, рейтингование, управление, социально-экономические системы, экспертные оценки, статистика, исследовательские проекты, обзор, мировой опыт

**Для цитирования:** Мальцев Е.А., Васильева Е.В. Обзор международного опыта аналитических исследований развития некоммерческого сектора // Вестник университета. 2026. № 3. С. 122–135.

# An overview of international experience in analytical research on the non-profit sector development

**Evgeny A. Maltsev**

Assoc. Prof. at the Business Informatics Department  
ORCID: 0009-0002-4340-1384, e-mail: ea.maltsev@yandex.ru

**Elena V. Vasileva**

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Business Informatics Department  
ORCID: 0000-0002-0054-832X, e-mail: evvasileva@fa.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

## Abstract

A comparative analysis of the most significant ratings compiled for the non-profit (third) sector, including indexes of global civil society, non-profit organizations sustainability, CIVICUS civil society, etc., has been carried out. The purpose of the study is defined as the formation of a general overview of projects aimed at a comprehensive study of the non-profit sector contribution to the socio-economic development of countries and regions with the task of determining the prospects for rating the third sector. The features of methodological approaches (the subject of the research) to rating (the object of the research) have been described. The possibilities of all submitted projects have been detailed and systematized. Comparative studies of the non-profit sector have been divided into three characteristic groups: assessing the development of civil society and the non-profit sphere, analyzing the socio-political significance of civil society institutions, and measuring the sector's contribution to socio-economic development. It has been emphasized that a group of projects focused on a comprehensive study of the non-profit sector contribution to socio-economic development is of the greatest interest to Russian practice. In this regard, the "Region-NPO" domestic methodology of the regional rating of the third sector has been presented. The study results are intended for specialized experts in the sphere of assessing the level of development and quality of the non-profit sector.

## Keywords

Non-profit sector, ratings, management, marketing, socio-economic systems, expert assessments, statistics, research projects, overview, world experience

**For citation:** Maltsev E.A., Vasileva E.V. (2026) An overview of international experience in analytical research on the non-profit sector development. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 122–135.



## ВВЕДЕНИЕ

Разработкой методик сравнительного анализа некоммерческого сектора занимаются отечественные и зарубежные ученые на протяжении длительного времени. Они, как правило, нацелены на то, чтобы понять, насколько эффективно некоммерческий сектор может способствовать социально-экономическому прогрессу регионов и государств. В практику управления на государственном и муниципальном уровнях прочно вошло сотрудничество между правительственными структурами и гражданским обществом, что определяет растущий интерес к сбору эмпирических данных о ресурсах, масштабах и структуре некоммерческой сферы, а также к методологиям, позволяющим сравнивать и ранжировать различные территории по качеству развития этого сектора. Волонтерский труд и ресурсы некоммерческих организаций (далее – НКО) признаны Организацией Объединенных Наций (далее – ООН) как ключевые элементы в достижении устойчивого развития<sup>1</sup>.

Исследовательские проекты, направленные на всестороннее изучение вклада некоммерческого сектора в социально-экономическое развитие, можно условно разделить на три группы. В проектах первой группы авторы концентрируются на сопоставлении отдельных аспектов развития гражданского общества и некоммерческой сферы в разных странах, уделяя особое внимание добровольческой и филантропической активности. Предметом изучения исследовательских коллективов второй группы является общественно-политическое значение институтов гражданского общества. В проектах третьей группы проводится анализ влияния некоммерческих организаций на развитие общества и экономики. В каждой из групп при анализе выделяют определенные наборы метрик, на основе которых могут быть составлены рейтинги. Основным отличием между тремя группами проектов, по сути, являются такие параметры, как целевые группы пользователей, географический охват сопоставляемых стран, а также используемые индикаторы сравнения, методологии обработки информации, способы агрегации данных и особенности методических подходов формирования рейтингов.

## ИНДЕКС ГЛОБАЛЬНОГО ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА ЛОНДОНСКОЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ (GLOBAL CIVIL SOCIETY INDEX, GCSI)

Индекс глобального гражданского общества – международное сравнительное исследование, проводимое Лондонской школой экономики, в котором его авторы измеряют отдельные характеристики некоммерческого сектора и формируют на их основе рейтинг. Данный проект осуществлялся до 2012 г. Отделом исследований гражданского общества и безопасности человека Лондонской школы экономики<sup>2</sup>. Его целью являлось комплексное изучение глобализационных процессов, что позволило восполнить пробелы в академических исследованиях, которые традиционно сосредоточивались на экономических аспектах, преимущественно оцениваемых через призму динамики транснациональных потоков капитала и международной торговли.

Для исследования некоммерческого сектора на территории различных государств, проведения междустрановых сравнений разработаны новые методологические подходы, которые стали основой составления рейтинга стран по уровню вовлеченности гражданского общества и некоммерческих организаций в процессы глобализации. Особое внимание было уделено их роли в решении общественных проблем, возникающих в результате воздействия глобализации на социальные структуры и процессы [1]. Для этого выбраны метрики, отражающие меру вовлеченности некоммерческого сектора конкретных стран в «глобальную повестку дня»:

- терпимость к иммигрантам;
- поощрение толерантности в детях;
- участие населения в деятельности некоммерческих организаций;
- вовлеченность в общественно-политическую активность;
- участие в глобальных (международных) некоммерческих организациях.

Источником данных для первых четырех показателей являлась база проекта «Всемирный обзор ценностей»<sup>3</sup>. Участие в международных некоммерческих организациях оценивалось с использованием

<sup>1</sup> Davis C. UNV “Global Synthesis Report. Plan of Action to Integrate Volunteering into the 2030 Agenda”. Режим доступа: [https://www.unv.org/sites/default/files/Global%20Synthesis%20Report\\_en.pdf](https://www.unv.org/sites/default/files/Global%20Synthesis%20Report_en.pdf) (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>2</sup> Global Civil Society Yearbook. Режим доступа: <https://link.springer.com/series/15006> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>3</sup> The World Values Survey. Режим доступа: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp> (дата обращения: 30.10.2025).

сведений Союза международных ассоциаций (англ. Union of International Associations)<sup>4</sup>. Первоначально исследование охватывало 176 государств, однако в связи с невозможностью обеспечения адекватной сопоставимости данных авторы приняли решение сократить число участников рейтинга до 33 стран. Лидерами рейтинга стали Швеция, Исландия и Нидерланды. Страны Запада также расположились в середине списка: Великобритания оказалась на 12-м месте, далее шли последовательно Чехия, Италия, Соединенные Штаты Америки (далее – США), Германия. «Аутсайдерами» стали Литва (31-е место), Болгария (32-е) и Мексика (33-е).

В числе выводов исследования авторы признают, что итоги рейтинга имеют слабую корреляцию с экспертными оценками уровня вовлеченности гражданского общества стран в «глобальную повестку дня», и полагают, что разработанная методика рейтинга нуждается в дальнейшей доработке и развитии.

## **МОНИТОРИНГ ОТСЛЕЖИВАНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ИНДЕКС УСТОЙЧИВОСТИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА (CIVIC SOCIETY SUSTAINABILITY INDEX, CSSI)**

Международный центр некоммерческого права (International Center for Not-for-Profit) проводит сравнительные исследования законодательства о неправительственных организациях в различных странах<sup>5</sup>. Законодательство о некоммерческих организациях – один из ключевых факторов, влияющих на развитие данного сектора.

В рамках исследования анализируется информация по правовым вопросам, касающимся некоммерческих организаций в более чем 40 странах мира. Информация публикуется в виде страновых отчетов, в каждом из которых приводится анализ аспектов правовых гарантий свободы объединений, описывается нормативно-правовая база, регулирующая деятельность некоммерческих организаций<sup>6</sup>. Особое внимание уделяется выявлению законодательных препятствий, которые ограничивают развитие некоммерческого сектора.

Сбор данных осуществляется методом анализа нормативной правовой базы каждой страны. Далее проводятся экспертные опросы с целью выработки комплексной оценки благоприятности нормативного регулирования. По результатам исследований авторы предоставляют свои данные для отражения в общем Индексе устойчивости гражданского общества, или CSSI (в связи с упразднением в 2025 г. Агентства США по международному развитию (United States Agency for International Development, далее – USAID), отвечавшего за формирование CSSI, в настоящее время вопрос с формированием Индекса не определен. В текущем обзоре данный комментарий относится также и к разделу «Индекс устойчивости организаций гражданского общества» – в дальнейшем не оговаривается).

## **ПРОЕКТЫ ВТОРОЙ ГРУППЫ: АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА, ФУНКЦИЙ И ЗНАЧИМОСТИ ИНСТИТУТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОМ КОНТЕКСТЕ РАЗЛИЧНЫХ ГОСУДАРСТВ**

Всемирное исследование ценностей (англ. World Values Survey, далее – WVS) – международный исследовательский проект, объединяющий социологов по всему миру. Его целью является проведение сравнительного анализа ценностных ориентаций, убеждений и нормативных установок различных этнических групп и социальных слоев в исторической ретроспективе и создание соответствующей базы данных. Исследование охватывает широкий спектр тематических областей, включая социологию, политологию, международные отношения, экономику, общественное здравоохранение, демографию, антропологию, социальную психологию и другие смежные дисциплины.

История проекта началась с исследования европейских ценностей в 1981 г., которое проводилось социологом Р. Ингхартом<sup>7</sup>. На первоначальном этапе анализ проводился в основном в развитых странах Запада, а к настоящему времени проект охватил уже более 120 стран по всему миру.

База данных, пополняемая по итогам исследования, служит основой для формирования ряда международных рейтингов, оценивающих уровень развития гражданского общества и социального капитала. Эти рейтинги преимущественно ориентированы на анализ политических аспектов [2]. Проект генерирует

<sup>4</sup>The UIA's Yearbook of International Organizations. Режим доступа: <https://uia.org/yearbook> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>5</sup>International Center for Not-for-Profit Law. Режим доступа: <https://www.icnl.org/> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>6</sup>ICNL. Monitoring & Assessment. Режим доступа: [https://www.icnl.org/icnl\\_topic/monitoring-assessment/](https://www.icnl.org/icnl_topic/monitoring-assessment/) (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>7</sup>World Values Survey. Режим доступа: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp> (дата обращения: 30.10.2025).

уникальные сведения о характеристиках человеческих ресурсов, которые могут быть использованы для анализа и оценки качественных аспектов развития некоммерческого сектора в контексте исследования его роли в социально-экономическом развитии стран и регионов. Характеристики мировоззренческой парадигмы, доминирующей в определенной стране или регионе, а также ценностные ориентиры и социальные стереотипы оказывают значительное влияние на развитие волонтерской деятельности и благотворительности, а также на процессы институционализации в некоммерческом секторе.

В рамках данного проекта разработаны ключевые метрики оценки человеческого потенциала, в частности степень готовности граждан к участию в деятельности НКО и уровень общественного доверия к данным институтам. Определяется также уровень вовлечения участия людей в деятельность НКО, проводится анализ общественного мнения по широкому спектру тем, традиционно находящихся в зоне внимания некоммерческого сектора, таким как гендерные отношения, глобализация и миграционные процессы.

Анкета-опросник WVS-7 состоит из 290 метрик, объединенных в 14 следующих тематических подразделов<sup>8</sup>:

- социальные ценности, установки и стереотипы (45 пунктов);
- социальное благополучие (11 пунктов);
- социальный капитал, доверие и членство в организациях (49 пунктов);
- экономические ценности (6 пунктов);
- коррупция (9 пунктов);
- миграция (10 пунктов);
- постматериалистический указатель (особенности отношения людей к реалиям жизни, 6 пунктов);
- наука и технологии (6 пунктов);
- религиозные ценности (12 пунктов);
- безопасность (21 пункт);
- этические ценности и нормы (23 пункта);
- политические интересы и участие в политической жизни (36 пунктов);
- политическая культура и политические режимы (25 пунктов);
- демография (31 пункт).

Всемирный обзор ценностей применяет методологию семплирования для сбора данных, представляющую собой систематический и стандартизированный подход к получению информации посредством анкетирования респондентов из различных этнических групп и стран. Процесс семплированного опроса включает следующие ключевые этапы: разработку и распространение анкет, формирование репрезентативной выборки, сбор данных и их последующий анализ.

## ИНДЕКС ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА CIVICUS (CIVIL SOCIETY INDEX, CSI)

Примером проекта комплексной оценки уровня развития структур гражданского общества, сфокусированной на исследовании их роли в общественно-политической жизни страны, является составление Индекса гражданского общества CIVICUS. Проект разработан экспертами, близкими к НКО, и представляет собой исследование гражданского общества в отдельных странах мира. Формирование индекса проводится на национальном уровне в партнерстве с CIVICUS – Всемирным альянсом за гражданское участие<sup>9</sup>.

В Индексе CIVICUS страны не представляются в виде упорядоченного списка по уровню развития гражданского общества. В этом смысле индекс CIVICUS не является классическим «рэнкингом». Одновременно с этим методология индекса позволяет сравнивать страны по различным параметрам развития гражданского общества.

С точки зрения международного охвата проект является самым представительным из всех известных исследований подобного рода. Исследование проводится более чем в 70 странах. Подробное описание данного проекта изложено в аналитическом докладе Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Высшей школы экономики [3].

Методика CIVICUS дает довольно специфическое определение объекта исследования: «Гражданское общество – арена за пределами семьи, государства и рынка, которая создается индивидуальными и коллективными действиями, а также организациями и учреждениями для продвижения общих интересов».

<sup>8</sup> World Values Survey Wave 7 (2017–2022). Master Questionnaire. Режим доступа: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>9</sup> Civil Society Index. Режим доступа: <https://www.civicus.org/index.php/media-center/reports-publications/csi-reports> (дата обращения: 30.10.2025).

В соответствии с ним оценке подлежат не только характеристики некоммерческого сектора как институционального фундамента гражданского общества, но и отдельные субъекты их ценностными установками, убеждениями и моделями поведения.

В числе основных факторов, используемых для расчета индекса, в проекте выделены:

- уровень вовлеченности населения в деятельность социальных и политических организаций;
- уровень институализации гражданского общества;
- уровень выраженности ценностных установок в обществе;
- уровень социального и политического воздействия гражданского общества исходя из внутренней и внешней оценки;
- состояние социально-экономических, политических и культурных условий, которые влияют на деятельность гражданского общества.

Анализ проводится по 65 различным показателям, которые далее агрегируются в пять групп. При сборе исходных данных для составления индекса применяется междисциплинарный подход. Связано это с тем, что гражданское общество находится на стыке различных общественных сил и субъектов, а социально-экономическая среда в значительной степени формирует его специфику. Для получения комплексной оценки необходимо учитывать множество различных точек зрения на всех уровнях от странового до регионального и местного.

Методы исследования, которые легли в основу сбора данных в рамках проекта, предусматривают:

- анализ официальной статистики и научных публикаций, содержащей информацию о состоянии гражданского общества;
- проведение экспертных консультаций на региональном уровне с заинтересованными сторонами;
- опросы сообщества;
- обзор средств массовой информации;
- исследования по установлению фактов.

На начальном этапе авторы изучают первичные данные официальной статистики и публикаций, используемых для расчета метрик CSI. Исходя из этого готовится первичная аналитическая записка – «Обзор о состоянии гражданского общества», которая имеет структуру, аналогичную итоговому отчету CSI. Она необходима авторам для выявления недостающих данных и определения того, какие дополнительные мероприятия и исследования необходимо провести далее.

На следующем шаге авторы проводят двухэтапные экспертные консультации с заинтересованными сторонами на региональном уровне. Сначала выбранные стейкхолдеры заполняют опросные листы о состоянии гражданского общества, затем участвуют в очных консультациях в группах из 15–20 участников, в ходе которых подводятся итоги систематизации заполненных опросных листов. Тщательно анализируются вопросы, в которых мнения респондентов оказываются полярными, то есть имеют значительные расхождения. Многие пункты опросных листов являются сложными и многослойными, и именно по этой причине методика предусматривает возможность участникам формулировать позицию как индивидуально, так и в группах. Второй, групповой, этап позволяет более глубоко и тщательно проработать позиции по всем пунктам опросных листов, особенно тем, которые вызвали у респондентов разногласия или сложности при формулировке ответов.

Третьей компонентой методики подготовки индекса являются опросы сообщества, которые проводятся одновременно в различных регионах выбранной страны. Их цель – дополнить данными «нижнего уровня» все прочие методы, базирующиеся на мнениях экспертов, заинтересованных сторон и средств массовой информации. В этом состоит фундаментальная особенность индекса CSI, который гармонично сочетает в себе данные экспертного сообщества и мнения рядовых жителей страны. Опросы граждан проводятся в форме интервью, в ходе которых несколько сотен «рядовых» жителей отвечают на вопросы об их опыте взаимодействия с организациями гражданского общества в их регионе.

Анализ средств массовой информации направлен на сбор данных о функционировании институтов гражданского общества, представленных в медиaprостранстве. Такое исследование предоставляет ценную информацию для оценки их значимости и воздействия, которая основывается на конкретных примерах деятельности гражданского общества в различных аспектах. Оно также позволяет оценить, как средства массовой информации интерпретируют и представляют гражданское общество. Полученные данные не выражаются в виде конкретного количественного показателя, но предоставляют важную информацию



о том, каким образом гражданское общество изображается в медиа. В идеальном случае анализ должен охватывать как печатные, так и электронные средства массовой информации.

Четвертой компонентой методики является «исследование по установлению фактов», которое состоит из нескольких методов, таких как обзоры непубличных источников, кабинетные исследования, интервью с ключевыми экспертами и два специальных исследования, в ходе которых оценивается уровень корпоративной социальной ответственности и влияния политики гражданского общества в ряде отдельных областей политики.

Важной особенностью проекта является то, что CSI не фокусируется исключительно на генерации знаний. Его цель состоит также в том, чтобы сгенерированные в ходе исследования знания нашли свое отражение в реальных действиях заинтересованных сторон гражданского общества. Для этого в проекте используются принципы совместных действий-исследований. В рамках методики CSI работа построена таким образом, что на всех этапах, от стадии обсуждения и разработки до внедрения и распространения, обеспечивается глубокое вовлечение всех участников (заинтересованных сторон гражданского общества). Процесс вовлечения обеспечивает условия, при которых заинтересованные стороны определяют приоритетные направления деятельности и политики, основываясь на интеграции эмпирических данных и нормативных оценок. В контексте CSI субъекты гражданского общества коренных народов играют ведущую роль, самостоятельно формируя оценки своих потребностей и разрабатывая соответствующие планы действий.

В основе связи знаний и действий CSI лежит национальный семинар CSI, который объединяет различные заинтересованные стороны гражданского общества, многие из которых активно участвуют в исследовательском процессе CSI в качестве участников региональных консультаций стейкхолдеров или ключевых экспертов по конкретным исследовательским вопросам. Цель национального семинара комплексная: она направлена на вовлечение заинтересованных сторон в критическое обсуждение и осмысление результатов инициативы CSI с целью достижения общего понимания ее нынешнего состояния и основных проблем. Это способствует тому, что участники используют полученные результаты в качестве основы для выявления конкретных сильных и слабых сторон, а также потенциальных направлений совершенствования гражданского общества. Итогом национального семинара CSI может являться разработка детальной стратегии, которая впоследствии будет осуществляться заинтересованными сторонами. Основой для успешной интеграции исследовательской деятельности с практическими действиями в рамках проекта CSI является последовательный цикл оценки, рефлексии и принятия решений, что отражает подход, обеспечивающий активное вовлечение всех заинтересованных сторон.

## **РЕЙТИНГИ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА, СФОКУСИРОВАННЫЕ НА ОЦЕНКЕ ВКЛАДА СЕКТОРА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ**

Проекты третьей группы направлены на оценку уровня и качества развития некоммерческого сектора и его влияния на социально-экономические процессы. Они представляют значимое направление исследований в области социального управления и общественного развития. Эти проекты не только способствуют систематизации и анализу данных о деятельности некоммерческих организаций, но и позволяют выявить ключевые факторы, определяющие их эффективность и вклад в устойчивое развитие общества. Данную группу проектов объединяет подход к определению объекта исследования как некоммерческого сектора, который составляет «институциональное ядро гражданского общества», то есть совокупность ассоциаций и организаций, действующих в общественном пространстве, лежащем вне пределов государства, сферы бизнеса и семьи.

В некоммерческий сектор включаются организации, обладающие следующими признаками:

- частные организации, организационно независимые от государственных и муниципальных органов управления;
- добровольные организации, членство в которых основано на принципах добровольности и не подразумевает принуждения;
- некоммерческие организации, не распределяющие полученную прибыль между своими учредителями, руководящим составом и участниками;
- организации, обладающие организационной структурой, которая может быть в той или иной степени формализована, при этом наличие государственной регистрации в качестве юридического лица не является обязательным;



– организации, обладающие статусом самоуправяемых организаций, что позволяет им самостоятельно осуществлять контроль над своей деятельностью, включая принятие решений о прекращении своей деятельности.

## ГЛОБАЛЬНЫЙ ИНДЕКС ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ДЖ. ХОПКИНСА

Методика Глобального индекса гражданского общества разработана в рамках Проекта сравнительных исследований некоммерческого сектора Университета им. Дж. Хопкинса (США), который ведется с 1991 г.<sup>10</sup>. В числе основных достижений данного проекта стоит не только разработка научно обоснованной методики сопоставлений масштабов и вклада некоммерческого сектора в экономическое развитие, но и приложение этой методологии к практическому формированию баз сопоставимых данных и рейтинга по 45 странам.

Данные анализируются по трем направлениям:

– потенциал (масштабы) сектора (англ. *capacity, score*) – измеряется с помощью таких индикаторов, как размер некоммерческого сектора, доля населения, работающего в секторе гражданского общества, процент граждан, участвующих в волонтерской деятельности, и экономическая стоимость, создаваемая трудом волонтеров;

– устойчивость сектора (англ. *sustainability*) – оценивается на основе данных об источниках финансовых поступлений, а также структуре и размере расходов некоммерческих и общественно-государственных организаций (далее – ОГО), их абсолютной стоимости в долларах США и их доли в валовом внутреннем продукте;

– социальная влияние/общественная значимость сектора (англ. *social impact*) – оценивается через вклад, вносимый НКО/ОГО в общественную, экономическую и политическую жизнь.

Особенностью методики является стремление ее авторов в максимально возможной степени обеспечить измерение основных характеристик некоммерческого сектора, опираясь на данные официальной статистики. Кроме того, при оценке общественной значимости сектора особое внимание уделяется роли НКО как исполнителей услуг в социальной сфере. До начала 2000-х гг. для значительной части исследуемых стран ввиду отсутствия необходимых статистических данных авторы исследования опирались на социологические исследования.

В начале 2000-х гг. проект осуществлялся в рамках сотрудничества со Статистическим отделом ООН по вопросам интеграции ключевых параметров некоммерческого сектора в систему государственной статистической отчетности национальных статистических агентств. Методические рекомендации по разработке дополнительного отчета некоммерческого сектора и его интеграции в Систему национальных счетов, подготовленные в рамках проекта Университета имени Дж. Хопкинса, были впервые опубликованы Департаментом статистики ООН в 2003 г. В 2006 г. был осуществлен перевод на русский язык «Руководства по некоммерческим организациям в Системе национальных счетов»<sup>11</sup>.

Методологические подходы к анализу уровня развития сектора НКО, изложенные в данном документе, были внедрены статистическими службами 16 стран: Австралии, Бельгии, Бразилии, Израиля, Канады, Киргизии, Мексики, Мозамбика, Новой Зеландии, Норвегии, Португалии, США, Тайланда, Чехии, Франции, Японии.

На основании данных официальной статистики некоммерческого сектора, собранных к началу 2010-х гг., был реализован проект по верификации результатов первого этапа международных сравнительных исследований. Результаты анализа подтвердили эффективность применяемой методологии в обеспечении комплексной информацией о ключевых параметрах развития сектора, представляющих интерес для государственных органов и бизнес-сообщества. Она служит основой для формирования и реализации политики в области взаимодействия с некоммерческими организациями, а также для принятия решений о поддержке данного сектора.

Методологические достижения проекта получили широкое признание и за пределами международного академического сообщества. Для адаптации методических рекомендаций по статистическому наблюдению сектора НКО к параметрам международного стандарта по национальному счетоводству, одобренного ООН

<sup>10</sup> Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Режим доступа: <https://ccss.jhu.edu/research-projects/comparativenonprofit-sector-project/> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>11</sup> Руководство по некоммерческим организациям в Системе национальных счетов, ST/ESA/STAT/SER.F/91. Режим доступа: [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91r.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91r.pdf) (дата обращения: 30.10.2025).

в 2008 г. (СНС-2008), Департамент статистики ООН в сотрудничестве с экспертами проекта обновил упомянутое выше «Руководство по некоммерческим организациям в Системе национальных счетов»<sup>12</sup>. Актуальная версия методических рекомендаций – это «Сателлитный счет по некоммерческим и аналогичным организациям, а также по волонтерской деятельности»<sup>13</sup>. Эта методика позволяет наряду с НКО учесть параметры бурно развивающихся новых сегментов третьего сектора, в том числе социального предпринимательства. Актуализированный сателлитный счет обеспечивает также формирование базы статистических данных для оценки вклада волонтерского труда в валовом внутреннем продукте или валовом региональном продукте.

Вместе с тем далеко не во всех странах статистические агентства переняли методологические наработки проекта. В большинстве государств традиционно сохраняется практика статистического наблюдения некоммерческого сектора, не интегрированная в систему национальных счетов. Так, в Российской Федерации органы статистики предпочитают применять изолированные формы для наблюдения за развитием отдельных параметров сектора – волонтерства, благотворительности, социально-ориентированных НКО, – за участием молодежи в общественно полезных практиках гражданского общества. Представляется, что подобное положение ограничивает возможности информирования руководящих органов страны о потенциале некоммерческого сектора в социальном и экономическом развитии. Вопрос вовлечения активных граждан в решение вопросов развития является одним из приоритетов политического руководства страны, что будет способствовать развитию подходов и модернизации статистики некоммерческого сектора.

Методологические подходы, разработанные в рамках настоящего проекта для оценки уровня развития некоммерческого сектора, предоставляют возможность проведения комплексного анализа ключевых показателей и формирования объективных рейтингов. Эти подходы предусматривают адаптацию статистических данных о некоммерческом секторе, имеющихся в национальных статистических системах различных государств, для целей проведения соответствующих оценок.

## **ПРОЕКТ «ВКЛАД ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЕВРОПЫ»**

Проект «Влияние третьего сектора» (Third Sector Impact) реализован в 2014–2017 гг. при поддержке Европейской комиссии и представляет собой амбициозную попытку восполнить пробелы в знаниях, которые приводят к отсутствию идентичности и осведомленности, а также нехватке информации, данных и основ для политики, основанной на знаниях и связанной с третьим сектором в Европе. Проект был направлен на достижение пяти взаимосвязанных основных целей:

- уточнить концепцию третьего сектора в его европейских проявлениях и поместить ее в значимый контекст в сравнении с более широкими международными концепциями этого сектора;
- определить основные характеристики сектора в соответствии с этим определением – его размер, структуру, состав, источники поддержки и последние тенденции, – а также добиться прогресса в создании постоянных механизмов для отслеживания его развития с течением времени и сравнения с аналогичными процессами в других регионах;
- определить влияние этого сектора, его вклад в экономическое развитие Европы, инновации, благосостояние граждан, гражданскую активность и развитие человеческого потенциала, а также создать возможности для оценки этого вклада в будущем;
- выявить внутренние и внешние барьеры, которые могут препятствовать дальнейшему вкладу организаций в социально-экономическое развитие Европы, и предложить способы их преодоления;
- наладить партнерские отношения между исследовательским сообществом, изучающим европейский третий сектор, и представителями европейского третьего сектора, чтобы понимание европейского третьего сектора, сформировавшееся в результате этой работы, оставалось реалистичным, а предложения по изменениям, выдвинутые в рамках проекта, получили достаточную поддержку ключевых заинтересованных сторон, чтобы обеспечить уважительное отношение со стороны политиков и лидеров сектора.

<sup>12</sup>System of National Accounts 2008. Режим доступа: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/sna2008.pdf> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>13</sup>United Nations. Satellite Account on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work. Режим доступа: [https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/UN\\_TSE\\_HB\\_FNL\\_web.pdf](https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/UN_TSE_HB_FNL_web.pdf) (дата обращения: 30.10.2025).

Координацию проекта осуществлял норвежский Институт социальных исследований. В исследовании приняли участие 13 ведущих исследовательских университетов и научных центров из десяти европейских стран<sup>14</sup>.

В странах-членах Европейского союза некоммерческий сектор уже длительное время является объектом как фундаментальных, так и прикладных научных исследований. Он признан ключевым партнером государств в решении социальных проблем. По данному направлению накоплен значительный объем эмпирических данных. С целью уточнения теоретических и методологических основ оценки уровня развития некоммерческого сектора и его вклада в социально-экономическое развитие стран-членов Европейского союза Европейская комиссия выделила финансирование на проведение исследований. Оно в целом направлено на укрепление информационно-аналитической базы для принятия решений в области взаимодействия с НКО со стороны государственных органов, ответственных за социальную и экономическую политику. В рамках проекта НКО и волонтерское движение были охарактеризованы как «уникальный возобновляемый ресурс» и «полноценный партнер государства в обеспечении прогресса в Европе».

С точки зрения методологии определения уровня развития и качества некоммерческого сектора проект представляет собой продолжение вышеупомянутого исследования «Глобальный рейтинг гражданского общества», проведенного Университетом имени Дж. Хопкинса.

Среди методологических особенностей проекта можно отметить следующие.

1. В рамках расширения границ некоммерческого сектора интегрированы социальное предпринимательство, все формы прямого волонтерства без посредничества традиционных некоммерческих организаций, а также кооперативы и общества взаимопомощи. Данное решение принято с учетом растущей значимости социально ориентированных предприятий, где социальная миссия имеет приоритетное значение, а задачи самофинансирования или прибыльности подчинены целям устойчивого воспроизводства или расширения социально значимой деятельности. По итогам проекта уточнена формулировка третьего конституирующего признака институциональных элементов некоммерческого сектора. Теперь в третий сектор могут быть включены институциональные единицы, созданные в организационно-правовых формах, полностью запрещающих или существенно ограничивающих распределение прибыли между инвесторами, участниками и другими заинтересованными сторонами. Данная методологическая инновация, а также признание волонтерской деятельности в любой форме как ресурса третьего сектора позволяют существенно скорректировать оценку вклада данного сектора в социально-экономическое развитие стран и регионов, включая оценку его вклада в валовой внутренний продукт и валовой региональный продукт.

2. Методологическим достижением проекта стал инновационный подход к классификации сфер влияния некоммерческого сектора на общественную жизнь на региональном, муниципальном и национальном уровнях. Разработаны индикаторы, обеспечивающие количественную оценку данного воздействия. В дополнение к традиционному анализу влияния сектора на экономику и социальную инфраструктуру методология включает оценку его воздействия на следующие аспекты:

- гражданское участие, расширение прав и возможностей;
- качество жизни и благополучие населения;
- социальные инновации;
- активизация местного самоуправления и развитие сообществ;
- развитие человеческого капитала.

3. В рамках данного проекта осуществлена инициатива по разработке системного подхода к анализу препятствий для развития некоммерческого сектора, предназначенного для использования в межстрановых сравнительных исследованиях. В традиционной практике барьеры, препятствующие росту вклада некоммерческого сектора в социально-экономическое развитие, анализируются на уровне отдельных государств или регионов. При этом основное внимание уделяется описанию специфических барьеров, характерных для каждой конкретной страны или региона.

В рамках настоящего проекта проведена классификация барьеров на две категории: общие для всех европейских стран и специфические, зависящие от модели функционирования некоммерческого сектора. К общим барьерам отнесены финансовые ограничения, дефицит квалифицированных кадров в секторе, проблемы внутриорганизационного менеджмента, а также факторы внешней среды, включая

<sup>14</sup> The Contribution of the Third Sector to Europe's Socio-economic Development. Режим доступа: <https://cordis.europa.eu/project/id/613034> (дата обращения: 30.10.2025).

административные (бюрократические) барьеры. Специфические барьеры систематизированы на основе пяти моделей некоммерческого сектора, предложенных теорией социального происхождения Л. Саламона [4]. Данный подход обеспечивает комплексный анализ препятствий для развития некоммерческого сектора, что способствует более эффективному формированию стратегий его поддержки и развития на межстрановом уровне.

## **ИНДЕКС УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА (CIVIL SOCIETY ORGANIZATION SUSTAINABILITY INDEX, CSOSI)**

В рамках индекса устойчивости организаций гражданского общества CSOSI ежегодно публикуется информация о силе и общей жизнеспособности секторов организаций гражданского общества в более чем 70 странах Центральной и Восточной Европы и Евразии, Азии, Африки, Ближнего Востока и Мексики<sup>15</sup>. Анализируя 7 аспектов, имеющих решающее значение для устойчивости сектора, Индекс выявляет как сильные, так и сдерживающие факторы в развитии ОГО. Он позволяет проводить сравнения как по странам, так и во времени. С момента своего создания в 1997 г. для стран Центральной и Восточной Европы и Евразии CSOSI стал ценным инструментом для неправительственных организаций, правительств, доноров, ученых и других заинтересованных сторон, позволяющим лучше понять, насколько устойчив сектор гражданского общества.

Первоначально задуманный как инструмент оценки развития некоммерческого сектора в «странах переходного периода» – государствах Центральной и Восточной Европы и Содружества Независимых Государств – в дальнейшем Индекс устойчивости значительно расширил свою географию. На текущий момент общий охват Индекса составляет 75 стран.

Методологический подход к формированию рейтинга ориентирован на оценку устойчивости НКО с целью предоставления международным донорам аналитического материала, способствующего более глубокому пониманию динамики развития некоммерческого сектора. Это должно повысить эффективность программ поддержки. Система показателей рейтинга охватывает комплексные характеристики некоммерческого сектора в целом, при этом особое внимание уделяется факторам, оказывающим влияние на устойчивость отдельных НКО.

В рамках методики к основным характеристикам сектора, подлежащим измерению и оценке, отнесены:

- правовая среда функционирования НКО;
- организационные возможности отдельных организаций;
- финансовая устойчивость;
- защита интересов;
- оказание услуг;
- инфраструктура сектора;
- общественное восприятие некоммерческого сектора, в том числе его сервисного и правозащитного сегментов.

Комплексный подход способствует расширению целевой аудитории проекта: методология и результаты создания индекса представляют интерес не только для международных дотационных организаций, но и для НКО, исследователей и правительственных структур отдельных государств. Эти материалы способствуют углубленному пониманию уровня и качества развития некоммерческого сектора в динамике и по странам. Разработанные в рамках проекта наборы показателей, отражающие ключевые характеристики сектора, такие как организационные возможности отдельных НКО и общественное восприятие сектора, предоставляют лидерам НКО эффективный инструмент для самооценки результативности их деятельности, включая эффективность взаимодействия с внешними акторами (благополучателями, государственными представителями и бизнес-структурами).

К недостаткам методики проекта можно отнести тот факт, что источником для значительной части данных являются экспертные опросы и оценки: в каждой стране, где осуществляется разработка Индекса устойчивости, местная партнерская организация USAID организует встречу экспертов для обсуждения и оценки параметров индекса. В основе Индекса устойчивости лежат данные, полученные в результате экспертных оценок, которые предоставляются ведущими местными специалистами в ходе очного

<sup>15</sup> Strengthening Civil Society Globally (SCS Global). Режим доступа: <https://www.ngoconnect.net/civil-society-organization-sustainability-index-0> (дата обращения: 30.10.2025).



совещания. В процессе экспертного обсуждения оценок по каждому параметру вычисляется среднее значение параметра для конкретной страны. Затем на основе усреднения значений всех параметров определяется среднее общее значение Индекса устойчивости для данной страны за предыдущий год.

Результаты обсуждений и выставленные оценки оформляются в виде отчета, который подготавливается миссией USAID индекса осуществляется редакционным комитетом, функционирующим в управлении USAID в Вашингтоне. В состав редакционного комитета входят эксперты по развитию гражданского общества из стран, участвующих в рейтинге, а также специалисты по разработке рейтинга из партнерских организаций USAID, таких как Международный центр по некоммерческому праву (ICNL).

Редакционный комитет выполняет следующие основные функции:

- анализ отчетов миссий USAID по странам с целью оценки обоснованности данных, соответствия оценок параметрам содержания за данный период и обеспечения сопоставимости данных на межстрановом уровне;

- проверка страновых данных и оценок на предмет точности соответствия критериям содержания каждого параметра – обобщенные значения индекса устойчивости по странам также анализируются с точки зрения их сопоставимости для формирования общей картины по данному региону.

При возникновении вопросов редакционный комитет осуществляет консультации с экспертами в сфере некоммерческого сектора в конкретной стране. Итогом работы редакционного комитета является ежегодное региональное издание Индекса устойчивости некоммерческих организаций CSOSI<sup>16</sup>. Следует отметить, что российский сегмент НКО также подвержен активному исследованию [5–12]. Отечественные работы по оценке уровня развития и качества некоммерческого сектора имеют свою специфику, одновременно отслеживая общемировые тенденции. С учетом разнородности исходных показателей целесообразным является применение статистических методов при агрегировании частных компонентов рейтинга, например, на основе средней взвешенной суммы рангов или с использованием многоэтапной схемы обработки данных с предварительным отсеком аномальных величин и нормализации значений [5; 6].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обзор международного опыта проведения аналитических исследований развития и формирования рейтингов некоммерческого сектора демонстрирует три группы проектов, отличающихся между собой географическим охватом, используемыми показателями и метриками, методологиями обработки и агрегации данных, а также целевыми группами пользователей. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что в целях рейтингового анализа уровня развития некоммерческого сектора регионов Российской Федерации наибольший интерес представляет группа проектов, сфокусированных на комплексном изучении вклада некоммерческого сектора в социально-экономическое развитие региона (страны). Методические подходы, применяемые в данной группе проектов, являются комплексными, широко внедрены и прошли успешную апробацию в актуальной государственной политике в сфере статистики и рейтингования некоммерческого сектора за рубежом.

Одновременно с этим при разработке и развитии методики рейтингования некоммерческого сектора регионов Российской Федерации следует учесть (на практике уже учитывается) опыт реализации проектов по анализу состояния некоммерческого сектора, направленных на исследование функций и значимости институтов гражданского общества в общественно-политическом контексте различных государств, а также по анализу сравнительных исследований отдельных характеристик некоммерческого сектора: данные исследования опираются на более узкие методики, применимые к анализу характеристик развития некоммерческого сектора и его макроэкономического окружения, являющегося одним из аспектов, влияющих на развитие некоммерческого сектора<sup>17</sup>.

## Список литературы

1. Anheier, H. Mapping Global Civil Society / H. Anheier, H. Katz // GCS. – 2003. – Pp. 241–258.
2. Bernhard, M. The Varieties of Democracy Core Civil Society Index / M. Bernhard, E. Tzelgov, D. Jung [et al.] // SSRN Electronic Journal. – 2015. – DOI 10.2139/ssrn.2667493.

<sup>16</sup> Civil Society Organization Sustainability Index, Central and Eastern Europe and Eurasia 26th Edition. Режим доступа: <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/2024/02/csosi-europe-eurasia-2022-report.pdf> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>17</sup> Малец Е. А. Методология регионального рейтинга третьего сектора «Регион-НКО». Режим доступа: [https://raex-rr.com/files/methods/Region-NKO\\_methodology\\_2024.pdf](https://raex-rr.com/files/methods/Region-NKO_methodology_2024.pdf) (дата обращения: 30.10.2025).



3. Гражданское общество в модернизирующейся России: Аналитический доклад Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по итогам реализации проекта «Индекс гражданского общества -CIVICUS» / Л. И. Якобсон, И. В. Мерсиянова, О. Н. Кононыхина [и др.]. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2011. – 60 с. – ISBN 978-5-7598-0923-4. – EDN UOTXUX.
4. Salamon, L. M. Explaining civil society development: A social origins approach / L. M. Salamon, S. W. Sokolowski, M. A. Haddock // *Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach*, 2017. – Pp. 1–321. – EDN XOILJO.
5. Алешникова, В. И. Особенности применения статистических методов при построении рейтингов / В. И. Алешникова, Т. А. Бурцева, Е. С. Дарда, Э. М. Богатырева // *Управление*. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 69–77. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-3-69-77. – EDN OUNZZU.
6. Мальцев, Е. А. О схеме рейтингования в условиях неоднородности структуры исходных показателей / Е. А. Мальцев // *Экономика строительства*. – 2025. – № 8. – С. 501–503. – EDN VVBAOA.
7. Водолазова, Ж. М. Управление развитием социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях становления гражданского общества / Ж. М. Водолазова // *Теория и практика общественного развития*. – 2021. – № 7(161). – С. 44–48. – DOI 10.24158/tipor.2021.7.6. – EDN QTZNHD.
8. Федотова А.П. Институт социально ориентированных некоммерческих организаций: история и развитие / А. П. Федотова, В. А. Котляр // *Вестник Российской правовой академии*. – 2023. – № 4. – С. 84–93. – DOI 10.33874/2072-9936-2023-0-4-84-93. – EDN RZGMXY.
9. Юдин В.А. Разработка инновационной модели управления НКО на основе анализа зарубежных моделей управления организациями / В. А. Юдин, Н. А. Устина // *Вестник Самарского муниципального института управления*. – 2023. – № 2. – С. 16–27. – EDN CYAQVA.
10. Башминов, А. В. Специфика управления некоммерческими организациями / А. В. Башминов // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. – 2021. – № 3(129). – С. 138–142. – EDN BFUIVF.
11. Рунов, А. В. Совершенствование деятельности сонко как драйвер повышения качества социальных услуг в регионе / А. В. Рунов // *Вестник РАЕН*. – 2022. – Т. 22, № 4. – С. 115–120. – DOI 10.52531/1682-1696-2022-22-4-115-120. – EDN BMTNUA.
12. Ханбииков, А. В. Методика определения роли некоммерческих организаций в экономике / А. В. Ханбииков // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. – 2021. – № 12-2. – С. 388–395. – DOI 10.17513/vaael.2013. – EDN HDGINL.

## References

1. Anheier, H., Katz, H. (2003). Mapping Global Civil Society. *GCS*, 241–258.
2. Bernhard, M., Tzelgov, E., Jung, D., Coppedge, M., & Lindberg, S. (2015). The Varieties of Democracy Core Civil Society Index. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2667493>.
3. Yakobson, L. I., Mersyanova, I. V., Kononikhina, O. V., Benevolensky, V. B., Pamfilova, E. A., Proskuryakova, L. I., & Tumanova, A. S. (2011). *Civil society in modernizing Russia: analytical report of the Center for Civil Society and Non-Profit Sector Studies of the National Research University Higher School of Economics on the results of the Civil Society Index – CIVICUS project*. Moscow: HSE, 2011. (In Russian).
4. Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2017). *Explaining civil society development: A social origins approach*. Johns Hopkins University Press, Baltimore. <https://doi.org/10.1285/i20356609v11i1p308>
5. Aleshnikova, V. I., Burtseva, T. A., Darda, E. S., & Bogatyreva, E. M. (2023). Features of the application of statistical methods in the construction of ratings. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11(3), 69–77. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-3-69-77>
6. Maltsev, E. A. (2025). On the rating scheme in conditions of heterogeneity of the structure of the initial indicators. *Economics of construction*, 8, 501–503. (In Russian).
7. Vodolazova, Zh. M. (2021). Managing the development of socially oriented non-profit organizations in the context of the formation of civil society. *Theory and practice of social development*, 7(161), 44–48. (In Russian). <https://doi.org/10.24158/tipor.2021.7.6>
8. Fedotova, A. P., Kotlyar, V. A. (2023). Institute of socially oriented non-profit organizations: history and development. *Bulletin of the Russian Law Academy*, 4, 84–93. (In Russian). <https://doi.org/10.33874/2072-9936-2023-0-4-84-93>

9. Yudin, V. A., Ustina, N. A. (2023). Development of an innovative model of NPO management based on the analysis of foreign models of organization management. *Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management*, 2, 16–27. (In Russian).
10. Bashminov, A. V. (2021). Specifics of managing non-profit organizations. *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*, 3(129), 138–142. (In Russian).
11. Runov, A. V. (2022). Improving the activities of NPOs as a driver for improving the quality of social services in the region. *Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences*, 4(22), 115–120. (In Russian).
12. Khanbikov, A. V. (2021). Methodology for determining the role of non-profit organizations in the economy. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 12-2, 388–395. (In Russian). <https://doi.org/10.17513/vaael.2013>

# Проблемы взаимодействия участников государственной программы «Строительство» в условиях цифровизации

**Шемякина Татьяна Юрьевна<sup>1</sup>**

Канд. экон. наук, проф. каф. экономики и управления в строительстве

ORCID: 0000-0002-0136-8021, e-mail: Sh.tatiana@list.ru

**Юров Максим Сергеевич<sup>2</sup>**

Зам. начальника отдела производственных проектов

ORCID: 0009-0001-3804-2471, e-mail: maks.yurov@bk.ru

<sup>1</sup>Государственный университет управления, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Объединенная дирекция по реализации федеральных инвестиционных программ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, г. Москва, Россия

## Аннотация

Целью настоящего исследования является анализ механизма взаимодействия участников строительства объектов государственной программы «Строительство» в условиях цифровизации, в частности внедрения цифровых технологий в процесс реализации масштабных национальных проектов. Рассматриваемые в работе задачи заключаются в выявлении проблем сокращения разрыва между этапами и создания единого коммуникационного пространства для участников инвестиционно-строительного процесса, что обеспечивается через цифровые платформы и новый порядок взаимодействия. Методологической основой исследования служат нормативно-правовые акты Российской Федерации и зарубежный опыт цифрового государственного строительства. Результаты анализа демонстрируют, что созданная Федеральная государственная информационная система «Реестр объектов капитального строительства» функционирует на базе государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет», которая позволяет формировать сведения об объектах капитального строительства, их финансировании и осуществлять мониторинг строительства, становится центральным элементом цифровой вертикали управления строительством в Российской Федерации. Реестр объектов капитального строительства интегрируется с другими электронными системами, обеспечивает сквозной учет объектов и финансов и выступает общим источником информации для всех участников программы. Компонент управления капитальными вложениями цифровой платформы предоставляет застройщику доступ к блокам информации для решения широкого спектра задач и проблем, связанных с реализацией строительных проектов.

## Ключевые слова

Государственная программа, цифровая инфраструктура, реестр объектов капитального строительства, электронный бюджет, управление капитальными вложениями, единая информационная система жилищного строительства, государственная информационная система обеспечения градостроительной деятельности

**Для цитирования:** Шемякина Т.Ю., Юров М.С. Проблемы взаимодействия участников государственной программы «Строительство» в условиях цифровизации // Вестник университета. 2026. № 3. С. 136–144.



# Issues of interaction among participants of the Construction State Program in the context of digitalization

**Tatiana Yu. Shemyakina<sup>1</sup>**

Cand. Sci. (Econ.), Prof. at the Economics and Management in Construction Department

ORCID: 0000-0002-0136-8021, e-mail: Sh.tatiana@list.ru

**Maxim S. Yurov<sup>2</sup>**

Deputy Head of the Production Projects Department

ORCID: 0009-0001-3804-2471, e-mail: maks.yurov@bk.ru

<sup>1</sup>State University of management, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Joint Directorate for Federal Investment Programs Implementation of the Ministry of Construction and Housing and Communal Services of the Russian Federation, Moscow, Russia

## Abstract

The purpose of the study is to analyze the mechanism of interaction among participants in facilities construction of the Construction State Program in the context of digitalization, in particular, the implementation of digital technologies in the large-scale national projects. The tasks considered in the paper are to identify issues of reducing the gap among the stages and creating a single communication space for participants in the investment and construction process, which is provided through digital platforms and a new order of interaction. The methodological basis of the research is the normative legal acts of the Russian Federation and the foreign experience of digital state building. The analysis results demonstrate that the created Federal State Information System “Register of Capital Construction Facilities” operates on the basis of the state integrated information system for public finance management “Electronic Budget”, which allows to generate information about capital construction facilities, their financing, and monitor construction and becomes the central element of the digital vertical of construction management in Russia. The Register of Capital Construction Facilities integrates with other electronic systems, provides end-to-end accounting of facilities and finances, and acts as a common source of information for all program participants. The capital investment management component of the digital platform provides a developer with access to information blocks to solve a wide range of tasks and issues related to construction projects implementation.

## Keywords

State program, digital infrastructure, register of capital construction objects, electronic budget, capital investment management, unified housing construction information system, state information system for ensuring urban planning activities

**For citation:** Shemyakina T.Yu., Yurov M.S. (2026) Issues of interaction among participants of the Construction State Program in the context of digitalization. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 136–144.

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях строительства государственные проекты характеризуются высокой сложностью и многокомпонентностью, требующей скоординированных действий всех задействованных организаций. Сейчас работа по стимулированию цифровизации идет по трем важным направлениям: повышение информационной грамотности населения, включая обучение высококвалифицированных ИТ-специалистов (ИТ – информационные технологии), развитие информационных технологий и инфраструктуры, формирование прозрачных правовых норм регулирования [1].

Строительный комплекс Российской Федерации (далее – РФ, Россия) также переживает трансформацию: обновляются нормативно-технические документы, внедряются цифровые технологии и реализуются масштабные национальные проекты. При этом эффективность инвестиционно-строительного цикла во многом зависит от системной интеграции и оперативной координации всех участников процесса<sup>1</sup>. Эксперты подчеркивают, что при отсутствии общей информационной среды подрядчики и заказчики часто действуют фрагментарно и «борются за свой кусок пирога», не осознавая общей цели проекта<sup>2</sup>. Это указывает на потребность в сокращении разрыва между этапами создания единого коммуникационного пространства, что обеспечивается через цифровые платформы и новый порядок взаимодействия и формирует актуальность темы исследования<sup>3</sup>.

В таких условиях совершенствование механизма взаимодействия становится критически важным для достижения целей государственных программ, связанных с жилищным и инфраструктурным строительством. Научная новизна исследования заключается в предложении регламента взаимодействия участников государственной программы «Строительство» на цифровой платформе. В настоящее время необходимо продолжать совершенствовать нормативно-правовую базу цифровой трансформации строительной сферы, чтобы развивать механизмы государственной финансовой поддержки цифровых процессов в строительстве [2].

## СУЩЕСТВУЮЩАЯ ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ «СТРОИТЕЛЬСТВО»

Цифровизация – это процесс интеграции цифровых технологий в различные аспекты жизни общества и экономики. В мире, где цифровые технологии проникают во все сферы деятельности, от экономики и образования до здравоохранения и сферы развлечений, понимание этого процесса и адаптация к нему становятся критически важными [3].

В строительной отрасли России на сегодняшний день происходит динамичная трансформация, связанная с характерными особенностями для этой отрасли [4]. Процессы цифровизации в строительной отрасли находятся под постоянным контролем Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ (далее – Минстрой России): создается нормативная база, формируется группа высококвалифицированных специалистов, предназначенных для создания информационной модели строительной отрасли, определяются сроки реализации этапов цифровизации [5]. В стране ведется активное формирование единой цифровой инфраструктуры управления капитальными вложениями. Одним из ключевых нововведений стало создание Федеральной государственной информационной системы «Реестр объектов капитального строительства» (далее – РОКС). РОКС введен Постановлением Правительства РФ от 31 мая 2024 г. № 702 «Об управлении капитальными вложениями, финансирование которых осуществляется за счет средств федерального бюджета»<sup>4</sup>. Этот документ утвердил правила формирования и ведения реестра объектов, финансируемых из федерального бюджета, и заменило собой Федеральную адресную инвестиционную программу (далее – ФАИП). Поправки в Бюджетный кодекс РФ, принятые в конце

<sup>1</sup> Запущена работа Центра взаимодействия и коммуникаций в строительстве. Режим доступа: <https://www.minstroyrf.gov.ru/press/zapushchena-rabota-tsentra-vzaimodeystviya-i-kommunikatsiy-v-stroitelstve/#:~:text=> (дата обращения: 10.12.2025).

<sup>2</sup> Проблемы строительных проектов и современные способы решения. Режим доступа: <https://stroygaz.ru/expert/technologies/problems-stroitelnykh-proektov-i-sovremennye-sposoby-resheniya/#:~:text=> (дата обращения: 10.12.2025).

<sup>3</sup> Правкомиссией утверждены материалы по суперсервису «Цифровое строительство индивидуального жилого дома». Режим доступа: <https://www.minstroyrf.ru/press/pravkomissiy-utverzhdeny-materialy-po-superservis-tsifrovoe-stroitelstvo-individualnogo-zhilogo-do/#:~:text=> (дата обращения: 10.12.2025).

<sup>4</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 30 мая 2024 г. № 702 «Об управлении капитальными вложениями, финансовое обеспечение которых осуществляется (планируется осуществлять) за счет средств федерального бюджета». Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405310032> (дата обращения: 10.12.2025).



2023 г., исключили из действующего регулирования ФАИП и закрепили в качестве основного механизма учета и контроля именно единый РОКС<sup>5</sup>. Таким образом, формальный «запуск» РОКС и связанная с ним реформа капитального инвестирования прошли в 2023–2024 гг. (переходный период завершился к 1 июня 2024 г., после чего началось полноценное введение реестра)<sup>6</sup>.

РОКС функционирует на базе государственной интегрированной информационной системы (далее – ГИИС) управления общественными финансами «Электронный бюджет». Формирование сведений об объектах капитального строительства и их финансировании и мониторинг строительства осуществляются через компонент «Управление капитальными вложениями» ГИИС «Электронный бюджет»<sup>7</sup>. По словам вице-премьера М. Хуснулина, при введении реестра все процессы цифровизации «будут полностью интегрированы в ГИИС “Электронный бюджет”», что обеспечит сквозной информационный поток от формирования бюджетных заявок до их согласования и контроля<sup>8</sup>. Размещение единого реестра на «Едином портале бюджетной системы РФ» позволило объединить функции распределения бюджетных средств, оперативного мониторинга и отчетности по объектам строительства в рамках одного цифрового решения.

РОКС призван повысить прозрачность финансирования и учета объектов капитального строительства в рамках государственных программ. Устранение дублирующих процедур (ранее вводившихся через ФАИП) и переход на цифровой формат обеспечивают «прозрачность всех процедур», ликвидацию избыточной бумажной волокиты и ускорение принятия решений по капитальным вложениям. По мнению Министра России, новые правила также способствуют «дополнительному качеству и прозрачности выполнения работ» и сокращают инвестиционно-строительный цикл, а также число незавершенных объектов. Уже на пилотных объектах срок согласования проектной документации сократился в 5–6 раз, а общий цикл строительства – на 10–20 %<sup>9</sup>.

При переходе на цифровое проектирование расходы и сроки строительства объектов, строящихся за счет средств бюджетов различных уровней, должны сократиться до 20 % в течение ближайших нескольких лет вплоть до 2026 г. [6]. Снижение продолжительности от принятия решения о строительстве до передачи объекта в эксплуатацию будет до 30 %. Одновременно цифровизация повышает подотчетность и снижает коррупционные риски: открытые данные и автоматизированный мониторинг устраняют влияние «человеческого фактора» и значительно упрощают отслеживание нарушений. В результате РОКС обеспечивает единый учет возводимых за счет федерального бюджета зданий, сооружений и иных объектов, что повышает эффективность взаимодействия между ведомствами и органами власти<sup>10</sup>.

Следует отметить, что мировой опыт демонстрирует ключевые решения для цифрового государственного строительства. Например, в Сингапуре внедрена платформа CORENET X – единый портал многофункциональных онлайн-заявок на строительные разрешения. Вся проектная документация подается в формате информационной BIM-модели (BIM – информационное моделирование зданий), а согласования автоматизированы<sup>11</sup>.

В Германии последовательно реализуется программа «Цифровое проектирование и строительство» с обязательным применением BIM и открытых стандартов данных. В рамках инициативы BIM Deutschland создан федеральный портал с наборами данных и критериями качества, а политики приняты на федеральном уровне и уровне земель. Это обеспечивает «прозрачное сотрудничество всех заинтересованных сторон проекта независимо от программного обеспечения»<sup>12</sup>.

Великобритания с 2016 г. требует BIM-уровня 2 для государственного заказа и готовит цифровой портал 10-летнего инфраструктурного конвейера. Новый портал Infrastructure Pipeline публикует планы и статус всех проектов стоимостью свыше 25 млн фунтов стерлингов, что обеспечивает открытость будущих бюджетов строительства<sup>13</sup>.

<sup>5</sup> Изменился мониторинг объектов капитального строительства и вступили в силу изменения в Бюджетный кодекс. Режим доступа: [https://minstroyrf.gov.ru/press/izmenilsya-monitoring-obektov-kapitalnogo-stroitelstva-i-vstupili-v-silu-izmeneniya-v-byudzhethnyy-ko/#:~:text=\(дата обращения: 10.12.2025\).](https://minstroyrf.gov.ru/press/izmenilsya-monitoring-obektov-kapitalnogo-stroitelstva-i-vstupili-v-silu-izmeneniya-v-byudzhethnyy-ko/#:~:text=(дата обращения: 10.12.2025).)

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Порядок ведения реестра объекта капитального строительства. Режим доступа: <https://clck.ru/3T5imV> (дата обращения: 10.12.2025).

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Еще 25 регионов хотят присоединиться к развитию цифровой вертикали стройкомплекса. Режим доступа: [https://ancb.ru/news/read/14373#:~:text=\(дата обращения: 10.12.2025\).](https://ancb.ru/news/read/14373#:~:text=(дата обращения: 10.12.2025).)

<sup>10</sup> Утвержден порядок ведения реестра объектов капитального строительства вместо ФАИП. Режим доступа: [https://www.minstroyrf.gov.ru/press/utverzhdyyen-poryadok-vedeniya-reestra-obektov-kapitalnogo-stroitelstva-vmesto-faip/#:~:text=\(дата обращения: 10.12.2025\).](https://www.minstroyrf.gov.ru/press/utverzhdyyen-poryadok-vedeniya-reestra-obektov-kapitalnogo-stroitelstva-vmesto-faip/#:~:text=(дата обращения: 10.12.2025).)

<sup>11</sup> What is CORENET X? Режим доступа: [https://info.corenet.gov.sg/#:~:text=\(дата обращения: 10.12.2025\).](https://info.corenet.gov.sg/#:~:text=(дата обращения: 10.12.2025).)

<sup>12</sup> Building Information Modeling. Режим доступа: [https://www.bimdeutschland.de/#:~:text=BIM%20Deutschland%20setzt%20auf%20Open\(дата обращения: 10.12.2025\).](https://www.bimdeutschland.de/#:~:text=BIM%20Deutschland%20setzt%20auf%20Open(дата обращения: 10.12.2025).)

<sup>13</sup> Infrastructure pipeline digital portal set for July launch. Режим доступа: <https://clck.ru/3T5iqM> (дата обращения: 10.12.2025).

Канада также движется в сторону национального BIM-мандата и цифровых «двойников» инфраструктуры (англ. digital twins), консолидации геоинформационных систем и BIM-данных для государственных приложений.

## ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ В СИСТЕМЕ РОКС

Главные распорядители бюджетных средств (далее – ГРБС), государственные заказчики формируют в ГИИС «Электронный бюджет» сведения об объектах капитального строительства и связанных мероприятиях (не позднее 1 марта по особо важным объектам и 1 апреля по остальным). Эти сведения включают проектную документацию, сметы и обоснования финансирования и вносятся в реестр в компоненте «Управление капитальными вложениями». Затем ГРБС одновременно направляют информацию на согласование в Минстрой России (координатор комплексной государственной программы «Строительство»), а также в Министерство финансов РФ (далее – Минфин России), Министерство экономического развития РФ (далее – Минэкономразвития России), Федеральную антимонопольную службу (далее – ФАС РФ) и другие уполномоченные органы.

1. Минстрой России выступает функциональным заказчиком компонента реестра: он проверяет заявленные объекты на соответствие правилам формирования реестра и полноту представленных данных. Он также контролирует наличие полного финансирования объектов (особенно переходящих и незавершенных) и при необходимости инициирует корректировку планов. Впервые формирование полноценного реестра началось с проектирования федерального бюджета на 2025–2027 гг., после включения положений об объектах капитального строительства в бюджетное законодательство<sup>14</sup>.

2. Органы контроля и экспертизы (Минфин России, Минэкономразвития России, ФАС РФ, Счетная палата РФ и др.) подключаются к процедуре согласования и мониторинга объектов. Им предоставляется доступ к данным реестра для оценки эффективности расходования средств и своевременности реализации проектов. Например, ФАС РФ участвует в экспертизе заявки при согласовании и проверяет достоверность обоснований, а Счетная палата РФ использует сведения из реестра при проверке исполнения государственных программ.

В таблице приведены основные информационные системы строительной отрасли России, их назначение, участники и характер документооборота.

Таблица

Основные информационные системы строительной отрасли России

| Система                                           | Описание и функции                                                                               | Пользователи и документооборот                                                                                    | Проблемы и ограничения                                                                      |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реестр объектов капитального строительства (РОКС) | Единый государственный реестр всех объектов капитального строительства                           | Минстрой России, Минфин России, ГРБС, подрядчики – сведения о проекте, финансах, графиках                         | Фрагментарные данные, не все регионы подключены, доработка интерфейса и обмена              |
| ГИИС «Электронный бюджет»                         | Управление госбюджетом: планирование, исполнение, контроль; формирование государственных заданий | Минфин России и финансовые органы – заявки и планы, Минстрой России и др. – данные о финансировании и результатах | Сложный интерфейс, регионы не используют все модули, интеграция с РОКС, ГИСОГД не завершена |

<sup>14</sup> Утвержден порядок ведения реестра объектов капитального строительства вместо ФАИП. Режим доступа: <https://spbssk.ru/utverzhdjony-poryadok-vedeniya-reestra-obektov-kapitalnogo-stroitelstva-vmesto-faip/> (дата обращения: 10.12.2025).

| Система                                                                                    | Описание и функции                                                                                                                                           | Пользователи и документооборот                                                                                                 | Проблемы и ограничения                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Единая информационная система жилищного строительства (ЕИСЖС)                              | Учет долевого строительства и ипотеки, сведения о застройщиках и договорах                                                                                   | Акционерное общество «Дом.РФ», застройщики, органы власти, граждане – данные о землях, разрешениях, договорах долевого участия | Зависимость от данных застройщиков, не всегда актуализируются сведения, сложность для граждан |
| Государственная информационная система обеспечения градостроительной деятельности (ГИСОГД) | Хранение и обмен градостроительной документацией (градостроительные планы земельных участков, правила землепользования и застройки и др.), выдача разрешений | Минстрой России, органы архитектуры, застройщики, эксперты – публикация документов и статусов работ                            | Переход регионов не завершен, нет стандарта данных, разночтения между уровнями власти         |

Примечания: РОКС – новый федеральный реестр объектов капитального строительства (введен Постановлением Правительства РФ № 702), обеспечивает учет бюджетных вложений и статусов проектов. ГИИС «Электронный бюджет» – подсистема Минфина для планирования и контроля исполнения бюджета, агрегирует заявки и отчеты. ЕИСЖС – агрегатор данных по долевого строительству и ипотеке (оператор – акционерное общество «Дом.РФ»), обеспечивает прозрачность для граждан и контролирующих органов. ГИСОГД – федеральная и региональные платформы, где публикуются градостроительные документы (градостроительные планы земельных участков, правила землепользования и застройки, планы) и статусы объектов на всех стадиях

Составлено авторами по материалам источников<sup>15,16</sup>

РОКС становится центральным элементом цифровой вертикали управления строительством в России. Он интегрируется с другими электронными системами, обеспечивает сквозной учет объектов и финансов и выступает общим источником информации для всех участников программы. Проблема состоит не только в создании единой цифровой платформы, которую можно рассматривать как единую базу данных, но и в вопросах, связанных с интеграцией данных между системами, техническими и кадровыми вызовами.

Другая проблема заключается в отсутствии четких регламентов взаимодействия на цифровой платформе. Например, неясно кто несет ответственность за ошибки в данных, как разрешаются споры между участниками или как обеспечивается конфиденциальность информации. Это может привести к недопониманию, задержкам в процессе и снижению доверия к системе.

Во всем мире усугубляется проблема дефицита кадров, особенно в сферах производства и промышленности. В России эта проблема остро ощущается, в том числе в строительстве, где сейчас дефицит кадров составляет 50 тыс. чел., но эксперты прогнозируют его рост до 400 тыс. к 2030 г.<sup>17</sup>. Чтобы решить этот вопрос, необходимо ускоренными темпами внедрять роботизацию производственных и логистических процессов, а также цифровизацию управленческих процессов. Это позволит снизить потери от нехватки трудовых ресурсов, увеличить производительность труда и повысить качество выпускаемой продукции [7].

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ ЦИФРОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Развитие системы Реестра объектов капитального строительства требует решения проблем, связанных с интеграцией с другими системами. Необходимо обеспечить сквозной обмен между подсистемами. Например, интеграция региональных государственных информационных систем обеспечения градостроительной деятельности (далее – ГИСОГД) с федеральной платформой позволит консолидировать сведения по объектам на всех этапах жизненного цикла. Следует унифицировать форматы данных и регистры (идентификацию объектов, кадастровые номера) для автоматической «склейки» информации из разных

<sup>15</sup> Дом.РФ. Режим доступа: <https://дом.рф/> (дата обращения: 10.12.2025).

<sup>16</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 30 мая 2024 г. № 702 «Об управлении капитальными вложениями, финансовое обеспечение которых осуществляется (планируется осуществлять) за счет средств федерального бюджета». Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405310032> (дата обращения: 10.12.2025).

<sup>17</sup> Хуснуллин спрогнозировал нехватку 400 тыс. работников в стройотрасли. Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/650ad1339a794703a4ce4c51> (дата обращения: 10.12.2025).

систем. Предлагается создать единый портал «Стройкомплекс.РФ» как «единое окно» в отрасли, через который пользователи будут обращаться ко всем подсистемам<sup>18</sup>. Необходима также синхронизация с Единым порталом государственных и муниципальных услуг, например, при подаче заявления на получение разрешения на строительство через «Госуслуги» оно автоматически направлялось бы в региональный «Градстрой» и попадало в ГИСОГД. Требования к интеграции можно оформить в федеральном стандарте обмена данными или в методических указаниях Минстроя России.

Необходимо обеспечить кадровую подготовку и поддержку регионов. Цифровизация невозможна без обучения специалистов. Стоит включить в федеральные программы (например, нацпроекты «Цифровая экономика» и «Жилье и городская среда») создание обучающих курсов и тренингов по работе с цифровыми платформами строительства<sup>19</sup>. При этом следует унифицировать образовательные стандарты (например, по теме BIM и геоинформационных систем в строительстве) и стимулировать вузы и колледжи вводить профильные модули. В регионах нужно организовать «цифровые центры компетенций», где эксперты помогут органам власти и бизнесу осваивать новые системы, а также выезжать в субъекты для очного обучения. Крупным корпорациям и саморегулируемым организациям можно поручить наставничество (менторство) – передавать опыт использования Единой информационной системы жилищного строительства и РОКС менее подготовленным участникам. Кроме того, следует предусмотреть методическую поддержку и «горячие линии» от Минстроя России для круглосуточной помощи пользователям при запуске новых сервисов.

На данный момент Минстроем России ведется разработка методических рекомендаций по заполнению и работе в РОКС. В целом комплексный подход как сочетание технологических улучшений, нормативных доработок и кадровых программ позволит реализовать потенциал цифровой трансформации строительства и снять существующие барьеры взаимодействия участников отрасли.

Для обеспечения прозрачного, эффективного и безопасного взаимодействия участников государственной программы «Строительство» на цифровой платформе необходимо разработать и внедрить регламент взаимодействия основных участников. Этот регламент должен включать следующие ключевые элементы:

- четкое распределение функций между участниками (государственными заказчиками, застройщиками, подрядчиками и контролирующими органами);
- установление уровней доступа к данным в зависимости от роли участника с учетом защиты конфиденциальности;
- стандарты передачи информации, включая форматы, сроки и каналы связи, для обеспечения актуальности данных;
- процедуры оперативного урегулирования конфликтов, возникающих между участниками.

Такой регламент создаст основу для эффективного сотрудничества, минимизации рисков и повышения прозрачности в рамках работы на платформе.

Компонент управления капитальными вложениями предоставляет застройщику доступ к важным блокам информации, что позволяет решать широкий спектр задач и проблем, связанных с реализацией строительных проектов. Блоки включают:

- общую характеристику объекта капитального строительства (наименование, год реализации, вид объекта капитального строительства, классификатор, информацию о заказчике и застройщике, государственную программу, а также код бюджетной классификации);
- направление инвестирования (объемы бюджетных ассигнований в ценах соответствующих лет, наименование направления инвестирования, мощность);
- нормативно-правовые акты;
- стоимостные показатели (сметную стоимость с годом определения, стоимость строительства в ценах соответствующих лет, технологическую структуру капитальных вложений, источники финансирования);
- документацию (паспорт инвестиционного проекта, заключения об эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения, задание на проектно-исследовательские работы, проектную документацию, заключения экспертизы проектной документации, разрешения на строительство, сведения о вводе объекта в эксплуатацию);

<sup>18</sup> Информационная система «Стройкомплекс.РФ» объединит цифровые документы о стройках. Режим доступа: <https://rg.ru/2022/12/22/strojku-zagruzizat-v-sistemu.html> (дата обращения: 10.12.2025).

<sup>19</sup> Проект цифровизации городского хозяйства «Умный город». Режим доступа: <https://www.minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/> (дата обращения: 10.12.2025).



- сведения о контрактах и соглашениях;
- контрольные точки (обязательные, иные).

Следует отметить, что для цифровой трансформации необходимо вертикальное управление базами данных в строительном комплексе, основной из которых является информационная система управления проектами объектов капитального строительства, позволяющая повысить прозрачность инвестиционно-строительного цикла. Одним из этапов создания вертикального управления является включение в систему региональных операторов строительной отрасли – государственных и муниципальных заказчиков, подрядных организаций на основе разработанных нормативно-правовых документов для адаптации к работе с исполнительной документацией, что позволит перейти к полноценному обмену цифровой документацией в строительстве.

Важным функционалом системы вертикального управления становится управление капитальными вложениями в горизонте планирования бюджетных расходов на создание объектов капитального строительства на пять и более лет. Это позволяет своевременно выявлять риски, перераспределять средства на другие объекты, обеспечивая их опережающее финансирование.

Ключевая задача сводится к управлению стоимостью объекта на протяжении всего его жизненного цикла, от проектирования до ликвидации, что делает понятие управления жизненным циклом базовым. Наличие заказчика позволяет не только грамотно управлять стоимостью объекта на всех этапах инвестиционно-строительного цикла, но и учитывать конечных пользователей объектов капитального строительства на основе высокотехнологичной системы, в которой все бизнес-процессы гармонизированы и включают профессиональных управленцев, обладающих знаниями о параметрах будущего объекта и учитывающих интересы конечных пользователей этого объекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд существенных выводов. Процессы цифровизации в строительной отрасли осуществляются в направлении формирования единой цифровой инфраструктуры управления капитальными вложениями. С этой целью создается нормативная база, формируется группа высококвалифицированных специалистов, предназначенных для создания информационно-строительной модели строительной отрасли, определяются сроки реализации этапов цифровизации.

Для устранения дублирующих процедур и перехода на цифровой формат, обеспечивающий «прозрачность всех процедур», ликвидации избыточной бумажной волокиты и ускорения принятия решений по капитальным вложениям создан РОКС, призванный повысить прозрачность финансирования и учета объектов капитального строительства в рамках госпрограмм. Новые правила способствуют дополнительному качеству и прозрачности выполнения работ и сокращают инвестиционно-строительный цикл, а также число незавершенных объектов.

Документооборот в системе цифрового взаимодействия участников государственной программы включает формирование в ГИИС «Электронный бюджет» сведений об объектах капитального строительства, которые включаются в проектную документацию, сметы и обоснования финансирования и вносятся в Реестр в компоненте «Управление капитальными вложениями», затем направляется информация на согласование в Минстрой России, а также в Минфин России, Минэкономразвития России, ФАС РФ и другие уполномоченные органы.

Развитие системы РОКС требует решения проблем, связанных с интеграцией с другими системами, обеспечивающей сквозной обмен между подсистемами, при этом следует унифицировать форматы данных и регистры для автоматической «склейки» информации из разных систем.

Важным функционалом системы вертикального управления становится управление капитальными вложениями в горизонте планирования бюджетных расходов на создание объектов капитального строительства на пять и более лет. Это позволяет своевременно выявлять риски, перераспределять средства на другие объекты, обеспечивая их опережающее финансирование.

Для обеспечения прозрачного, эффективного и безопасного взаимодействия участников государственной программы «Строительство» на цифровой платформе необходимо разработать и внедрить регламент взаимодействия основных участников. Такой регламент создаст основу для эффективного сотрудничества, минимизации рисков и повышения прозрачности в рамках работы на платформе.



### Список литературы

1. Листопад, М. Е. Анализ инвестиционной привлекательности строительной отрасли в современных условиях цифровизации / М. Е. Листопад, Л. А. Пшул // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 3(118). – С. 81–92. – DOI 10.24412/2227-9407-2021-3-81-92. – EDN BHPFGP.
2. Лебедев, В. А. Правовые механизмы цифровой трансформации в строительной сфере / В. А. Лебедев, Е. И. Лебедева // Бухучет в строительных организациях. – 2024. – № 1. – С. 68–79. – EDN UHJGAZ.
3. Степанов, А. В. Цифровизация строительной отрасли: перспективы и вызовы / А. В. Степанов, М. В. Матвеева, Е. С. Пешкова // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2024. – Т. 14, № 2(49). – С. 356–366. – DOI 10.21285/2227-2917-2024-2-356-366. – EDN SJHHT.
4. Горбова, И. Н. Цифровая трансформация строительной отрасли России / И. Н. Горбова, Р. Р. Аванесова, М. М. Мусаев // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 2(55). – С. 46–51. – EDN EDFXIZ.
5. Абдрахимов, В. З. Перспективы развития цифровой экономики в России на примере строительной отрасли / В. З. Абдрахимов, С. Р. Шапиро, Д. В. Абдрахимов // Вестник Прикамского социального института. – 2021. – № 3(90). – С. 68–75. – EDN EYHRUO.
6. Сулимова, Е. А. Развитие цифровой экономики в сфере строительства / Е. А. Сулимова, Д. А. Новицкая // Экономика строительства. – 2022. – № 10. – С. 89–95. – EDN JIFDVM.
7. Игнатьев, И. В. Современные вызовы цифровой трансформации строительной сферы / И. В. Игнатьев, В. Ю. Шаранин // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 4. – С. 721–733. – DOI 10.55186/2413046X\_2024\_9\_4\_230. – EDN VMYJBV.

### References

1. Listopad, M. E., Pshul, L. A. (2021). Analysis of the investment attractiveness of the construction industry in the modern conditions of digitalization. *Bulletin of NGIEI*, 3(118), 81–92. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2021-3-81-92>
2. Lebedev, V. A., Lebedeva, E. I. (2024). Legal mechanisms of digital transformation in the construction sector. *Construction: New Technologies – New Equipment*, 4. (In Russian).
3. Stepanov, A. V., Matveeva, M. V., & Peshkova, E. S. (2024). Digitalization of the construction industry: prospects and challenges. *University Proceedings. Investments. Construction. Real Estate*, 14(2), 356–366. (In Russian). <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2024-2-356-366>
4. Gorbova, I. N., Avanesova, R. R., & Musaev, M. M. (2023). Digital transformation of the construction industry in Russia. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2(55), 46–51. (In Russian).
5. Abdrakhimov, V. Z., Shapiro, S. R., & Abdrakhimov, D. V. (2021). Prospects for the development of the digital economy in Russia: the case of the construction industry. *Bulletin of the Prikam Social Institute*, 3(90). (In Russian).
6. Sulimova, E. A., Novitskaya, D. A. (2022). Development of the digital economy in the field of construction. *Construction Economics*, 10, 89–95. (In Russian).
7. Ignatiev, I. V., Sharanin, V. Yu. (2024). Modern challenges of digital transformation in the construction sector. *Moscow Economic Journal*, 4, 721–733. (In Russian). [https://doi.org/10.55186/2413046X\\_2024\\_9\\_4\\_230](https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_4_230)

## Корпоративные стратегии как объект исследования и управления

Абдуллах Хайам Фарис

Аспирант

ORCID: 0009-0008-5844-8410, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Халимон Екатерина Андреевна

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-9480-3466, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

### Аннотация

Проведено исследование корпоративных стратегий как самостоятельно-го объекта анализа и управления в условиях глобальных трансформаций, цифровизации и повышения требований к устойчивому развитию организаций. Целью настоящего исследования является формулировка теоретико-методологических основ изучения корпоративных стратегий и разработка модели их интеграции в систему управления организацией. Проведен анализ современных подходов, включая концепцию динамических способностей, процессный подход к реализации стратегий и интеграцию концепций ESG (Environmental, Social, Governance – экология, социальная ответственность, корпоративное управление)/CSV (Creating Shared Value – концепция создания совместных ценностей) в корпоративные цели. Установлено, что эффективность стратегии определяется не только содержанием корпоративных целей, но и согласованностью корпоративного, бизнес- и функционального уровней через институциональные, кадровые и информационно-контрольные механизмы. Научная новизна исследования заключается в трех аспектах. Во-первых, корпоративная стратегия рассматривается как динамическая система с механизмами адаптации, обратной связи и самонастройки. Во-вторых, предложен мультиуровневый подход к согласованию корпоративного, бизнес- и функционального уровней, обеспечивающий интеграцию стратегических целей с реализацией на микроуровне. В-третьих, формализованы процедуры интеграции ESG/CSV в регламенты KPI и контуры контроля, что делает ценностные ориентиры управляемыми элементами стратегии. Результаты исследования имеют как теоретическое, так и практическое значение, создавая методологическую основу для дальнейших эмпирических и управленческих разработок. При написании статьи использовались следующие методы: системный анализ, сравнительно-исторический метод, синтез и обобщение современных научных публикаций, а также анализ современных практик корпоративного стратегирования.

### Ключевые слова

Корпоративная стратегия, динамические способности, ESG, CSV, мультиуровневое управление, стратегическая адаптация, корпоративное управление

**Для цитирования:** Абдуллах Х.Ф., Халимон Е.А. Корпоративные стратегии как объект исследования и управления // Вестник университета. 2026. № 3. С. 145–154.

## Corporate strategies as an object of research and management

**Khayam Faris Abdullah**

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0008-5844-8410, e-mail: guu.konf@yandex.ru

**Ekaterina A. Khalimon**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-9480-3466, e-mail: guu.konf@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

### Abstract

Corporate strategies have been studied as an independent object of analysis and management in the context of global transformations, digitalization, and increasing requirements for the sustainable development of companies. The purpose of the study is to formulate the theoretical and methodological foundations of the corporate strategies research and to develop a model for their integration into company's management system. The modern approaches have been analyzed, including the dynamic abilities concept and a process approach to strategy implementation and the integration of ESG/CSV concepts into corporate goals. It has been established that the effectiveness of strategy is determined not only by the content of corporate goals, but also by the consistency of corporate, business, and functional levels through institutional, personnel, and information control mechanisms. The scientific novelty of the research consists in three aspects. Firstly, corporate strategy has been considered as a dynamic system with mechanisms of adaptation, feedback, and self-adjustment. Secondly, a multilevel approach to the harmonization of corporate, business, and functional levels has been proposed, ensuring the integration of strategic goals with implementation at the microlevel. Thirdly, the procedures for integrating ESG/CSV into KPI regulations and control contours have been formalized, which makes value orientations manageable elements of strategy. The study results have both theoretical and practical significance, creating a methodological basis for further empirical and managerial developments. When writing the paper, the following methods have been used: system analysis, comparative historical method, synthesis and generalization of modern scientific publications, as well as analysis of modern corporate strategizing practices.

### Keywords

Corporate strategy, dynamic abilities, ESG, CSV, multilevel management, strategic adaptation, corporate governance

**For citation:** Abdullah K.F., Khalimon E.A. (2026) Corporate strategies as an object of research and management. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 145–154.



## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия функционирования организаций характеризуются не только высокой степенью неопределенности и нестабильности внешней среды, но и ускоренными процессами цифровизации, глобализации рынков и ростом общественного запроса на устойчивое развитие. В этих условиях корпоративная стратегия перестает быть исключительно инструментом долгосрочного планирования и позиционирования компании на рынке. Она трансформируется в комплексный, многоуровневый и динамический механизм, который обеспечивает не только конкурентоспособность, но и способность организации адаптироваться к быстрым изменениям, эффективно использовать внутренние ресурсы и учитывать интересы различных групп стейкхолдеров.

Особое значение приобретают интеграция принципов ESG (англ. Environmental, Social, Governance – экология, социальная ответственность, корпоративное управление, далее – ESG) и концепция создания совместных ценностей (англ. Creating Shared Value, далее – CSV), которые задают новые ориентиры для стратегического управления. Включение этих принципов в корпоративные стратегии позволяет компаниям не только повышать экономическую результативность, но и формировать долгосрочные нематериальные активы – доверие, репутацию, социальный капитал [1; 2]. Это особенно актуально в эпоху, когда инновации, цифровые технологии и устойчивое развитие выступают взаимосвязанными драйверами корпоративного роста.

Исследование корпоративных стратегий как самостоятельного объекта анализа и управления предполагает рассмотрение их не как статичных планов, а как живых систем, обладающих способностью к самообновлению и адаптации. Такой подход открывает перспективу формирования новых методологических основ стратегического управления, объединяющих системный, процессный и ценностно-ориентированный уровни анализа.

Цель настоящего исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ изучения корпоративных стратегий и формирования модели, которая позволяет интегрировать стратегические цели, механизмы их реализации и устойчивые ценностные ориентиры в единую систему управления организацией.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

Современная исследовательская повестка трактует корпоративную стратегию как самостоятельный объект анализа, сочетающий онтологический (стратегия как явление) и инструментальный (управление стратегией) измерения. На теоретическом уровне ядро дискуссии образуют три взаимодополняющих направления: динамические способности фирмы, реализация стратегии как процесс, стратегическая интеграция устойчивости (ESG/CSV) в корпоративные цели и архитектуру.

Исследования в русле динамических способностей показывают, что стратегия формируется и адаптируется через процессы «чувствования-захвата-реконфигурации» ресурсов, а не сводится к статичному плану. Эмпирическую проработку механизмов дают G. Anand, P.T. Ward, M.V. Tatikonda, D.A. Schilling, описывая, как контур управленческого контроля и решения проблем коэволюционно «перенастраивает» обычные способности, создавая пространство для стратегических сдвигов [3]. В теоретической модели, предложенной G.R. Araujo, H.T. Kato, J.M. Del Corso, стратегическое планирование рассматривается как микрооснование динамических способностей, образующее «добродетельный цикл» взаимного усиления планирования, динамических способностей и результатов деятельности. Это подчеркивает методологическую необходимость изучать стратегию как динамическую систему с обратными связями [4]. Количественные исследования показывают, что отдельные измерения динамических способностей по-разному связаны с управлением портфелями проектов и стратегическими исходами, что задает операционализацию для измеримой стратегии [5].

После 2021 г. в научных публикациях усилилось внимание к проблеме реализации корпоративных стратегий, связанной с расхождением между формулировкой стратегии и практиками ее воплощения. Систематический обзор A. Tawse и P. Tabesh демонстрирует, что стратегические эффекты во многом обусловлены качеством процессов реализации, а не только исходным замыслом. При этом поле исследований характеризуется доминированием количественных подходов при очевидном дефиците лонгитудных проектов и углубленных кейс-исследований [6].

Новый обзор, представленный C.G. Holm, L. Kringelum и A. Anand, обобщающий 160 эмпирических работ, формирует интегративную модель управленческих и организационных рычагов реализации и подчеркивает

необходимость многоуровневых исследовательских конструкций (англ. top-, middle-, frontline-management – верхнего, среднего и нижнего уровней управления), дополненных межвременными дизайнами [7]. Вклад А. Christie и Е. Tüppmann по роли среднего звена управления заключается в выявлении специфики активности мидл-менеджеров, определяющих как «намеренные», так и «ненамеренные» траектории стратегии. Эти процессы институционализируют корректировки, исходящие снизу-вверх, что служит весомым аргументом в пользу включения поведенческих и процессных факторов в модель корпоративной стратегии [8].

Современная методология оценки стратегий все чаще опирается на ESG-критерии, воспринимаемые одновременно как ограничивающие условия и как источники новых возможностей. Обзор А. De Souza Barbosa, M.C.D.C. Da Silva, L.D. Da Silva и соавторов фиксирует статистически значимую зависимость между интеграцией ESG и ростом устойчивости корпораций, однако выявляет методологические лакуны: преобладание данных на уровне фирмы и регрессионных моделей, слабая представленность исследований, ориентированных на работников и многосторонних стейкхолдеров. Подобная ситуация очерчивает исследовательскую повестку для развития смешанных и мультистейкхолдерных дизайнов [9].

На микроуровне систематизация «детерминант ESG» выделяет внутренние и внешние факторы включения устойчивости в стратегические процессы, показывая различия эффектов в зависимости от отраслевых и институциональных условий [10]. Параллельная литература по CSV демонстрирует, что стратегии, основанные на совместном создании экономической и общественной ценности, укрепляют инновационный потенциал и конкурентоспособность компаний за счет сетевых взаимодействий и кластеризации. Это создает методологические предпосылки для включения экосистемных переменных в модели стратегирования [9].

Современные исследования в области корпоративных стратегий демонстрируют прикладную и теоретическую актуальность многопланового подхода к изучению стратегий как самостоятельного объекта, требующего междисциплинарной методологии. Так, системный подход актуализируется в рамках концепций стратегического управления, подчеркивая взаимодействие различных уровней организационной структуры – нормативного, стратегического и операционного, – что соответствует модельной логике интегрированной концепции управления. Это позволяет рассматривать корпоративные стратегии как сложные системные явления, включающие цели, средства их достижения и процессы реализации.

Другим важным парадигмальным основанием является парадигма динамических способностей, фокусирующая внимание на способности организации гибко адаптироваться и трансформироваться в ответ на меняющуюся внешнюю среду. В контексте корпоративной стратегии это открывает перспективу анализа стратегий не как статичных планов, а как эволюционирующих структур, обладающих внутренней динамикой, – важнейшая предпосылка для разработки методологической модели стратегии как «динамической системы».

Методологический ландшафт также дополняется выводами систематического обзора в области реализации стратегии. Обзор показывает, что преобладают количественные и теоретические исследования, так как качественные кейс-исследования и лонгитюдные исследования остаются недостаточно представлены [11]. Это обозначает пробел в методологии: необходимо сочетание мультieurовневых и межвременных исследований для глубокого понимания стратегического процесса.

Дополняет картину концепция создания интегрированной ценности. Она акцентирует связь стратегий с социальными и экологическими задачами, что расширяет тематику корпоративной стратегии за рамки чисто экономической выгоды и требует включения элементов устойчивости и общественного блага в методологическую модель [12].

Сопоставление обозначенных направлений позволяет сделать два базовых вывода. Во-первых, корпоративная стратегия требует рассмотрения как динамической многоуровневой системы, в которой микрооснования – рутинные и динамические способности, распределение управленческих ролей – поддаются операционализации через измеримые индикаторы. Реализация при этом рассматривается как самостоятельный исследовательский объект, обладающий собственными механизмами и рисками отклонений. Во-вторых, стратегическое управление следует институционально укоренять в рамках ESG/CSV, воспринимаемых как совокупность ограничений и возможностей, меняющих функции целеполагания и критерии результативности. Указанный подход коррелирует с растущей тенденцией включения немаркетинговых факторов и стейкхолдерских метрик в контур стратегирования.

Практико-ориентированный аспект подобного синтеза задает направление для дальнейшего исследовательского дизайна: целесообразно комбинировать процессные и поведенческие метрики реализации



на верхнем, среднем и нижнем уровнях управления, показатели динамических способностей (согласно концепции динамических возможностей организации Sensing–Seizing–Reconfiguring, где Sensing – способность организации выявлять и интерпретировать изменения и возможности во внутренней и внешней среде, Seizing – способность быстро и решительно действовать на основе выводов, полученных в результате Sensing, с использованием новых возможностей или путем устранения угроз, Reconfiguring – способность корректировать и реорганизовывать существующие ресурсы, процессы и возможности организации в ответ на меняющиеся обстоятельства), стратегические KPI в области устойчивости и совместной ценности. Подобная конструкция обеспечивает переход от описательных интерпретаций к построению управленческой модели корпоративной стратегии.

## КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Опираясь на выявленные теоретико-методологические основания, мы проанализируем встраивание корпоративной стратегии в систему управления организацией:

- соотношение корпоративного, бизнес- и функционального уровней;
- управленческие механизмы, согласующие динамические способности с процессами реализации;
- трансляция рамки ESG/CSV в регламенты, индикаторы и контуры контроля.

Вопрос соотношения корпоративного, бизнес- и функционального уровней стратегий остается одним из ключевых в современной теории стратегического управления. Современные исследования подчеркивают, что эти уровни не просто сосуществуют иерархически – между ними действуют мощные обратные связи и механизмы согласования, которые прямо влияют на содержание и результативность стратегий. B.D. Keyser, K. Vandenbempt и A. Guiette в своей мультиуровневой модели показывают, что стратегия формируется как процесс, протекающий одновременно на макро-, мезо- и микроуровнях. Успех стратегии зависит от согласования целей, структур и практик на трех уровнях [13].

Корпоративный уровень определяет «дальнюю» архитектуру: портфель бизнеса, принципы распределения ресурсов, корпоративные стандарты и ценностные ориентиры. Он задает рамки выбора бизнес-стратегий. Однако влияние корпоративной стратегии реализуется через бизнес-единицы, где формируются конкурентные преимущества в конкретных рынках, а далее – через функциональные подразделения, которые обеспечивают оперативную реализацию. Исследования подчеркивают, что структурная власть и институциональные каналы определяют какие корпоративные решения «спускаются» на уровень бизнес-юнитов и то, как они агрегируются в операционные планы.

Многоуровневая согласованность между уровнями не статичное свойство, а динамический процесс. Многоуровневые эмпирические работы показывают, что даже при правильно заданных рамках стратегии, если на микроуровне нет согласования задач и ресурсов, эффект корпоративной стратегии может быть снижен. При высоком уровне согласованности на микроуровне эффект от корпоративной стратегии усиливается. Это значит, что исследовательский и управленческий фокус сдвигается к механизмам интеграции между уровнями, а не только к содержанию корпоративных целей [14].

Современная литература выделяет три основных управленческих механизма, которые реально обеспечивают согласование динамических способностей организации с реализацией стратегий. Среди них институциональные механизмы координации, кадрово-процессные механизмы и информационно-контрольные механизмы.

Институциональные механизмы представляют собой корпоративные правила, процессы распределения капитала, портфельные комитеты, формальные метрики и KPI, которые транслируют приоритеты корпорации в бизнес-решения. Они задают «границы допустимого» и одновременно направляют ресурсы на те направления, где требуется развитие динамических способностей. Одновременная настройка формальных процедур и гибкости позволяет поддерживать баланс между координацией и автономией бизнес-юнитов [15].

Роль среднего менеджмента признается критически важной при трансляции динамических способностей в практику. Исследования 2023–2024 гг. показывают, что мидл-менеджеры действуют как агенты «переноса»: они интерпретируют сигналы внешней среды, транслируют их вверх и инициируют локальные реконфигурации ресурсов. Их поведение обуславливает какие элементы стратегии будут адаптированы «снизу-вверх». A. Christie и E. Törpmann эмпирически демонстрируют, что активность среднего звена объясняет значительную долю вариации в траекториях реализации стратегий, включая появление непреднамеренных стратегий. Исследования по динамическим управленческим способностям подчеркивают обучаемость менеджеров и их способность интегрировать знания в переформатирование организационных рутин [8].

Информационно-контрольные механизмы обеспечивают оперативную обратную связь между уровнями, делая возможной быструю реконфигурацию ресурсов. Современные лонгитюдные и процессные исследования подчеркивают, что наличие корректно сконструированных метрик и процедур подтверждения решений повышает адаптивность и уменьшает разрыв между формулировкой стратегий и их исполнением [7].

Современные исследования показывают три практических шага интеграции стратегий. В первую очередь выделяется институционализация целей устойчивого развития – фиксирование ESG/CSV-приоритетов в корпоративной миссии, стратегических документах и правилах распределения капитала. Это переводит абстрактные ценности в формальные критерии для корпоративного уровня [16].

Далее выделяется разработка и встраивание метрик подходов CSV и ESG на всех уровнях. ESG-цели переводятся в набор измеримых индикаторов и синхронизируются с бизнес- и функциональными KPI. L. Cuevas показывает, что для практической реализации CSV необходима методологически осторожная система показателей, включающая экономические и социальные индикаторы, и механизмы подтверждения [17].

Мониторинг, отчетность и внешняя проверка превращают CSV и корпоративную социальную ответственность (англ. Corporate Social Responsibility, CSR) в «жесткие» элементы управления. Современные исследования отмечают, что надежные данные и прозрачная отчетность повышают доверие стейкхолдеров и делают ESG-цели управляемыми в рамках корпоративных стратегий. При этом подчеркивается необходимость методологического контроля за качеством данных.

Соотношение уровней стратегий требует не только согласованной иерархии целей, но и специально выстроенных механизмов координации: формальные институциональные каналы, активная роль среднего менеджмента и надежные информационно-контрольные системы. Интеграция CSV/ESG переводит ценностные ориентиры в операционные регламенты через формализацию целей, разработку мультидименсиональных метрик и институционализацию отчетности. В данном случае ESG используется как практический механизм достижения CSV. Методологически это означает, что исследования корпоративных стратегий должны применять мультиуровневые, процессно-ориентированные и смешанные дизайны, которые одновременно фиксируют архитектуру решений и изучают микро-поведения, реализующие стратегию.

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИННОВАЦИИ КАК ДЕТЕРМИНАНТЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ**

Современные корпоративные стратегии невозможно рассматривать в отрыве от процессов цифровой трансформации и связанных с ней инноваций. Цифровизация перестала быть вспомогательным инструментом управления – она становится ядром стратегических преобразований, влияя на архитектуру бизнес-моделей, структуру организационных процессов и механизмы взаимодействия со стейкхолдерами. В этом контексте цифровая трансформация выступает не только как технология, но и как институциональный фактор, радикально меняющий содержание и методы формирования корпоративных стратегий.

Исследования показывают, что цифровая трансформация тесно связана с динамическими способностями организации. Так, A.F. Rizana, I.I. Wiratmadja, M. Akbar подчеркивают, что компании, обладающие способностями заранее «ощущать» технологические и рыночные изменения, использовать их и перестраивать свои ресурсы в ответ на них, более успешно формируют и реализуют стратегии цифровой трансформации [18]. К похожему выводу приходят G. Yang, L. Siqiang, Y. Lu, подчеркивая, что ориентация на цифровую культуру и технические компетенции является ключевой в этом контексте [19].

Многочисленные эмпирические исследования выявляют устойчивую связь между уровнем цифровизации и инновационными результатами. Так, X. Liu и L. Wang выявили, что цифровая трансформация способствует повышению инновационной результативности, но обнаружили также обратную U-образную зависимость: после некоторого порога чрезмерная цифровизация может начать тормозить инновации из-за сложности, перегрева и недостатков в управлении ресурсами [20]. J. Xiong в своем исследовании использует данные по китайским компаниям, где цифровая трансформация повышает ESG-показатели, что способствует инновационной активности [21].

Исследования подтверждают, что цифровая трансформация улучшает корпоративную ценность посредством стимулирования грин-технологических инноваций. Особенно сильное воздействие отмечается в отраслях с высоким уровнем загрязнения или в компаниях с более низким технологическим уровнем, что подчеркивает потенциал стратегического эффекта в условиях устойчивого развития [22].

Цифровая трансформация и ESG все чаще рассматриваются не как независимые драйверы, а как взаимосвязанные элементы стратегического управления. Современные стратегии должны включать ESG-аспекты не как дополняющую часть, а как встроенные в цифровую трансформацию элементы.

Для того чтобы цифровая трансформация стала полноценным объектом стратегического управления, требуются институциональные и управленческие механизмы, позволяющие интегрировать ее в корпоративные стратегии. В первую очередь речь идет о цифровой стратегии на уровне корпоративного управления, задающей рамку цифрового развития и определяющей видение, цели и метрики цифровой трансформации. Эмпирические исследования подтверждают, что компании, которые формируют стратегию цифровизации прежде, чем инвестировать в технические и организационные ресурсы, демонстрируют лучшие результаты реализации. Таким образом, стратегическое планирование цифровых инициатив является предиктором их успешности.

Вторым ключевым элементом является развитие цифровых компетенций, включая обучение сотрудников и формирование цифровой культуры. В нескольких работах отмечается, что человеческий капитал и организационная культура выступают значимым модератором эффекта цифровой трансформации на инновации и ESG-результаты, при этом способность сотрудников адаптироваться к новым технологиям становится определяющим фактором успеха.

Важное место занимают механизмы управления рисками и этическая ответственность, связанные с безопасностью данных, защитой личной информации и нормативами использования искусственного интеллекта. Эти аспекты пока не получили полного закрепления в корпоративных стратегиях, однако их значимость возрастает, поскольку именно они определяют доверие стейкхолдеров к цифровым практикам. В ряде исследований, где ESG рассматривается как посредник или модератор влияния цифровой трансформации на производственные показатели, подчеркивается роль социальной ответственности и прозрачности процессов в формировании устойчивых стратегий [20; 23].

При этом не все работы фиксируют исключительно положительный эффект цифровых инициатив. В частности, выявлена обратная U-образная зависимость, при которой чрезмерная цифровизация приводит к росту внутренних издержек, снижению инновационной активности и усложнению организационных процессов. Более того, влияние цифровой трансформации на инновации и устойчивость носит гетерогенный характер и зависит от отрасли, размера компании, технологического уровня и институционального контекста.

Наконец, даже при наличии четко сформулированной цифровой стратегии реализация часто сталкивается с временными лагами и ресурсными ограничениями: стратегия может быть ясна на уровне документов, однако организации не всегда обладают способностью к быстрой реорганизации своих ресурсов и процессов, что отмечается в динамических исследованиях цифровой трансформации [19]. Все это подтверждает необходимость сочетать стратегическое планирование с развитием организационных компетенций и созданием гибких механизмов управления цифровизацией.

Исходя из последних эмпирических данных можно выделить следующие рекомендации:

- разрабатывать корпоративные стратегии таким образом, чтобы цифровая трансформация была встроена в общую стратегическую рамку, включая ESG и инновации как равноправные составляющие;
- использовать динамические способности как основу для стратегического управления, особенно в быстро меняющихся технологических и конкурентных средах;
- проводить оценки порогов цифровизации в контексте инновационной эффективности, чтобы избежать обратных эффектов при чрезмерной цифровой нагрузке;
- обеспечить развитие организационной культуры, образования и цифровых компетенций у сотрудников, чтобы трансформация не оставалась сверху, а была внутренне усвоена организацией;
- внедрять механизмы контроля, оценки и обратной связи для мониторинга влияния цифровизации и инноваций на ESG, производительность, рынок, стейкхолдеров.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящем исследовании корпоративная стратегия рассматривается как самостоятельный объект исследования и управления, обладающий системными, динамическими и междуровневыми характеристиками. Проведен анализ современных теоретико-методологических подходов, включая концепцию динамических способностей, процессный подход к реализации стратегий и интеграцию ESG/CSV как

инструментов стратегической устойчивости. На основании обзора литературы 2021–2024 гг. и анализа практик управления выявлено, что успешная реализация корпоративной стратегии требует согласованности корпоративного, бизнес- и функционального уровней через институциональные, кадровые и информационно-контрольные механизмы.

Методологическая новизна исследования заключается в нескольких аспектах. Предложена модель корпоративной стратегии как динамической системы, включающей механизмы самонастройки, адаптации и обратной связи, что расширяет понимание стратегии за рамки статичных планов. Разработан мультиуровневый подход к согласованию корпоративного, бизнес- и функционального уровней, обеспечивающий интеграцию стратегических целей с реализацией на микроуровне. Формализованы способы интеграции ESG/CSV в корпоративные регламенты, KPI и контуры контроля, что делает ценностные ориентиры управляемыми элементами стратегии. Исследование цифровой трансформации и инноваций как детерминант корпоративных стратегий показало, что необходимо сочетать стратегическое планирование и развитие организационных компетенций с гибким механизмом управления инновациями.

Полученные результаты исследования не только обогащают теоретическую базу стратегического управления, но и создают методологический фундамент для дальнейших эмпирических исследований и практических разработок в области формирования и реализации корпоративных стратегий, ориентированных на устойчивость и инновационное развитие организации.

### Список литературы

1. Плетнева, А. В. Устойчивое проектное управление как инструмент повышения экономического эффекта от технологических инноваций / А. В. Плетнева, Э. А. Насырова, А. Н. Аксенов, Е. А. Халимон // Вестник университета. – 2021. – № 7. – С. 151–158. – DOI 10.26425/1816-4277-2021-7-151-158. – EDN KPLPSD.
2. Апенько, С. Н. Мотивы и ценность управления устойчивостью в организации / С. Н. Апенько, Ю. А. Фомина // Вестник НГУЭУ. – 2020. – № 1. – С. 24–31. – DOI 10.34020/2073-6495-2020-1-024-031. – EDN HEPWKY.
3. Anand, G. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure / G. Anand, P. T. Ward, M. V. Tatikonda, D. A. Schilling // Journal of Operations Management. – 2009. – Vol. 27, No. 6. – Pp. 444–461. – DOI 10.1016/j.jom.2009.02.002.
4. Araujo, G. R. Dynamic capabilities, strategic planning and performance: a virtuous and mutually reinforcing cycle / G. R. Araujo, H. T. kato, J. M. Del Corso // Journal of Management & Organization. – 2022. – Vol. 28, No. 5. – Pp. 1116–1132. – DOI 10.1017/jmo.2022.33.
5. Bechtel, J. The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success / J. Bechtel, C. Kaufmann, A. Kock // International Journal of Project Management. – 2023. – Vol. 41, No. 4. – DOI 10.1016/j.ijproman.2023.102469.
6. Tawse, A. Strategy implementation: A review and an introductory framework / A. Tawse, P. Tabesh // European Management Journal. – 2021. – No. 39. – Pp. 22–33. – DOI 10.1016/j.emj.2020.09.005.
7. Holm, C. G. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers / C. G. Holm, L. Kringelum, A. Anand // Review of Managerial Science. – 2025. – DOI 10.1007/s11846-025-00880-3.
8. Christie, A. Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation / A. Christie, E. Tippmann // Long Range Planning. – 2024. – Vol. 57, No. 1. – DOI 10.1016/j.lrp.2023.102410.
9. De Souza Barbosa, A. Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance / A. De Souza Barbosa, M. C. B. C. Da Silva, L. B. da Silva // Humanities and Social Sciences Communications. – 2023. – Vol. 410, No. 10. – DOI 10.1057/s41599-023-01919-0.
10. Martiny, M. Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review / M. Martiny, J. Tagliatalata, F. Testa, F. Iraldo // Journal of Cleaner Production. – 2024. – No. 456. – DOI 10.1016/j.jclepro.2024.142213.
11. Royo-Vela, M. Creating Shared Value: Exploration in an Entrepreneurial Ecosystem / M. Royo-Vela, J. C. Lizama // Sustainability. – 2022. – 14. – DOI 10.3390/su14148505.
12. Costa, A. J. Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs / A. J. Costa, D. Curi, A. M. Bandeira [et al.] // Sustainability. – 2022. – 14. – DOI 10.3390/su14084413.
13. Bart De, K. Toward a dynamic understanding of multilevel influences on organizational strategy / K. De Bart, V. Koen, G. Alain // European Management Journal. – 2024. – Vol. 42, No. 4. – Pp. 479–491. – DOI 10.1016/j.emj.2023.08.001.



14. Hernaus, T. Multilevel and Multiple-Fit Perspective: Does Organizational Strategy and Structure Shape Employee Task Performance Via Job Demands and Resources? / T. Hernaus, M. Cerne, A. S. Sitar, M. Maric, S. Melkic // SSRN. – 2024. DOI 10.2139/ssrn.5336191.
15. Zhu, D. H. Structural power, corporate strategy, and performance / D. H. Zhu, J. D. Westphal // Strategic management journal. – 2020. – Vol. 42, No. 3. – DOI 10.1002/smj.3239.
16. Shmelev, S. E., Gilardi, E. (2025). Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. Sustainability, – 17. – <https://doi.org/10.3390/su17031286>
17. Lizama, J. C. Implementation and measurement of shared value creation strategies: Proposal of a conceptual model / J. C. Lizama, M. Royo-Vela // Business Strategy and Development. – 2023. – Vol. 6, No. 4. – DOI 10.1002/bsd2.265.
18. Rizana, A. F. Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: Insight from a Systematic Literature Review / A. F. Rizana, I. I. Wiratmadja, M. Akbar // Sustainability. – 2025. – Vol. 17, No. 9. – DOI 10.3390/su17094222.
19. Yang, G. Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective / G. Yang, L. Siqiang, Y. Lu // International Review of Economics & Finance. – 2024. – Vol. 98, No. 6. – DOI 10.1016/j.iref.2025.103923.
20. Liu, X. Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation / X. Liu, L. Wang // Scientific Reports. – 2025. – No. 15. – DOI 10.1038/s41598-025-08850-1.
21. Xiong, J. Corporate Digital Transformation and ESG Performance – Evidence from Chinese Listed Companies / J. Xiong // Transactions on Economics, Business and Management Research. – 2024. – No. 14. – Pp. 670–681. – DOI 10.62051/hahx8m68.
22. Zhang, L. Digital transformation, green technology innovation and corporate value / L. Zhang, Z. Song // Frontiers in Environmental Science. – 2025. – No. 13. – DOI 10.3389/fenvs.2025.1485881.
23. НИКИТИН, С. А. О роли человеческого ресурса в государственной и корпоративной экономиках в XXI веке / С. А. НИКИТИН, Е. А. ХАЛИМОН // Молодежь третьего тысячелетия: материалы XLV региональной студенческой научно-практической конференции, Омск, 5–25 апреля 2021 г. Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2021. – С. 821–826. – EDN NBOYSY.

## References

1. Pletneva, A. V., Nasyrova, E. A., Aksenov, A. N., & Khalimon, E. A. (2021). Sustainable project management as a tool to increase the economic effect of technological innovations. *Vestnik universiteta*, 7, 151–158. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-151-158>
2. Apenko, S. N., Fomina, Yu. A. (2020). Motives and value of sustainability management in the organization. *Bulletin of the NGUEA*, 1, 24–31. (In Russian). <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2020-1-024-031>
3. Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 6(27), 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002>
4. Araujo, G. R., Kato, H. T., & Del Corso, J. M. (2022). Dynamic capabilities, strategic planning and performance: a virtuous and mutually reinforcing cycle. *Journal of Management & Organization*, 5(28), 1116–1132. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.33>
5. Bechtel, J., Kaufmann, C., & Kock, A. (2023). The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success. *International Journal of Project Management*, 41(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102469>
6. Tawse, A., Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39, 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
7. Holm, C. G., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
8. Christie, A., Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 57(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410>
9. De Souza Barbosa, A., Da Silva, M. C. B. C., & da Silva, L. B. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 410(10). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
10. Martiny, M., Taglialatela, J., Testa, F., & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 456. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>



11. Royo-Vela, M., Lizama, J. C. (2022). Creating Shared Value: Exploration in an Entrepreneurial Ecosystem. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14148505>
12. Costa, A. J., Curi, D., Bandeira, A. M., Ferreira, A., Tome, B., Joaquim, C., Santos, C., Gois, C., Meira, D., & Azevedo, G. (2022). Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14084413>
13. Bart De, K., Koen, V., & Alain, G. (2024). Toward a dynamic understanding of multilevel influences on organizational strategy. *European Management Journal*, 42(4), 479-491. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.001>.
14. Hernaus, T., Cerne, M., Sitar, A. S., Maric, M., & Melkic, S. (2024). Multilevel and Multiple-Fit Perspective: Does Organizational Strategy and Structure Shape Employee Task Performance Via Job Demands and Resources? SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5336191>
15. Zhu, D. H., Westphal, J. D. (2020). Structural power, corporate strategy, and performance. *Strategic Management Journal*, 42(3). <https://doi.org/10.1002/smj.3239>
16. Shmelev, S. E., Gilardi, E. (2025). Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. *Sustainability*, 17. <https://doi.org/10.3390/su17031286>
17. Lizama, J.C., Royo-Vela, M. (2023). Implementation and measurement of shared value creation strategies: Proposal of a conceptual model. *Business Strategy and Development*, 6(4). <https://doi.org/10.1002/bsd2.265>
18. Rizana, A. F., Wiratmadja, I. I., & Akbar, M. (2025). Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: Insight from a Systematic Literature Review. *Sustainability*, 17(9), 4222. <https://doi.org/10.3390/su17094222>
19. Yang, G., Siqiang, L., & Lu, Y. (2024). Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective. *International Review of Economics & Finance*, 98(6), 103923. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103923>
20. Liu, X., Wang, L. (2025). Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation. *Scientific Reports*, 15, 2387. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08850-1>
21. Xiong, J. (2024). Corporate Digital Transformation and ESG Performance – Evidence from Chinese Listed Companies. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, 14, 670–681. <https://doi.org/10.62051/hahx8m68>
22. Zhang, L., Song, Z. (2025). Digital transformation, green technology innovation and corporate value. *Frontiers in Environmental Science*, 13, 1485881. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1485881>
23. Nikitin, S. A., Khalimon, E. A. (2021). On the role of human resources in state and corporate economies in the 21<sup>st</sup> century. In: *Youth of the third millennium: Proceedings of the XLV Regional Student Scientific and Practical Conference, Omsk, April 5–25, 2021*. Omsk: Omsk State University. (In Russian).

# Экономический университет как производитель продукции для развития промышленных предприятий

**Антонов Сергей Александрович**

Канд. экон. наук, доц. каф. теории и организации управления

ORCID: 0000-0001-7101-8628, e-mail: guu\_u218@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Рассмотрен экономический университет как производитель продукции с целью определения возможностей совершенствования конкурентоспособности отраслевых промышленных предприятий через институциональное улучшение их инфраструктуры (деловой экосистемы). Изучены пять категорий продукции (услуги, программные средства, технические средства, перерабатываемые материалы, программные продукты), которые может производить экономический университет. На примере Государственного университета управления показаны конкретные результаты такой деятельности, в частности подготовка инженерно-экономических кадров, разработка деловых кооперативных проектов, опытное (мелкосерийное и социально значимое) производство, свидетельства о регистрации программ для электронных вычислений и баз данных. Приведен перечень рекомендаций по развитию каждой категории, призванный расширить отраслевую полезность экономического университета. Продемонстрирована значительная созидательная роль, которую способен играть экономический университет в деловой экосистеме, подчеркнут ее второстепенный характер по отношению к основной учебно-воспитательной функции образовательной организации в жизни студента как молодого человека. Отмечена необходимость исследований фотографий рабочего дня студентов и балансировки аудиторной и внеаудиторной работы преподавателей для развития кружковой деятельности, направленной на перспективное развитие российской промышленности.

## Ключевые слова

Экономический университет, категории продукции, учебно-производственная кооперация, развитие промышленных предприятий, экономический суверенитет, экосистемные функции ГУУ, внеучебная активность

**Для цитирования:** Антонов С.А. Экономический университет как производитель продукции для развития промышленных предприятий // Вестник университета. 2026. № 3. С. 155–164.

# Economic university as a manufacturer for developing industrial enterprises

**Sergey A. Antonov**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Theory and Organization of Management Department

ORCID: 0000-0001-7101-8628, e-mail: guu\_u218@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

Economic university has been considered as a producer of goods in order to identify opportunities for improving the competitiveness of industrial enterprises through the institutional improvement of their infrastructure (business ecosystem). Five categories of goods (services, software, hardware, recyclable materials, and software products) that can be produced by economic university have been studied. The case of the State University of Management has shown the specific results of such activities, in particular, engineering and economic personnel training, business cooperative projects development, pilot (small-scale and socially significant) production, and certificates of registration of programs for electronic computing and databases. A list of recommendations for each category development has been provided, designed to expand the industry usefulness of economic university. The significant creative role that economic university can play in the business ecosystem has been demonstrated, and its secondary nature in relation to the main educational function of an educational organization in the life of a student as a young person has been emphasized. The necessity of studying photographs of students' working hours and balancing classroom and extracurricular work of professors for developing circle activities aimed at the long-term modernization of Russian industry has been noted.

## Keywords

Economic university, product categories, educational and production cooperation, industrial enterprises development, economic sovereignty, ecosystem functions of the State University of Management, extra-curricular activities.

**For citation:** Antonov S.A. (2026) Economic university as a manufacturer for developing industrial enterprises. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 155–164.



## ВВЕДЕНИЕ

Проблема обеспечения технологического суверенитета как составляющей экономической безопасности для России всегда будет актуальна, поскольку, по словам императора Александра III, «у России только два союзника – армия и флот», то есть торговые партнеры только до определенного момента друзья и легко могут стать средством экономического влияния, что и продемонстрировали западные компании под давлением своих национальных правительств [1]. Задача обеспечения технологического суверенитета непосредственно относится к разработчикам и пользователям отечественного оборудования, однако для создания и использования его требуются квалифицированные кадры, которые готовятся в высших учебных заведениях. Кроме подготовки кадров, образовательные организации высшего уровня, в частности университеты, ведут масштабную научно-исследовательскую работу, а с недавнего времени некоторые экономические вузы занимаются конструкторской деятельностью (проект Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (далее – РФ, Россия) «Студенческие конструкторские бюро»)¹.

Основной целью настоящего исследования является рассмотрение возможности позиционирования экономического университета как производителя продукции.

Объектом исследования выступает Государственный университет управления (далее – ГУУ). Понимание прямых и косвенных возможностей образовательной организации в части обеспечения развития промышленного производства будет способствовать более тесному сотрудничеству между вузами и отраслевыми предприятиями. Рост научно-производственной кооперации позволит эффективнее решать одну из ключевых задач современной России – обеспечение технологического суверенитета в интересах экономической безопасности.

Как отмечает авторитетная российская деловая печать: «Потенциал современных университетов позволяет им стать полноценными участниками инновационной трансформации, которую сегодня активно переживает наша страна <...> современная инфраструктура отечественных вузов позволяет не только проводить эксперименты, но и сразу проверять их на жизнеспособность, так многие проекты, которые начинаются как фундаментальные, быстро находят применение в реальном секторе экономики <...> Помимо кузницы научных кадров, вузы сегодня решают еще одну важную задачу – способствуют перетоку фундаментальных научных знаний в прикладные проекты. Они становятся мостом между наукой и бизнесом, помогая разработкам преодолевать путь от идеи до конкретного продукта гораздо быстрее»².

## АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ

Примечательно, что по запросу «университет/вуз как производитель промышленной продукции/производитель продукции» в электронной библиотеке E-library существенных результатов получить не удалось, при этом аналогичный запрос в поисковой системе «Яндекс» выдал большое количество научно-практических публикаций. Итак, «через исследования и инновационные проекты университеты становятся центрами генерации идей и технологических решений <...>, обеспечивают научно-технологический прогресс, способствуют созданию новых рабочих мест и формируют условия для экономического роста в условиях конкуренции»³.

Для выполнения соответствующих функций ряд специалистов предлагают создавать специальные институциональные образования (учебно-научно-инновационные комплексы на базе вузов), которые позволят целенаправленно решать проблемы инновационного развития посредством ресурсов образовательных организаций [2]. Р.В. Приходько в своей статье также касается проблемы развития экономики посредством внедрения результатов вузовских научно-исследовательских работ, однако обращает внимание на необходимость осознания государством приоритетного значения таких разработок и формирование адекватной промышленной политики, ориентированной на привлечение вузов к процессу реиндустриализации российской экономики [3]. Похожие идеи развивает в своей статье А.Р. Нурутдинова, только на примере технопарковой структуры, подчеркивая особенность российских условий [4]. А.А. Туманов обращает внимание на развитие отношений связки «вуз–предприятие» [5].

¹ Межвузовское студенческое конструкторское бюро на базе ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». Режим доступа: <https://guu.ru/студенческие-конструкторские-бюро-р/?ysclid=mcbku8ov7a907833416> (дата обращения: 25.11.2025).

² Мамонова Е. Разработки университетов находят спрос у бизнеса. Режим доступа: <https://rg.ru/2025/06/03/opyt-v-cene.html> (дата обращения: 25.11.2025).

³ Там же.

В монографии «Разработка механизма взаимосвязи вуза и предприятия – объективная необходимость XXI века» Н.Р. Кульчевской и М.И. Сроговича предлагается метод решения классической задачи профессиональной подготовки, позволяющей установить связь между требованиями предприятия к работнику и качеством его подготовки в вузе [6]. Как отмечают авторы, их метод позволит готовить специалистов с учетом не только потребностей предприятия, но и тенденций развития отрасли.

В свете вышеперечисленных работ особый интерес вызывает статья И.В. Брылиной и А.А. Корниенко, где становление университетов как предпринимательских структур рассматривается в свете угрозы их культурной (гуманитарной) миссии [7]. Действительно, университет как производитель промышленной продукции становится частью экономической инфраструктуры, которая ориентирована главным образом на решение актуальных задач промышленного развития. При этом гуманитарно-образовательная функция отходит как бы на второй (если не на третий) план.

В контексте складывающейся полемики представляется важным обратить внимание на сборник материалов, который предлагается воспринимать как экспертный взгляд, под названием «Трансформация университетов – контуры будущего: тренды, вызовы, модели развития». С одной стороны, позиции авторов отражают будущее университетов как организаций, которые будут развиваться, а с другой – в некоторых эссе описываются ситуации прекращения существования университета как образовательной организации, что не напрямую, а косвенно называется следующим этапом развития образовательной системы по аналогии с депрессивным этапом предбанкротного предприятия в циклической динамике кризисного развития. Иными словами, изображаются различные картины будущего, однако представляется, что университет как научно-образовательная организация, создающая условия для приобретения высшего образования, должен остаться в своей уникальной сущности, то есть институтом общественным, где каждый студент учится быть культурной личностью и компетентный профессионалом [8]. Т.А. Хагуров в своей работе подытоживает:

- «университетское образование должно сохранять фундаментальность и целостность, при ограничении фрагментарности, прагматизма и сервисного характера знания;
- в университете следует создавать интеллектуальную среду живого общения без информационной перегрузки, которая способствует развитию понимая сути вещей, посредством живого диспута;
- университетам следует закладывать ценностную базу идеальной мотивации, которая основана на любви к профессии и служению, а также гражданском патриотизме и национальном самосознании» [9, с. 90–91].

## ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Университет как институт развития социально-экономической экосистемы выполняет ряд функций (образовательную, воспитательную, научно-исследовательскую, досуговую), при этом кооперация с промышленными предприятиями обуславливает целесообразность рассмотрения образовательной организации как производителя продукции. Это позволит скорректировать характерные черты университетской деятельности и повысить качество реализации его основных функций на пути повышения полезности общественного и экономического служения.

С позиции менеджмента качества «продукция представляет собой результат совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы, который направлен на добавление ценности. К четырем общим категориям продукции относят услуги, программные средства (например, словарь или инструкция для водителя автомобиля), технические средства, перерабатываемые материалы»<sup>4</sup>. Таким образом, продукция представляется совокупностью многообразия материальных и нематериальных ценностей, выступающих в виде существенного результата хозяйственной деятельности или процессов и предназначенных для удовлетворения определенных потребностей, то есть представляется обобщенным понятием, включающим изделия, продукты, технологии, технические и организационные проекты, программные продукты и т.п. [10].

Цель настоящего исследования – рассмотреть деятельность экономического университета через призму основных категорий продукции.

Задачи исследования:

- охарактеризовать основные категории продукции;

<sup>4</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Режим доступа: iso\_9000\_sl.pdf (asu21.ru) (дата обращения: 25.11.2025).



- отразить деятельность образовательной организации по каждой категории продукции;
- на примере экономического университета показать образ современного вуза как производителя продукции;
- наметить границы учебно-производственной кооперации для удержания баланса между экономической и гуманитарной составляющими вузовской деятельности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

К основным категориям продукции относят услуги, программные средства, технические средства, перерабатываемые материалы, программные продукты (табл. 1).

Таблица 1

Основные категории продукции

| Категории продукции                                           | Характеристика основных категорий продукции                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Услуга (для промышленного производства)                       | Услуга, предоставляемая организацией субъекту промышленного производства (например, производственное или профессиональное обучение будущих специалистов на разных уровнях образования)                                                                                                                                              |
| Программное средство (технический или организационный проект) | Комплект документации (в бумажном/электронном виде), содержащий описание конструктивных или организационных элементов будущего материального объекта (изделия), например, инициатива «стартап как диплом», которая предполагает разработку деловой идеи и представление ее комиссии (индустриальным партнерам) в форме бизнес-плана |
| Техническое средство (изделие, продукт)                       | Реализованный технический или организационный проект, который имеет вещественную форму и содержание, например, учебный макет летательного аппарата (новый инструмент, агропромышленные товары)                                                                                                                                      |
| Перерабатываемые материалы (технология)                       | Технологическая схема, отражающая преобразование исходного сырья в конечный продукт, с выделением промежуточных стадий переработки и характеристикой свойств на каждом этапе, например, технология производства игольчатого кокса (разработана под руководством доцента кафедры «Технология нефти и газа» В. Запорина) <sup>5</sup> |
| Программный продукт                                           | Совокупность логических операций, реализованных на единой базе в цифровой среде, которая обеспечивает полуавтоматическое решение определенных задач, например, программа Anylogic, сформированная база данных и т.п.                                                                                                                |

Составлено автором по материалам исследования

Образовательная организация может прямо производить продукцию для развития промышленных предприятий в двух основных формах: материальной и нематериальной. Несмотря на то что услуга относится к категории продукции, трудно согласиться с позицией автора статьи «Особенности вуза как субъекта предпринимательской деятельности в условиях развивающихся рыночных отношений» о том, что производством готовой «продукции» в вузе будет считаться выпуск специалистов, хотя это и похоже на правду [11]. Дело в том, что человека нельзя рассматривать как средство или исходное сырье для производства готового продукта, пусть даже в области интеллектуального капитала. Свободная личность обладает правом выбора и, даже находясь в образовательной организации, может избрать для себя как «узкий путь» преобразования (по аналогии с метаморфозой в животном и растительном мире), так и «широкую дорогу» пребывания в исходном состоянии (стагнации), особенно в современных условиях платного образования, где стремление сохранить контингент как источник финансового дохода стало уже «условной нормой».

Подготовка специалистов является основной задачей университетов, однако для того, чтобы подготовленный специалист стал субъектом, способным производить промышленную продукцию, он должен быть трудоустроен в промышленную организацию и располагать конкретными отраслевыми знаниями и умениям, востребованными в соответствующей отрасли. В этом случае можно считать, что университет

<sup>5</sup> Технологии для страны: Как разработки ученых УГНТУ внедряют на российских предприятиях. Режим доступа: <https://dzen.ru/a/Z9FPLXwh0VutuEms> (дата обращения: 25.11.2025).

произвел продукцию в виде услуги, которая заключается в передаче знаний и умений сотруднику (будущему/действующему) отраслевого промышленного предприятия.

Согласимся с С.Д. Бодруновым по части рекомендаций в отношении интеграции науки, образования и производства, где он призывает «к подготовке в системе образования креативных кадров, специалистов и профессионалов, а также разворачиванию НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), опирающихся на достижения фундаментальной науки» [12, с. 21]. Как отмечает П. Воронов, «промышленные предприятия все чаще обращаются к вузам за помощью в решении конкретных задач, выполняя совместные НИОКРы, но главное – университеты умеют превращать порой абстрактные знания (фундаментальные идеи – Прим. авт.) в продукты. Разработки, защищенные патентами, программное обеспечение, стартапы, малые инновационные предприятия – все это результаты конкретных исследований, которые не пылятся на полках, а получают практическое применение»<sup>6</sup>. Здесь уместно вспомнить о ежегодной национальной выставке «ВУЗПРОМЭКСПО», которая проводилась под эгидой ряда российских министерств с целью объединения исследовательских центров, университетов и ведущих отечественных промышленных компаний (с 2013 г. по 2021 г.) и являлась хорошей базой для трехстороннего координационного диалога<sup>7</sup>.

Соответствующий диалог, направленный на развитие трехстороннего сотрудничества, необходим как постоянно действующая практика координации деятельности. Если государство, деловое сообщество и образовательные организации будут действовать без согласования действий и с «оглядкой» друг на друга, то существенного синергетического эффекта ожидать не следует. Только в проектно-плановой документации будут содержаться характеристики и расчеты положительного эффекта от взаимодействия. Если сформируется постоянно действующая совещательная практика, можно ожидать различного рода положительных эффектов, например, формирование благоприятных условий для роста конкурентоспособности производителей промышленной продукции.

Особую экосистемную функцию в процессе формирования благоприятных условий для роста конкурентоспособности производителей промышленной продукции выполняют университеты экономического (управленческого) профиля. Далее с помощью табл. 2 по основным категориям продукции рассмотрим вклад некоторых аспектов деятельности ГУУ в реализацию экосистемной функции промышленного развития национальной экономики России.

Таблица 2

**Экосистемные функции ГУУ, обеспечивающие рост конкурентоспособности производителей промышленной продукции**

| <b>Вуз по основной образовательной деятельности (категория 1)</b> | <b>Вуз как деловой интегратор взаимодействия (категория 2)</b> | <b>Вуз в рамках непрофильной деятельности (категория 3, 4)</b>                                                          | <b>Вуз как разработчик компьютерных программ (категория 5)</b>                            |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выпуск инженерно-экономических кадров                             | Подготовка деловых кооперативных проектов                      | Опытное, мелкосерийное и социально значимое производство                                                                | Свидетельства о госрегистрации программ для электронных вычислительных машин и баз данных |
| Институт отраслевого менеджмента (директор Г.В. Серебрякова)      | Управление акселерационных программ и проектного обучения      | Институт экономики и финансов (директор Г.П. Сорочкина), Центр управления инженерными проектами (директор В.В. Филатов) | Коллектив ученых ГУУ: В.Я. Афанасьев, В.В. Годин, А.В. Райченко, И.А. Матвеев             |

<sup>6</sup> Мамонова Е. Разработки университетов находят спрос у бизнеса. Режим доступа: <https://rg.ru/2025/06/03/opyt-v-cene.html> (дата обращения: 25.11.2025).

<sup>7</sup> VIII Ежегодная национальная выставка ВУЗПРОМЭКСПО-2021 (Сочи, 8–10 декабря). Режим доступа: <https://vuzpromexpo.ru/?ysclid=mknjr48um7748228094> (дата обращения: 25.11.2025).

| Вуз по основной образовательной деятельности (категория 1)                                                                                                                                                                                | Вуз как деловой интегратор взаимодействия (категория 2)                                                                                  | Вуз в рамках непрофильной деятельности (категория 3, 4)                                                                                                                                                                     | Вуз как разработчик компьютерных программ (категория 5)                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отраслевые образовательные программы бакалавриата:<br>– «Экономика и управление инвестиционно-строительной деятельностью»;<br>– «Международный производственный бизнес»;<br>– «Менеджмент организаций топливно-энергетического комплекса» | Проектное обучение предполагает работу студенческих команд над заданиями индустриальных партнеров Университета в среде цифровых платформ | Изготовление социально значимой продукции (сухие души, оконные свечи для нужд специальной военной операции и мирных жителей), изготовление высокотехнологичной продукции (разработка дронапорта, то есть станции для дрона) | Правообладатель: ГУУ. Мультимедийный «тьютор» управленческого тезауруса (№ 2014612625), мультимедийные лекции по курсу «Административный менеджмент» (№ 20116208882) <sup>8,9</sup> . Всего 14 свидетельств и 4 патента |

Примечание: дрон – беспилотный летательный аппарат

Составлено автором по материалам исследования

С учетом фактически уже реализуемых ГУУ экосистемных функций целесообразно сформировать перечень рекомендаций по развитию деятельности вуза в рамках каждой категории с целью повышения качества деловой среды, что может положительно отразиться на условиях, обеспечивающих рост конкурентоспособности производителей промышленной продукции.

Категория 1. Добавить в основной цикл дисциплин по направлениям подготовки бакалавров «Менеджмент» и «Экономика» двухсеместровый курс «Базовые отраслевые технологии», где рассмотреть состояние основных отраслей промышленности России (1-й семестр), а также отрасли 6-ого и 7-ого технологического уклада (2-й семестр). Программы дополнительного профессионального образования, повышения квалификации и бизнес-школы ориентировать на отрасли (с рассмотрением опыта применения сквозных технологий), для чего следует изучить какие именно деловые программы актуальны в данный момент в соответствующей отрасли, например, «Антикризисное управление в секторе строительства и строительных материалов» (по статистике одна из самых банкротных отраслей), то есть использовать модель «научный предмет актуальный в данный момент для конкретной отрасли».

Организовать консультативно-экспертную поддержку отраслевых предприятий посредством студенческой практики, где студенты старших курсов должны выступить центральным звеном, которое соединяет компетенции преподавателя вуза и проблемы отраслевого предприятия. По данному вопросу в журнале «Социальная педагогика в России» за 2024 г. опубликованы две статьи: «Организация учебной практики бакалавров по направлению подготовки “Менеджмент” в Государственном университете управления» (в № 2) и «Организации учебной практики бакалавров в рамках образовательной программы “Антикризисное управление”» (в № 3) [13; 14].

Категория 2. Создать в научной части ГУУ две взаимодействующие структуры: Учебно-научно-производственный центр (далее – УНПЦ) с внутриотраслевой сегментацией и Центр деловых интерактивных технологий (далее – ЦДИТ) для межотраслевой координации. Данные структуры будут являться центрами кооперативного взаимодействия государственных органов, отраслевых предприятий и профессорско-преподавательского состава. Разделение и специализация задач в УНПЦ будут интегрироваться и кооперироваться в общие результаты на базе ЦДИТ. Кроме того, данные структуры будут внутренними базами практики для вузов, которые по разным причинам не всех студентов могут

<sup>8</sup> Мультимедийный «тьютор» управленческого тезауруса. Режим доступа: <https://guu.ru/wp-content/uploads/Свидетельство-Мультимедийный-тьютор-управленческого-тезауруса.pdf> (дата обращения: 25.11.2025).

<sup>9</sup> Мультимедийные лекции по курсу «Административный менеджмент». Режим доступа: <https://guu.ru/wp-content/uploads/Свидетельство-Мультимедийные-лекции-по-курсу-Административный-менеджмент.pdf> (дата обращения: 25.11.2025).

направить во внешние организации. Ориентация первой структуры производственная, а второй – исследовательская (с кабинетно-дискуссионным и имитационно-модельным блоками).

Категория 3. В рамках внеучебной деятельности (например, в Центре учебно-воспитательных программ) целесообразно организовать ремесленные мастерские для изготовления предметов народных промыслов (резьба по дереву, шитье). Такие учебно-производственные мастерские могут выполнять небольшие заказы для внутренних и муниципальных нужд и позволяют студентам получить профессиональные умения в области физического труда, что особенно важно в процессе интенсивной интеллектуальной работы как элемент досуговой смены деятельности с пользой. Данная инициатива будет востребована студентами и местным сообществом, только если специализация мастерских будет правильно определена. Без предварительного основательного исследования соответствующие помещения, оборудование, продукция будут просто «пылиться» (как это часто бывает при поспешном внедрении новшеств). Важно обратить внимание на тот факт, что жизненный цикл данных мастерских следует рассчитывать исходя из четырехлетней подготовки студентов и смены поколений, поэтому целесообразно предусматривать передачу соответствующего оборудования на предприятие в случае прекращения его использования следующим поколением студентов.

Категория 4. В отношении высокотехнологичной продукции, которая производится для широкой аудитории средними и крупными отраслевыми предприятиями, в вузовском секторе может быть организована «мастерская по адаптации/подгонке» (в английской языке это называется «кастомизация») под требования узкого сегмента (или конкретного человека)<sup>10</sup>. Ремесленная конструкционная доработка может быть реализована в рамках программы «Обучение служением», например, доработка инвалидной коляски с учетом строения тела и нозологии лица с ограниченными возможностями здоровья. Найденные в ходе индивидуальной адаптации конструктивные решения по результатам оформляются в технологии доработки и передаются на промышленные предприятия, которые выпускают массовые серии данной продукции.

Категория 5. Что касается расширения данной категории, то в условиях роста предложения цифровых продуктов и решений целесообразно развивать создание программ для внутренних нужд университета и исследовательской деятельности преподавателей. Ранее в ГУУ действовал Информационно-вычислительный центр, который вел обработку учебных ведомостей. Так, в современном Департаменте информационных технологий можно создать специальную службу (Центр разработки специальных компьютерных программ), ориентированную на цифровизацию перспективных отраслевых научно-исследовательских проектов преподавателей и студентов под их руководством, то есть узкоспециализированные программы для повышения качества отраслевой науки в ГУУ. При наличии многообразия таких программ спустя некоторое время что-то можно было бы предложить вузам-партнерам, а отдельные решения передать деловым организациям (предприятиям) для коммерциализации. В данном контексте уместно привести в пример исследование зарубежных коллег, изучающих роль университетских служб распространения знаний для сегмента малых производственных фирм в депрессивных регионах Соединенных Штатов Америки, которые оказывают положительное влияние на ослабленную деловую среду [15]. Нужно определить границы учебно-производственной кооперации для удержания баланса между экономической и гуманитарной составляющими вузовской деятельности. Так, в статье Ч.А. Родригеса, Ж. де Сиурана и А. Элиаса прямо в названии отражается соответствующий приоритет – «Сотрудничество промышленности и университетов для повышения уровня производственного образования» [16]. Данное сотрудничество (если рассматривать его со стороны образовательной организации) существует для совершенствования процесса получения высшего образования.

Участие студентов в производственной (социально значимой или высокотехнологичной) и научно-исследовательской (перспективной или классической) деятельности, а также досуговых и популяризационных инициативах всегда должно быть только дополнением (расширением) или отдохновением от основного образовательно-воспитательного вектора. Основной приоритет для студента в вузе – это его текущие учебные аудиторные и внеаудиторные занятия (домашняя и самостоятельная работа) в рамках избранной образовательной программы. Она не должна заменяться вышеперечисленными активностями, к которым следует прибегать только при наличии свободного времени, сил и желания.

Ввиду фактической интенсивности учебной нагрузки студентов ГУУ (аудиторной и самостоятельной) с учетом дороги до места занятий и обратно представляется, что масштабы деятельности по каждому

<sup>10</sup> Большая российская энциклопедия. Кастомизация. Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/kastomizatsiia-90919a> (дата обращения: 25.11.2025).

направлению будут незначительными. Это обуславливает создание малых гибких форм кружковой работы, где у многих преподавателей появится возможность реализовать свой дополнительный человеческий и профессиональный потенциал в служении просвещению. Студенты будут иметь возможность подбора вида деятельности наиболее адекватного своим интересам (например, исследование перспектив развития лесохимического сектора экономики России).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подведем итоги проведенного исследования:

- каждый экономический университет в процессе своего функционирования осуществляет вклад в развитие отраслевой экономики как производитель продукции;
- продукция, производимая экономическим университетом, может быть категорирована как услуга, программное средство, техническое средство, перерабатываемый материал, программный продукт;
- увеличение вклада экономического университета в отраслевое производство и развитие промышленных предприятий возможно в соответствии с целевой моделью внеучебной деятельности, для которой необходимо создать определенную учебно-научную и досугово-производственную инфраструктуру;
- масштабы и гибкость соответствующей инфраструктуры определяются исходя из реально существующего свободного времени студентов и преподавателей, которого, по нашим наблюдениям, в современных условиях остается все меньше.

Перспективным направлением продолжения исследования представляется составление фотографий рабочего дня студентов ГУУ, их типологизация и определение структуры типов в конкретном учебном году с привязкой к форме обучения, чтобы сформированная внеучебная инфраструктура была востребованной и полезной для обучающихся хотя бы на определенном историческом отрезке времени. Кроме того, необходимо сбалансировать аудиторную нагрузку преподавателей с учетом необходимости проведения всех видов внеаудиторной работы, чтобы преподаватели могли заниматься со студентами в рамках кружковой деятельности. Деятельность в этом направлении может дать значительно больший стратегический результат для перспективного развития промышленности России, чем временные меры ограниченной финансовой поддержки государства.

## Список литературы

1. Романов, А. М. Воспоминания великого князя Александра Михайловича Романова, А. М. Романов. – Москва: Директ-Медиа, 2010. – 375 с.
2. Федорец, О. В. Учебно-научно-инновационный комплекс вуза как способ обеспечения трансфера высокотехнологичной продукции в реальный сектор экономики / О. В. Федорец, И. В. Скворцова, Ю. Р. Нурулин // Российское предпринимательство. – 2012. – № 5(103). – С. 26–30. – EDN ORDZEL.
3. Приходько, Р. В. К вопросу об организации трансфера вузовских технологий в российскую промышленность / Р. В. Приходько // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 4. – С. 33–40. – EDN UYWOZ.
4. Нурутдинова, А. Р. Предпосылки формирования и развития инновационной структуры на базе университета / А. Р. Нурутдинова // Социально-гуманитарный вестник Юга России. – 2012. – № 6(26). – С. 46–52. – EDN ХТУJNV.
5. Туманов, А. А. Система «вуз-предприятие» как модель инновационного развития отечественной экономики / А. А. Туманов // Сфера. Нефть и Газ. – 2022. – № 3(86). – С. 80–85. – EDN ZHYIQZ.
6. Кельчевская, Н. Р. Разработка механизма взаимосвязи вуза и предприятия – объективная необходимость XXI века / Н. Р. Кельчевская, М. И. Срогович. – Екатеринбург: ГОУ УГТУ–УПИ, 2002. – 112 с.
7. Брылина, И. В. Становление университетов как предпринимательских структур. Апология культурной миссии университета / И. В. Брылина, А. А. Корниенко // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. – 2016. – № 2(22). – С. 28–36. – DOI 10.17223/22220836/22/3. – EDN WFEIRX.
8. Ортега-и-Гассет, Х. Миссия университета. Пер. с исп. Голубевой М.Н. Мн.: БГУ, 2021. – 304 с.
9. Хагуров, Т. А. Университеты будущего: глобальные тренды и вызовы дегуманизации / Т. А. Хагуров // Народное образование. – 2023. – № 3(1498). – С. 111–116. – DOI 10.52422/0130-6928\_2023\_3\_111. – EDN MZETLB.
10. Фролова, И. И. Терминологический словарь специалиста по качеству. – Курск: Университетская книга, 2016. – 162 с. – ISBN 978-5-9908449-1-9. – EDN WASTZP.



11. Батова, Н. С. Особенности вуза как субъекта предпринимательской деятельности в условиях развивающихся рыночных отношений / Н. С. Батова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы Международной научной конференции, Москва, 20–23 апреля 2011 г. – Москва: РИОР, 2011. – С. 76–81. – EDN VJYKOL.
12. Бодрунов, С. Д. Интеграция производства, науки и образования как основа реиндустриализации российской экономики / С. Д. Бодрунов // Экономическое возрождение России. – 2015. – № 1(43). – С. 7–22. – EDN TQVORR.
13. Антонов, С. А. Организация учебной практики бакалавров по направлению подготовки «Менеджмент» в Государственном университете управления / С. А. Антонов // Социальная педагогика в России. – 2024. № 2. – С. 49–59.
14. Антонов, С. А. Организация учебной практики бакалавров в рамках образовательной программы «Антикризисное управление» / С. А. Антонов // Социальная педагогика в России. Научно-методический журнал. – 2024. – № 3. – С. 39–54. – EDN DTZLSG.
15. Macpherson, A. The role of university-based industrial extension services in the business performance of small manufacturing firms: case-study evidence from Western New York / A. Macpherson, M. Ziolkowski // Entrepreneurship & Regional Development. – 2005. – Vol. 17, No. 6. – Pp. 431–447. – DOI 10.1080/08985620500385601.
16. Rodriguez, C. A. Industry and university cooperation to enhance manufacturing education / C. A. Rodriguez, J. de Ciurana, A. Elias // Journal of Manufacturing Systems. – 2005. Vol. 24, No. 3. – Pp. 277–287. – DOI 10.1016/S0278-6125(06)80019-1.

## References

1. Romanov, A. M. (2010). *Memoirs of Grand Duke Alexander Mikhailovich Romanov*. Moscow: Direct Media. (In Russian).
2. Fedorets, O. V., Skvortsova, I. V., & Nurulin, Yu. R. (2012). The educational, scientific and innovative complex of the university as a way to ensure the transfer of high-tech products to the real sector of the economy. *Journal of Russian Entrepreneurship*, 5. (In Russian).
3. Prikhodko, R. V. (2015). On the issue of organizing the transfer of university technologies to the Russian industry. *Scientific Journal of the National Research University of ITMO. Economics and Environmental Management*, 4, 33–40. (In Russian).
4. Nurutdinova, A. R. (2012). Prerequisites for the formation and development of an innovative structure at the university. *Theory and Practice of Design*, 2, 31–49. (In Russian).
5. Tumanov, A. A. (2022). The university-enterprise system as a model of innovative development of the domestic economy. *Sphere. Oil and Gas*, 3(86), 80–83. (In Russian).
6. Kelchevskaya, N. R., Srogovich, M. I. (2002). *The development of a mechanism for the relationship between a university and an enterprise is an objective necessity of the 21st century*. Yekaterinburg: GO UGTU–UPI. (In Russian).
7. Brylina, I. V., Kornienko, A. A. (2016). The formation of universities as entrepreneurial structures. An apology for the University's cultural mission. *Bulletin of Tomsk State University. Cultural Studies and Art Criticism*, 2(22), 28–36. (In Russian). <https://doi.org/10.17223/22220836/22/3>
8. Ortega y Gasset, H. (2021). *The mission of the University*. Minsk: BSU. (In Russian).
9. Khagurov, T. A. (2023). Universities of the future: global trends and challenges of dehumanization. *Narodnoe obrazovanie*, 3(1498). 111–116. (In Russian). [https://doi.org/10.52422/0130-6928\\_2023\\_3\\_111](https://doi.org/10.52422/0130-6928_2023_3_111)
10. Frolova, I. I. (2016). *Terminological dictionary of a quality specialist*. Kursk: University Book. (In Russian).
11. Batova, N. S. Features of the university as a business entity in the context of developing market relations. In: *Current issues of economics and management: Proceedings of the I International Scientific Conference, Moscow, April, 2011*. Moscow: RIOR. (In Russian).
12. Bodrunov, S. D. (2015). Integration of production, science and education as a basis for the reindustrialization of the Russian economy. *The Economic Revival of Russia*, 1, 7–22. (In Russian).
13. Antonov, S. A. (2024). Organization of Bachelor's Training Practice in the Field of Management at the State University of Management. *Social Pedagogy in Russia*, 2, 49–59. (In Russian).
14. Antonov, S. A. (2024). Organization of Bachelor's Educational Practice within the Framework of the Educational Program "Crisis Management". *Social Pedagogy in Russia*, 3, 39–54. (In Russian).
15. Macpherson, A., Ziolkowski, M. (2005). The role of university-based industrial extension services in the business performance of small manufacturing firms: case-study evidence from Western New York. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(6), 431–447. <https://doi.org/10.1080/08985620500385601>
16. Rodriguez, C. A., de Ciurana, J., & Elias, A. (2005). Industry and university cooperation to enhance manufacturing education. *Journal of Manufacturing Systems*, 24(3), 277–287. [https://doi.org/10.1016/S0278-6125\(06\)80019-1](https://doi.org/10.1016/S0278-6125(06)80019-1)

# Проблемы и ограничения внедрения цифровых решений в логистике международной торговли

Копалейшвили Никита Гелаевич

Аспирант

ORCID: 0000-0003-4343-4688, e-mail: nikitakopaleyshvili@mail.ru

Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, г. Москва, Россия

## Аннотация

Проведен комплексный анализ проблем и ограничений внедрения цифровых инструментов в международной логистике с целью выявления ключевых факторов, сдерживающих их эффективное применение в глобальных цепочках поставок. Особое внимание уделено изучению институциональных, технологических и организационных барьеров, возникающих в процессе цифровой трансформации логистических систем. Методологическую основу исследования составляют методы системного и сравнительного анализа, а также обобщение данных научных публикаций, аналитических отчетов международных организаций и специализированных исследований в области цифровой экономики и логистики. В результате проведенного анализа установлено, что, несмотря на широкое распространение цифровых решений, включая электронный документооборот, корпоративные информационные системы и аналитические инструменты, их потенциал реализуется не в полной мере. Показано, что это обусловлено фрагментацией правового регулирования, отсутствием унифицированных стандартов обмена данными, недостаточной интеграцией информационных систем участников цепочек поставок, а также значительными различиями в уровне цифровой зрелости компаний. Дополнительно выявлено, что существенное влияние на эффективность цифровизации оказывают киберриски и ограничения, связанные с человеческим фактором. Сделан вывод о том, что цифровая трансформация международной логистики требует комплексного и согласованного подхода, включающего не только развитие технологической инфраструктуры, но и институциональную координацию на международном уровне, направленную на гармонизацию стандартов и повышение эффективности взаимодействия участников логистических процессов.

## Ключевые слова

Международная логистика, цифровизация, электронный документооборот, ERP, WMS, интеграция информационных систем, трансграничный обмен данными, кибербезопасность, склады временного хранения, цепочки поставок

**Для цитирования:** Копалейшвили Н.Г. Проблемы и ограничения внедрения цифровых решений в логистике международной торговли // Вестник университета. 2026. № 3. С. 165–173.

# Issues and limitations of implementing digital tools in international trade logistics

**Nikita G. Kopaleishvili**

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0003-4343-4688, email: [nikitakopaleishvili@mail.ru](mailto:nikitakopaleishvili@mail.ru)

Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Moscow, Russia

## Abstract

A comprehensive analysis of the issues and limitations of implementing digital tools in international logistics has been conducted in order to identify key factors hindering their effective use in global supply chains. Special attention has been paid to the study of institutional, technological, and organizational barriers that arise in the process of digital transformation of logistics systems. The methodological basis of the study consists of methods of systematic and comparative analysis, as well as the synthesis of data from scientific publications, analytical reports of international organizations, and specialized research in digital economy and logistics. As the analysis result, it has been found that, despite the widespread use of digital tools, including electronic document management, corporate information systems, and analytical tools, their potential is not fully realized. It has been shown that this is due to the legal regulation fragmentation, the lack of unified standards for data exchange, insufficient integration of information systems of supply chain participants, as well as significant differences in the level of enterprises' digital maturity. Additionally, it has been revealed that cyber risks and limitations related to the human factor have a significant impact on the effectiveness of digitalization. It has been concluded that the digital transformation of international logistics requires an integrated and coordinated approach that includes not only technological infrastructure development, but also institutional coordination at the international level aimed at harmonizing standards and improving the efficiency of interaction among participants in logistics processes.

## Keywords

International logistics, digitalization, electronic document management, ERP, WMS, integration of information systems, cross-border data exchange, cybersecurity, temporary storage warehouses, supply chains

**For citation:** Kopaleishvili N.G. (2026) Issues and limitations of implementing digital tools in international trade logistics. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 165–173.

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время международная торговля переживает глубокую трансформацию, обусловленную активным внедрением цифровых технологий в логистические процессы. Электронный документооборот, аналитика больших данных, цифровые платформы и автоматизированные системы управления бизнесом (англ. Enterprise Resource Planning, далее – ERP), клиентами (англ. Customer Relationship Management, далее – CRM), складами (англ. Warehouse Management System, далее – WMS) и транспортом (Transport Management System, далее – TMS) – все становится неотъемлемой частью глобальных цепочек поставок. По данным международных организаций, значительная доля мировых торговых операций уже связана с цифровыми процессами, в то время как более половины экспортируемых услуг предоставляется в электронном формате, что свидетельствует о формировании новой архитектуры международной логистики, в которой ключевую роль играют информационные потоки<sup>1</sup>.

Однако вместе с очевидными преимуществами цифровизации (например, повышение скорости обработки данных, снижение операционных издержек и повышение прозрачности процессов) возникает целый комплекс системных проблем. Данные проблемы затрагивают правовые, технологические, организационные и институциональные аспекты функционирования логистических систем. В конечном итоге цифровые инструменты не всегда обеспечивают ожидаемый эффект, а в ряде случаев создают дополнительные барьеры.

Целью настоящего исследования является авторская интерпретация результатов комплексного анализа ограничений применения цифровых инструментов в международной логистике и выявление ключевых факторов, сдерживающих их эффективное использование.

Гипотеза исследования состоит в утверждении о том, что основным препятствием цифровизации является не технологическое несовершенство, а несогласованность институциональной среды, стандартов и уровня цифровой зрелости участников цепочек поставок.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Современный этап развития международной торговли характеризуется переходом к цифровым моделям управления логистическими процессами, при которых ключевым ресурсом становится не только движение материальных потоков, но и обработка сопутствующей информации. Данный процесс обусловлен и объективным усложнением глобальных цепочек поставок, и необходимостью повышения их прозрачности, управляемости и скорости функционирования. В таких условиях цифровизация выступает не столько как вспомогательный инструмент, сколько как системообразующий фактор развития международной логистики [1].

На практике цифровая трансформация реализуется через внедрение комплекса взаимосвязанных технологических решений. К числу таких базовых инструментов относится электронное таможенное декларирование, обеспечивающее перевод значительной части процедур взаимодействия с государственными органами в цифровую среду. Распространение данного сервиса позволило существенно сократить временные затраты на оформление грузов, повысить точность обработки данных и минимизировать влияние субъективных факторов<sup>2</sup>. По оценкам международных организаций, более 80 % мировых торговых операций сопровождаются использованием электронных документов, что свидетельствует о высокой степени цифровизации отрасли<sup>3</sup>.

Не менее значимым элементом являются корпоративные информационные системы, такие как ERP-, WMS- и TMS-решения, которые обеспечивают интеграцию внутренних бизнес-процессов участников логистической цепочки. Их использование позволяет синхронизировать данные о движении товаров, финансовых потоках и транспортных операциях, формируя при этом единое информационное пространство на уровне отдельной организации. Как показывают исследования, около 25 % логистических

<sup>1</sup> World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. Режим доступа: <https://www.wto.org/publications/default.aspx?lang=en&id=1328> (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>2</sup> United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2024. Режим доступа: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>3</sup> World Customs Organization. WCO/WTO Study Report on Disruptive Technologies. Режим доступа: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/wco-wto-joint-report/wco-wto-study-report-on-disruptive-technologies-en.pdf> (дата обращения: 10.01.2026).

организаций активно используют ERP- и CRM-системы, а доля применения облачных сервисов достигает 28 %, что подтверждает тенденцию к гибким цифровым архитектурам [2; 3].

Вместе с тем развитие аналитических инструментов, основанных на обработке больших данных, способствует переходу от реактивного к проактивному управлению, позволяя прогнозировать спрос, оптимизировать маршруты и управлять рисками [4]. В частности, технологии больших данных (англ. Big Data) применяются в 32 % компаний сферы торговли, что позволяет существенно повысить точность прогнозирования спроса и оптимизировать логистические маршруты. При этом внедрение искусственного интеллекта (далее – ИИ), хотя и находится на стадии активного развития, уже используется в 14 % организаций, что указывает на формирование нового технологического уклада в логистике.

Итоговая статистика по разделению основных цифровых технологий представлена в таблице.

Таблица

#### Основные цифровые технологии в логистике и их эффекты

| Технология | Функция                | Эффект                 |
|------------|------------------------|------------------------|
| ERP        | Управление ресурсами   | Снижение издержек      |
| WMS        | Управление складом     | Ускорение операций     |
| TMS        | Управление транспортом | Оптимизация маршрутов  |
| Big Data   | Аналитика              | Прогнозирование спроса |
| ИИ         | Автоматизация решений  | Повышение точности     |

Составлено автором по материалам исследования

Особое значение цифровые технологии приобретают на уровне складской инфраструктуры, в частности складов временного хранения (далее – СВХ), где осуществляется непосредственное взаимодействие физических и информационных потоков. Здесь цифровизация выражается в автоматизации процедур регистрации прибытия товаров, ведения учета, контроля сроков хранения и взаимодействия с таможенными органами. Согласно современным исследованиям, внедрение WMS-систем позволяет не только повысить точность учета, но и существенно сократить время выполнения складских операций за счет интеграции подсистем обработки данных, документооборота и взаимодействия с внешними системами [4]. В итоге склады становятся важнейшими узлами цифровой логистической системы, от эффективности функционирования которых зависит стабильность всей цепочки поставок.

В дополнение к рассмотренным аспектам следует отметить, что цифровизация международной логистики сопровождается не только трансформацией отдельных процессов, но и изменением самой логики управления цепочками поставок. В частности, происходит постепенный переход от линейных моделей взаимодействия участников к платформенным экосистемам, в рамках которых обмен данными осуществляется в режиме реального времени. Такие платформы позволяют интегрировать производителей, логистических операторов, таможенные органы и конечных потребителей в единое цифровое пространство, что способствует сокращению транзакционных издержек и повышению прозрачности операций.

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Вместе с высоким уровнем технологического развития эффективность цифровых решений в международной логистике в значительной степени ограничивается особенностями правового регулирования. Одной из ключевых проблем является отсутствие унифицированного подхода к признанию электронных документов и цифровых подписей на международном уровне. Складывается такая ситуация, в которой документы, имеющие юридическую силу в одной юрисдикции, могут не признаваться в другой, что создает необходимость дублирования информации в бумажной форме и снижает эффективность цифровых процессов.

Международные инициативы, направленные на унификацию правового регулирования, включая модельные законы и стандарты электронного документооборота, формируют лишь общую нормативную основу, однако их практическая реализация все равно зависит от национальных правовых систем. Такая ситуация приводит к существенной вариативности требований к электронным документам, форматам



данных и процедурам их использования [5]. В условиях трансграничной торговли подобная процедура становится значительным барьером, поскольку логистические операции предполагают участие множества юрисдикций с различными правовыми режимами.

Особенно выражены данные проблемы проявляются в деятельности складов временного хранения. Как отмечается в научных исследованиях, нормативная правовая база, регулирующая внедрение цифровых технологий в деятельности СВХ, часто не соответствует текущему уровню технологического развития, что приводит к частичному или формальному использованию цифровых решений, что, в свою очередь, ограничивает возможности автоматизации и снижает общую эффективность логистических процессов [6].

Дополнительным фактором является сохранение элементов традиционного документооборота, что требует параллельного использования бумажных и электронных документов. Такая ситуация, которая обычно обозначается как «инерция бумажных процедур», обуславливается как правовыми ограничениями, так и институциональной консервативностью участников рынка. В итоге цифровые технологии внедряются не в полном объеме, а их потенциал реализуется лишь частично.

Следствиями указанных ограничений являются увеличение времени обработки грузов, рост административных издержек и снижение общей эффективности логистических операций. Стоит отметить, что устранение этих барьеров требует не столько технологических, сколько институциональных решений, которые направлены на согласование правовых режимов и формирование единых стандартов цифрового взаимодействия.

## ИНТЕГРАЦИОННЫЕ РАЗРЫВЫ И ПРОБЛЕМА СОВМЕСТИМОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Важнейшим условием эффективного функционирования цифровой логистики является интеграция информационных систем всех участников цепочки поставок. При этом на практике данное условие реализуется лишь частично, что обусловлено использованием разнородным программных решений, отличающихся по архитектуре, форматам данных и протоколам взаимодействия.

Участники цепочки поставки, такие как таможенные органы, логистические операторы, транспортные компании и СВХ, функционируют в рамках собственных информационных систем, которые зачастую не обеспечивают прямую совместимость. В отсутствие единых стандартов обмена данными возникает необходимость ручной обработки информации, включая ее повторный ввод и корректировку, что увеличивает временные затраты, а также существенно повышает вероятность ошибок<sup>4</sup>.

С точки зрения теории информационной логистики эффективность логистических процессов напрямую зависит от качества информационного обмена. Важнейшими факторами, определяющими эффективность работы с информацией в цепочках поставок, являются ее оперативность и точность. Минимальное время передачи данных и минимальная вероятность искажения информации играют ключевую роль [7]. Отклонение от этих требований негативно сказывается на управляемости логистических процессов и ведет к росту затрат.

Интеграция систем за пределами национальных границ сталкивается с особыми трудностями. Различия в стандартах и технических нормах разных стран, а также существующие организационные барьеры усложняют этот процесс. Несмотря на то что существуют международные усилия по стандартизации электронных документов, их практическое применение пока ограничено и не охватывает всех областей<sup>5</sup>.

Важную роль играет и разный уровень цифровизации участников логистических цепочек. Крупные транснациональные корпорации, имея большие финансовые возможности, активно развивают свою цифровую инфраструктуру и внедряют передовые технологии. В то же время малые и средние предприятия часто сталкиваются с ограниченными ресурсами для модернизации своих систем, что обуславливает узкие места в логистике. Отсутствие должной интеграции информационных систем создает препятствия на пути цифровизации. Из-за этого появляется замедление в процессе обработки информации, происходят увеличение количества ошибок и ограничение возможностей для автоматизации и оптимизации бизнес-процессов<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> UNCITRAL Model Law on Electronic Signatures (2001). Режим доступа: [https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic\\_signatures](https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_signatures) (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>5</sup> World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. Режим доступа: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>6</sup> United Nations Economic Commission for Europe. Streamlined presentation of UN/CEFACT standards. Режим доступа: <https://unece.org/trade/unecefact/mainstandards> (дата обращения: 10.01.2026).

## КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОСТИ

С увеличением объема трансформации логистики в сферу цифровизации естественным образом происходит процесс возникновения проблем с информационной безопасностью. В связи с этим цифровые системы становятся критически важным звеном в инфраструктуре международной торговли, при прекращении работоспособности которых могут быть парализованы цепочки поставок во всем мире. Согласно данным исследований последнего десятилетия, множество корпораций считают киберугрозы наиболее значимыми рисками для своей деятельности, делая акцент на высокую степень серьезности от возможного нанесенного ими ущерба [8].

Логистические процессы находятся в уязвимом положении из-за необходимости в постоянной обработке информации и доступа к ИТ-инфраструктуре (ИТ – информационные технологии), что подчеркивает высокую чувствительности к перебоям в данных системах. В наши дни кибератаки могут быть сосредоточены абсолютно разными способами, от несанкционированного проникновения внутрь системы и выводом данных до полной блокировки работоспособности устройств. В итоге от таких инцидентов нарушается запланированная цепочка логистических операций, происходят срывы графиков поставок, подрывается доверие со стороны контрагентов, партнеров и клиентов. Что касается реальных процессов движения товаров, стоит отметить, что нарушение единства данных в информационных системах оказывает негативные последствия, ведь даже на первый взгляд небольшие погрешности в информации могут вызвать существенные проблемы с таможенным оформлением или сбоем и нарушения в управлении запасами бизнеса.

В целом для современного мира игнорирование кибербезопасности и пренебрежительное отношение к ИТ-угрозам может стать серьезным недостатком для развития международной логистики. Из-за этого обеспечение контроля данной сферы становится одним из наиболее важных элементов для управления логистическими цепочками. При этом для реализации данного процесса необходимы обширные меры, которые охватывают организационные структуры и технологические аспекты.

## ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Несмотря на то что современные логистические системы стремятся к увеличению уровня автоматизации, успешность данной трансформации сильно связана с показателем квалификации людей, организовывающих этот процесс. Цифровизация требует наличия кадров с обширным кругом компетенций, в которые обязательно должны входить логистика, информационные технологии, таможенное регулирование и базовое представление об экономике международной торговли. Отсутствие должного количества квалифицированных специалистов с требуемым знаниями и опытом накладывает определенные сложности для качественного и своевременного внедрения цифровых технологий. Например, при недостатке компетенций могут проявляться ошибки при работе с информационными системами, которые способны нейтрализовать все преимущества автоматизации и привести к крупным операционным проблемам.

Внедрение инноваций подвержено организационным сложностям в связи с тем, что создается необходимость в перестройке бизнес-процессов и обучении персонала нововведениям. Как правило, изменение устоявшихся процессов встречает сопротивление не только из-за недостатка компетенций у персонала, но и из-за страха потери привычной профессиональной должности. Именно поэтому успех для трансформации информационной логистики требует высококвалифицированных специалистов, которые могут проявить гибкость для настройки потоков информации в соответствии с изменчивостью обстановки извне<sup>7</sup>.

Важно также обратить внимание на экономическую составляющую внедрения цифровых технологий. Хотя их преимущества несомненны, цифровизация влечет за собой значительные начальные расходы. Такие затраты связаны с обновлением ИТ-систем, установкой нового программного обеспечения и обучением сотрудников. Для крупных корпораций подобные инвестиции оправданы масштабами бизнеса, в то время как для малых и средних предприятий они могут оказаться слишком обременительными. В итоге формируется ситуация, при которой цифровая трансформация усиливает дифференциацию рынка, создавая дополнительные конкурентные преимущества для технологически развитых компаний.

<sup>7</sup> International Chamber of Commerce. Key Trade Documents and Data Elements report. Режим доступа: <https://iccwbo.org/news-publications/news/icc-digital-standards-initiative-launches-complete-framework-for-supply-chain-digitalisation/> (дата обращения: 10.01.2026).

Необходимо учитывать и влияние цифровизации на изменение роли информации в логистике. Если ранее информационные потоки рассматривались как вспомогательный элемент, обеспечивающий движение товаров, то в современных условиях они становятся самостоятельным объектом управления. Как отмечается в рамках концепции информационной логистики, эффективность функционирования цепочек поставок определяется не только скоростью перемещения материальных ресурсов, но и качеством обработки, передачи и интерпретации данных [7].

Цифровизация оказывает влияние на институциональную структуру международной логистики. В частности, происходит трансформация роли государственных органов, которые переходят от функций контроля к функциям координации и обеспечения цифрового взаимодействия между участниками рынка. Данный процесс выражен в развитии концепций «единого окна» и цифровых таможенных платформ, направленных на упрощение процедур внешнеэкономической деятельности. Однако эффективность данных механизмов во многом зависит от уровня их интеграции с коммерческими информационными системами и степени доверия со стороны бизнеса.

## ОГРАНИЧЕНИЯ ТРАНСГРАНИЧНОГО ОБМЕНА ДАННЫМИ

Одним из наиболее сложных аспектов цифровизации международной логистики является обеспечение эффективного трансграничного обмена данными. В идеальной модели цифровые потоки должны сопровождать движение товаров на всех этапах цепочки поставок, обеспечивая непрерывность и прозрачность процессов, однако на практике данная модель реализуется лишь частично.

Основной причиной является различие в правовых и технических стандартах, применяемых в разных странах. Как было упомянуто ранее, электронные документы, используемые в одной юрисдикции, могут не соответствовать требованиям другой, что приводит к необходимости их преобразования или повторного ввода, что создает дополнительные временные и ресурсные затраты. Другими аспектами, которые приводят к нестабильности информационных потоков, являются различие в уровне цифрового развития стран и процессов обмена данными. Например, задержки при передаче информации, ошибки и недочеты при обработке данных и ограничения при работе с электронными документами отрицательно влияют на время, скорость и надежность международных логистических операций.

Если углубиться в сферу таможенного регулирования, связанную со складами временного хранения, окажется, что именно они чаще всего вынуждены компенсировать указанные выше недостатки. Продуктивность таможенного контроля на СВХ тесно связана с уровнем обмена данными между государственными структурами и корпорациями внешнеэкономической деятельности. Даже при наличии существующих сложностей в данной сфере множество компаний инвестируют в цифровизацию, подчеркивая ее стратегическое значение для будущего развития международной логистики [9].

Что касается дальнейшего успешного развития цифровизации глобальных цепочек поставок, становится очевидным факт необходимости развития единых международных платформ и стандартизированных стандартов для обмена данными, улучшения уровня сотрудничества между странами, а также повышения цифровых компетенций в мировом масштабе. В случае отсутствия таких изменений международная логистика станет более фрагментированной сферой, что может перечеркнуть уже созданные преимущества цифровизации<sup>8</sup>.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках настоящего исследования показано, что цифровизация международной логистики является комплексным процессом, который охватывает множество уровней трансформации на всех стадиях бизнес-процессов. Успех данной модернизации зависит не только от технологических достижений компаний, но и от общего взаимодействия институциональных, организационных и человеческих ресурсов. Выдвинутая гипотеза о том, что ключевым ограничением цифровой трансформации является несогласованность институциональной среды и стандартов, получила подтверждение.

Проведенный анализ показал, что, несмотря на высокий уровень внедрения цифровых инструментов, включая электронный документооборот, системы управления ресурсами и аналитические технологии, на сегодняшний день их потенциал реализуется не в полной мере. Основными барьерами для

<sup>8</sup> Predicts 2024: Supply Chain Technology from Gartner. Режим доступа: <https://www.dexory.com/insights/predicts-2024-supply-chain-technology-from-gartner> (дата обращения: 10.01.2026).

повышения уровня раскрытия ресурсов являются фрагментация правового регулирования, отсутствие единых стандартов обмена данными, недостаточная интеграция информационных систем, а также различия в уровне цифровой зрелости участников логистических цепочек. Особое значение в контексте проведенного исследования приобретают склады временного хранения для таможенного регулирования, выступающие ключевыми элементами взаимодействия материальных и информационных потоков. Именно на СВХ наиболее явно проявляются последствия несовершенства цифровых систем, включая задержки в обработке грузов и увеличение логистических издержек. Дополнительно установлено, что немаловажную роль играют риски в сфере кибербезопасности и должное внимание к человеческому фактору, которые в условиях роста цифровизации приобретают существенное стратегическое значение при влиянии на устойчивость и эффективность логистических процессов [10].

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой механизмов упорядочивания международных стандартов, повышением уровня интеграции информационных систем и формированием новых подходов к подготовке специалистов в области цифровой логистики. Цифровизация международной логистики должна рассматриваться как комплексная институционально-технологическая трансформация, которая требует согласованных действий на международном уровне. Важно отметить, что в контексте Российской Федерации отсутствие цифровизации мировой логистики (например, цифровизации СВХ, трансформационных центров, таможенных перевозчиков или уполномоченных экономических операторов) лишает страну конкурентного преимущества на международном рынке. Вследствие этого, если Российская Федерация не будет цифровизировать свою внешнеэкономическую деятельность, она будет так или иначе исключена из рынка, поэтому в конечном итоге необходимо учитывать неизбежность цифровизации логистической внешней торговли.

### Список литературы

1. Арский, А. А. Проблемы управления цифровой архитектурой логистических трансформационных центров / А. А. Арский // Маркетинг и логистика. – 2023. – № 4(48). – С. 5–14. – EDN GLXIDB.
2. Арский А. А. Имитационные модели процессов логистики в ERP системах / А. А. Арский // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S5. – EDN UCJGSU.
3. Арский, А. А. Проблемы применения ERP систем в управлении логистическими системами / А. А. Арский // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2023. – № 1. – С. 118–123. – DOI 10.52210/2224669X\_2023\_1\_118. – EDN NYVYVMS.
4. Огаркова, О. Д. Основные подходы к внедрению систем управления складом / О. Д. Огаркова, И. С. Мерзликин, О. М. Перминова // Вестник Академии управления и производства. – 2024. – № 4-1. – С. 330–334. – EDN TORUVE.
5. Kache, F. Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management / F. Kache, S. Seuring // International Journal of Operations and Production Management. – 2017. – Vol. 37. – Pp. 10–36. – DOI 10.1108/IJOPM-02-2015-0078.
6. Шкиперов, А. А. Актуальные проблемы правового регулирования инноваций в деятельности склада временного хранения / А. А. Шкиперов, Р. Р. Каллаур, А. Н. Клейменова // Административное и муниципальное право. – 2023. – № 5. – С. 53–66. – DOI 10.7256/2454-0595.2023.5.44205. – EDN TPKIAB.
7. Арский, А. А. Информационная логистика во внешнеэкономической деятельности / А. А. Арский // Мир современной науки. – 2015. – № 3(31). – С. 48–51. – EDN UDOULL.
8. Лебедева, Н. Ю. Информационные технологии в управленческом учете / Н. Ю. Лебедева, А. Г. Редина, Е. А. Кумалагова // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. А. Хетагурова. – 2022. – № 4. – С. 214–221. – DOI 10.29025/1994-7720-2022-4-214-221. – EDN LARLOB.
9. Толкачева, С. В. Осуществления таможенного контроля на складах временного хранения и его совершенствование / С. В. Толкачева, А. О. Чмутова // Форум. Серия: Роль науки и образования в современном информационном обществе. – 2024. – № S2(32). – С. 40–43. – EDN LNTJDV.
10. Спартак, А. Н. Организация морских международных транспортных перевозок внешней торговли России и Сенегала / А. Н. Спартак, А. А. Арский // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2025. – № 4. – С. 99–115. – EDN: DZWIQT.

## References

1. Arsky, A. A. (2023). Problems of managing the digital architecture of logistics transformation centers. *Marketing and Logistics*, 4(48), 5–14. (In Russian).
2. Arsky, A. A. (2024). Simulation models of logistics processes in ERP systems. *Bulletin of Eurasian Science*, 16(S5). (In Russian).
3. Arsky, A. A. (2023). Problems of using ERP systems in logistics systems management. *Bulletin of the Moscow University of Finance and Law*, 1, 118–123. (In Russian). [https://doi.org/10.52210/2224669X\\_2023\\_1\\_118](https://doi.org/10.52210/2224669X_2023_1_118)
4. Ogarkova, O. D., Merzlikin, I. S., & Perminova, O. M. (2024). Basic approaches to the implementation of warehouse management systems. *Bulletin of the Academy of Management and Production*, 4, 330–334. (In Russian).
5. Kache, F., Seuring, S. (2017). Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*, 37, 10–36. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2015-0078>
6. Skipper, A. A., Kallaur, R. R., & Kleimenova, A. N. (2023). Actual problems of legal regulation of innovations in the activities of a temporary storage warehouse. *Administrative and Municipal Law*, 5, 53–66. (In Russian). <https://doi.org/10.7256/2454-0595.2023.5.44205>
7. Arsky, A. A. (2015). Information logistics in foreign economic activity. *The World of Modern Science*, 3, 48–51. (In Russian).
8. Lebedeva, N. Yu., Redina, A. G., & Kumalagova, E. A. (2022). Information technologies in management accounting. *Bulletin of the K.L. Khetagurov North Ossetian State University*, 4, 214–221. (In Russian). <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2022-4-214-221>
9. Tolkacheva, S. V., Chmutova, A. O. (2024). Implementation of customs control at temporary storage warehouses and its improvement. *Forum. Series: The Role of Science and Education in the Modern Information Society*, 32, 40–43. (In Russian).
10. Spartak, A. N., Arsky, A. A. (2025). Organization of international maritime transportation of foreign trade between Russia and Senegal. *Bulletin of the Moscow University of Finance and Law*, 4, 99–115. (In Russian).



# Мировые подходы к развитию цифровых платформ в логистике: сравнительный анализ

**Мальцева Мария Валерьевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления в международном бизнесе и индустрии туризма  
ORCID: 0000-0003-3966-7921, e-mail: m\_maltseva@list.ru

**Воротынцев Данила Васильевич**

Аспирант  
ORCID: 0009-0008-5246-7629, e-mail: supreme4rekt@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Изучены современные мировые подходы цифровых платформ. Проведено исследование о характеристике и внедрении цифровых платформ в логистике. Существенные различия наблюдаются между моделями, реализуемыми в Европе, Соединенных Штатах Америки и Китае. Целью настоящего исследования является выявление преимуществ и эффективности моделей, а также определение перспектив адаптации в мировом стандарте цифровой логистики. Предпринята попытка комплексного сравнительного анализа ключевых мировых подходов к разработке и внедрению цифровых платформ в логистике. Методологическую основу исследования составляют теоретический синтез, контент-анализ и сравнительный анализ. Ожидаемым результатом исследования является формирование концептуально обоснованного и эмпирически подтвержденного представления о преимуществах, ограничениях и перспективах различных платформенных моделей, а также выявление условий их эффективной адаптации в контексте глобальной цифровой трансформации логистики. Сформирован стандарт при распределении ролей у органов власти, и создан механизм управления данными. Алгоритм взаимодействия стран с помощью платформенных инструментов даст возможность доработок и ошибок в онлайн-режиме. Основным результатом исследования складывается по специфике мировых моделей цифровых платформ с выделением различий преимуществ и системных доработок. Перспективы исследования связаны с детализацией алгоритмов международного взаимодействия через платформенные инструменты и их адаптацией в режиме реального времени.

## Ключевые слова

Цифровизация, глобальные цепочки поставок, ключевые мировые подходы, сравнительный анализ ведущих мировых подходов, цифровые логистические платформы, механизмы управления, логистика

**Для цитирования:** Мальцева М.В., Воротынцев Д.В. Мировые подходы к развитию цифровых платформ в логистике: сравнительный анализ // Вестник университета. 2026. № 3. С. 174–182.

# Global approaches to the development of digital platforms in logistics: a comparative analysis

**Mariya V. Maltseva**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management in International Business and Tourism Industry Department

ORCID: 0000-0003-3966-7921, e-mail: m\_maltseva@list.ru

**Danila V. Vorotyntsev**

Postgraduate Student

ORCID: 0009000852467629, email: supreme4rekt@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

Modern global approaches of digital platforms have been studied. The characteristics and implementation of digital platforms in logistics have been analyzed. Significant differences have been observed among the models implemented in Europe, the US, and China. The purpose of the study is to identify the advantages and effectiveness of the models, as well as to determine the prospects for adaptation to the global standard of digital logistics. An attempt has been made to provide a comprehensive comparative analysis of key global approaches to developing and implementing digital platforms in logistics. The methodological basis of the research consists of theoretical synthesis, content analysis, and comparative analysis. The expected study result is the formation of a conceptually sound and empirically proven understanding of the advantages, limitations, and prospects of various platform models, as well as the identification of conditions for their effective adaptation in the context of the global digital transformation of logistics. A standard has been formed for distributing roles among authorities, and a data management mechanism has been created. The algorithm of countries' interaction using platform tools will allow for improvements and errors online. The main study result is based on the specifics of global models of digital platforms, highlighting differences in advantages and system improvements. The prospects of the study are related to the detailed algorithms of international interaction through platform tools and their adaptation in real time.

## Keywords

Digitalization, global supply chains, key global approaches, comparative analysis of leading global approaches, digital logistics platforms, management mechanisms

**For citation:** Maltseva M.V., Vorotyntsev D.V. (2026) Global approaches to the development of digital platforms in logistics: a comparative analysis. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 174–182.

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях ускоренной цифровизации транспортной отрасли формирование и развитие платформенных решений приобретает не только прикладное, но и системообразующее значение. Трансформация логистических процессов под влиянием цифровых технологий обусловлена необходимостью повышения прозрачности цепей поставок, сокращения транзакционных издержек и обеспечения гибкости взаимодействия участников рынка. В связи с этим цифровые платформы становятся ключевым инструментом интеграции разрозненных логистических операций в единую информационно-управляющую среду.

Неоспоримой является необходимость эволюции цифровых платформ в транспортной сфере, поэтому за последние десятилетия логистика все больше переходит от множества разрозненных контрактов и точечных сервисов к платформенно-ориентированным экосистемам: мультимодальным маркетплейсам, агрегаторам транспорта, платформам управления флотом и платформам аналитики данных [1]. Цифровые платформы выступают посредниками, координирующими логистику множества сторон (грузоотправители, перевозчики, складские операторы, провайдеры доставки, регуляторы и др.) [2; 3]. Экономика платформ основана на сетевых эффектах, например, рост числа участников повышает ценность платформы для каждого следующего участника, что создает тенденцию к концентрации и формированию доминирующих экосистем.

Для анализа основных показателей платформенных моделей необходимо выделить типы платформенных моделей, наблюдаемых в различных регионах и юрисдикциях, формализовать критерии и шкалы для оценки в части управления, архитектуры, стандартизации, роли государства, модели монетизации, степени интероперабельности и др.

В исследовании применялись теоретические и эмпирические подходы. Контент-анализ использовался для систематической обработки текстов нормативных документов, стратегий, аналитических отчетов и публикаций, сравнительный анализ – для сопоставления европейского, американского и китайского подходов по развитию цифровых платформ. Теоретический синтез объединяет результаты с теоретическими моделями платформенной экономики.

## АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В ЛОГИСТИКЕ

Современный этап развития логистических систем характеризуется глубокой трансформацией, обусловленной внедрением цифровых технологий и переходом к платформенным моделям взаимодействия. В условиях глобализации и усложнения цепей поставок возрастает значение интеграции информационных потоков, что делает цифровые платформы ключевым элементом инфраструктуры логистики. Цифровые платформы делают так, что людям и компаниям проще и дешевле общаться и совершать сделки, даже если они раньше не знали друг о друге. Главная причина их успеха – «сетевые эффекты». Есть два типа таких эффектов. Прямые эффекты означают, что чем больше людей пользуются чем-то, тем лучше это становится для всех. Представьте телефон: он полезен только тогда, когда им пользуются другие. То же самое с социальными сетями – чем больше там ваших друзей, тем интереснее. Косвенные эффекты работают, когда платформа позволяет другим компаниям создавать что-то новое на ее основе. Например, разработчики игр для социальной сети: чем больше таких игр и приложений, тем больше людей захотят пользоваться самой платформой, что, в свою очередь, привлечет еще больше разработчиков. Именно поэтому платформы так быстро растут и часто становятся единственными на рынке. Платформы бывают двух видов: те, что соединяют две группы людей (например, покупателей и продавцов), и те, что соединяют больше двух групп.

Логистические процессы являются неотъемлемой частью практически любого бизнеса и часто выступают в роли решающего фактора, определяющего экономическое процветание компаний. Существует множество подходов к пониманию логистики и связанных с ней задач, приведем два наиболее известных.

1. Современное определение логистического менеджмента. Согласно определению Совета профессионалов по управлению цепочками поставок, процесс логистического менеджмента – это часть общего управления цепочками поставок, отвечающая за планирование, реализацию и контроль эффективного движения и хранения товаров, услуг и сопутствующей информации как в прямом, так и в обратном направлении, от места производства до места потребления, с целью удовлетворения потребности клиентов [4].

2. Теоретические основы логистики и аутсорсинг. С точки зрения экономической теории цели и задачи логистики и управления цепочками поставок объясняются такими концепциями, как экономика транзакционных издержек и теория сетей. Экономика транзакционных издержек помогает понять почему компании передают логистические функции сторонним поставщикам – третьей стороне логистики (англ. Third Party Logistics, далее – 3PL). Управление отношениями с одним 3PL-провайдером часто оказывается более выгодным с точки зрения затрат на транзакции, чем поддержание множества прямых связей с клиентами. Снижение транзакционных издержек является ключевым мотивом для аутсорсинга логистических операций. Теория сетей объясняет роль 3PL-провайдеров в управлении взаимоотношениями между различными участниками логистической цепочки.

Компании, работающие на цифровых платформах, такие как Apple, Amazon, Uber и Airbnb, трансформировали существующие бизнес-модели и изменили целые рыночные структуры. Однако эти выдающиеся примеры платформ считаются платформами Business to Consumer и Consumer to Consumer (далее – B2C и C2C). Цифровые платформы в промышленности Business to Business (далее – B2B) гораздо менее изучены и недостаточно представлены в научной литературе. Это может быть связано с медленными темпами распространения в реальном мире и трудностями, с которыми сталкиваются компании при создании бизнес-платформ. Компании, присоединяющиеся к цифровой платформе, воспринимают участие в платформе как больший риск по сравнению с потребителями в контексте B2C или C2C. Это модель коммерческих отношений, при которой сделки происходят напрямую между физическими лицами конечными потребителями. Продавцы и покупатели в этой схеме не выступают в роли предпринимателей в юридическом смысле.

Однако удалось выявить лишь несколько чисто инновационных платформ. Идентифицированные платформы были отнесены к транспортным, информационным и контрольным. В других измерениях платформы чисто инновационных технологий обнаружены не были. Однако все эти платформы, обозначенные как инновационные, были решениями на основе блокчейна и, таким образом, могут рассматриваться как особые случаи. Эти блокчейн-решения можно рассматривать как инновационные платформы в том смысле, что они предоставляют технологическую инфраструктуру, сетевое решение, основанное на технологии блокчейн, с помощью которого другие компании участвуют в децентрализованном сетевом обмене информацией и данными. В то же время платформы, основанные на блокчейне, также могут рассматриваться как поставщики программного обеспечения как услуги и, следовательно, в некотором роде неоднозначны в отношении интерпретации характеристик платформы.

По аналогии с логистическими задачами различные характеристики цифровых платформ B2C были получены из соответствующей литературы, посвященной платформам и экосистемам. После первой эмпирической проверки и определения того, поддается ли информация оценке, были выбраны характеристики, чтобы сформировать структуру анализа белых пятен. Итоговые измерения разделены на три основные темы с различными под размерностями. Таким образом, конечные размеры являются довольно общими и могут применяться независимо от соответствующей отрасли или ответвления. Выявленные аспекты являются основой стандартной литературы по платформам и часто используются в стандартной литературе по B2C и C2C для описания и объяснения функционирования цифровых платформ и экосистем [5].

А. Тивана характеризует цифровую платформу как модульную технологическую архитектуру, координирующую множество сопряженных сервисов и приложений. Архитектура уравнивается открытостью и контролем над основными элементами, обеспечивая устойчивость и инновационность, гарантирующие монетизацию использования цифровых платформ [6].

Следует отметить, что к характеристикам платформ можно отнести многогранность, сетевые эффекты, архитектурную модульность и управляемость, что имеет особое значение для логистической отрасли, так как здесь всегда присутствуют многочисленные, обособленные участники, работающие в условиях высокой информационной асимметрии. Это также требует использования международного научно-технического сотрудничества [7]. При этом следует отметить, что логистические цифровые платформы имеют свои особенности и регулирование цифровых платформ остается одной из актуальных проблем [8].

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В ЛОГИСТИКЕ

Далее рассмотрим европейский, американский и китайский подходы к развитию цифровых платформ в логистике. Для оценки сходства и различий применим следующие критерии: управление,

архитектуру, интеграцию участников, стандарты, регуляторную среду, роль данных и зрелость инноваций. По мнению автора, указанные критерии формируют эффективность платформы в логистике или отражают ее недостатки.

В рамках сравнительного анализа мировых подходов к развитию цифровых платформ в логистике целесообразно выделить три доминирующие модели, формирующиеся в различных институциональных и экономических контекстах: европейскую, американскую и китайскую. Каждая из указанных моделей характеризуется специфическим сочетанием регуляторных механизмов, рыночных стимулов и технологических приоритетов, что определяет траекторию их развития и уровень зрелости платформенных экосистем.

Европейская модель ограничена рамками регулятора-государства, который принимает институциональные решения, направленные на обеспечение интероперабельности и защиты прав субъектов. В американской модели ключевое место занимают частные технологические компании, направленные на высокую степень дифференциации сервисов и агрессивной монетизацией данных. Китайскую траекторию можно описать как синергию государственных стратегий и крупных национальных экосистем, выступающую как архитектором, так и исполнителем.

Ключевыми элементами такого подхода являются взаимодействие всех звеньев цепочки поставок в реальном времени, внедрение электронного документооборота и применение цифровых платформ для проведения транспортных операций. Неспособность адаптироваться к этим изменениям затрудняет интеграцию в глобальные логистические системы.

Развитие платформ *Mobility as a Service* (далее – *MaaS*) открывает возможности для трансформации моделей общественного транспорта, приближая их к концепции транспорта по требованию. Это означает возможность изменения маршрутов или подачи транспорта по запросу пользователя, а также гибкое формирование расписания движения, основанное на фактическом количестве заявок, сделанных через приложения *MaaS*. Для Российской Федерации (далее – РФ, Россия) с учетом важности социальных аспектов данное направление особенно перспективно для развития транспортной доступности в отдаленных и малонаселенных районах.

Сервисы, соединяющие водителей и пассажиров, ищущих попутчиков, получили широкое распространение за рубежом. Эти платформы активно экспериментируют с различными стратегиями ценообразования и способами получения дохода. Однако в России этот тип сервисов пока не получил такого же признания, что объясняется как существующими регуляторными требованиями к водителям, так и устоявшейся десятилетиями практикой перевозки попутчиков.

Рынок цифровых логистических решений подразделяется на несколько ключевых категорий, таких как интегрированные информационные платформы, комплексы для контроля транспортных парков, системы электронного документооборота, программное обеспечение для управления данными, решения для обработки заказов, а также системы, предназначенные для контроля и отслеживания грузов. На сегодняшний день лидирующую позицию на рынке цифровой логистики занимает сегмент систем управления базами данных, приносящий 40 % от общей выручки. Эти системы являются фундаментальными компонентами в рамках цифровой логистики, обеспечивая эффективное хранение, структуризацию, поиск и переработку информации. Они гарантируют упорядоченное хранение данных, оперативную обработку поступающей информации, бесшовную интеграцию различных компонентов, проведение аналитических операций и, как следствие, извлечение существенной аналитической информации. Рынок цифровой логистики, исходя из выбранного метода внедрения, подразделяется на решения, базирующиеся на облачных технологиях, и локальные (англ. *on premise*) системы. Доминирующая позиция в этом сегменте принадлежит облачному направлению, охватывающему 65 % рынка. По прогнозам, через три года 44 % индийских предприятий будут активно применять облачные решения в цифровой логистике<sup>1</sup>.

Рынок цифровой логистики, классифицируемый по областям применения, включает управление складскими операциями, персоналом и транспортом<sup>2</sup>. Важность транспортной логистики в цифровой сфере обусловлена ее способностью объединять технологические достижения, методы анализа

<sup>1</sup> Объем и прогноз рынка облачной логистики по типу (публичный, частный, гибридный, мультиплатформенный), типу ОС, размеру предприятия, отраслевой вертикали – тенденции роста, ключевые игроки, региональный анализ на 2026–2035 гг. Режим доступа: <https://www.researchnester.com/ru/reports/cloud-logistics-market/6320> (дата обращения: 20.12.2025).

<sup>2</sup> Рынок грузоперевозок. Размер и доля 2026–2035. Режим доступа: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/freight-trucking-market> (дата обращения: 20.12.2025).



данных и автоматизированные системы для совершенствования логистических цепочек. Предприятия стремятся улучшить общую производительность цепочки поставок, так как это напрямую сказывается на ее результативности, издержках и временных параметрах. Усиление глобализационных процессов и бурный рост электронной торговли порождают новые вызовы в сфере перевозок, делая цифровые логистические продукты незаменимыми для эффективного управления процессами и своевременного выполнения заказов.

Сравнительный анализ логистических цифровых платформ по вышеуказанным критериям можно представить в таблице.

Таблица

Сводная сравнительная таблица логистических цифровых платформ

| Критерии              | Европа                                                                                           | Соединенные Штаты Америки                        | Китай                                                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление            | Регулятор/федерация                                                                              | Частный рынок                                    | Государство и корпорации                                                                 |
| Архитектура           | Открытая/федеративная                                                                            | Закрытая                                         | Гибрид/централизованная                                                                  |
| Интеграция участников | Широкая, модульная                                                                               | Вертикальная внутри экосистем                    | Сквозная, национальная                                                                   |
| Стандартизация        | Высокая                                                                                          | Низкая/фрагментарная                             | Централизованная, но собственная                                                         |
| Регуляторная среда    | Строгая (защита данных)                                                                          | Либеральная/фрагментарная                        | Активная, стратегическая                                                                 |
| Данные и аналитика    | Суверенитет, федерация                                                                           | Централизация у крупных технологических компаний | Централизация и государственный доступ                                                   |
| Зрелость инноваций    | Консервативная, стандарты                                                                        | Лидер-технологическая команда                    | Масштабирование, инвестиции                                                              |
| Преимущества          | Интероперабельность и защита прав                                                                | Быстрое масштабирование и инновации              | Скорость и масштаб                                                                       |
| Риски                 | Бюрократизация и отставание, в части внедрения новых технологий, низкий уровень коммерциализации | Приватность и общественное давление              | Высокий уровень государственного контроля и обеспечение унификации требований стандартов |

Составлено авторами по материалам исследования

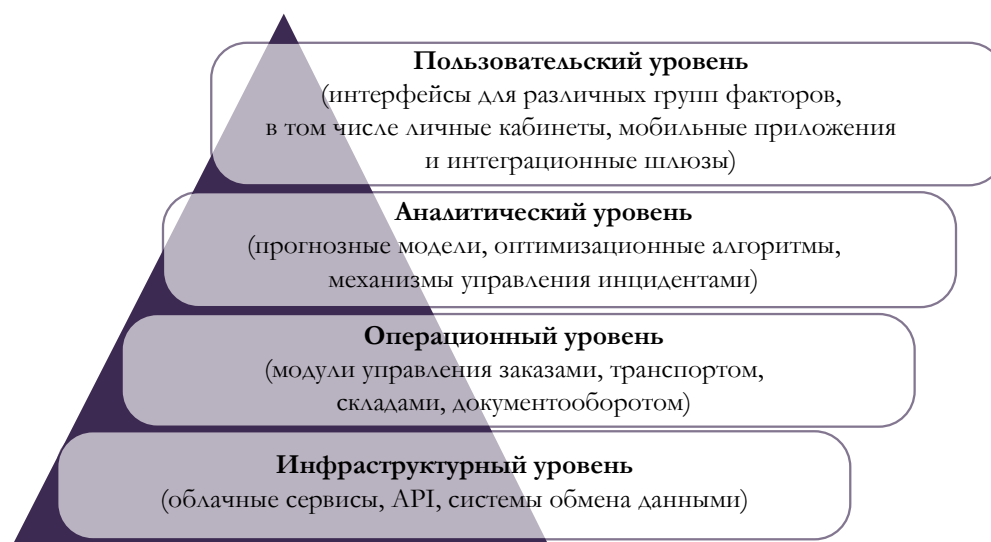
## ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Логистическая цифровая платформа представляет собой прикладную цифровую платформу, ориентированную на управление потоками товаров, информации и ресурсов внутри цепей поставок. Необходимость координации большого числа участников, включая перевозчиков, склады, терминалы, грузоотправителей, таможенные органы, сервисы последней мили, обусловлено активностью интеграционной логистической платформы [9]. Известна и транзакционная сложность, так как логистические операции имеют множество стадий и требуют синхронизации системы физического и цифрового мира.

Следует подчеркнуть потребность в прозрачности во взаимодействии: участники должны иметь доступ к надежной, актуальной информации, для чего широко используются информационные технологии, блокчейн и цифровые паспорта для прослеживаемости товаров, в том числе при автомобильных международных перевозках [10; 11]. Массивы данных рассматривают как ключевой актив логистической платформы, который обеспечивает транзакции, аналитику, прогнозирование спроса, оптимизацию маршрутов, управление рисками и др.<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. Режим доступа: [https://commission.europa.eu/publications/communication-commission-european-parliament-council-european-economic-and-social-committee-and\\_en](https://commission.europa.eu/publications/communication-commission-european-parliament-council-european-economic-and-social-committee-and_en) (дата обращения: 20.12.2025).

Структура логистической цифровой платформы представлена на рисунке.



Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок. Структура логистической цифровой платформы

Использование указанных уровней цифровой платформы в логистике позволяет снизить транзакционные издержки за счет стандартизации процессов, сократить информационную асимметрию, обеспечить обоснованную координацию распределения ресурсов (уровня транспортных мощностей, количества складских ячеек, времени обслуживания и др.), обеспечить доверенную среду обмена цифровыми документами и интеллектуальными системами отслеживанием грузов [12].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенных исследований по сравнению цифровых моделей необходимо отметить, что выбрать единую универсальную модель не представляется возможным, так как выбор цифровой модели будет зависеть от приоритетной цели, которая достигается или скоростью внедрения, или интероперабельностью, или суверенитетом данных. Не вызывает сомнений тот факт, что гибридные стратегии наиболее устойчивы: попытки совместить открытые стандарты с возможностью конкурентной монетизации дают больше возможности совместить рост и безопасность. При этом ключевыми драйверами структурных решений являются институциональные рамки, определяющие технологическую архитектуру [13].

Эффективное функционирование транспортно-логистических систем имеет ключевое значение для стран в области международной торговли и интеграции в глобальные производственные цепочки. Они вносят значительный вклад в ускорение экономического роста и снижение издержек. Сотрудничество между странами должно быть направлено на развитие транспортной, информационной и коммуникационной инфраструктуры, а также механизмов их поддержки. Среди основных – организационные, технологические и следует отметить информационные механизмы.

Информационные механизмы взаимодействия стран включают:

- обмен информацией о мерах и программах в области транспортно-логистической политики и утверждение соответствующих долгосрочных программ сотрудничества;
- обмен опытом в разработке и использовании инновационного коммуникационного оборудования, особенно интеллектуальных транспортных систем и спутниковой навигационных систем;
- налаживание бизнес диалога с целью выработки механизмов сотрудничества и обмена передовым опытом;
- реализация совместных исследовательских программ в области разработки контента и приложений, а также создание сетей учебных центров в области информационно -коммуникационных технологий;
- обмен опытом и передовыми практиками, касающимися эффективных городских транспортных систем, динамичного движения транспорта, систем управления и эффективных систем грузовых перевозок;
- обеспечение качественного обслуживания пассажиров.

Сравнительный анализ европейской, американской и китайской моделей показал, что различия между ними носят системный характер и определяются приоритетами экономической политики и уровнем государственного участия. Европейская модель ориентирована на интероперабельность и защиту данных, американская – на инновационную динамику и коммерциализацию, тогда как китайская демонстрирует высокую эффективность масштабирования за счет синергии государства и бизнеса. При этом выявлено, что ни одна из моделей не является универсальной: каждая из них содержит как преимущества, так и ограничения, проявляющиеся в рисках фрагментации, монополизации или избыточном контроле.

На основе алгоритмов взаимодействия стран в транспортной логистике с помощью платформенных инструментов появляется возможность доработок и избежания ситуаций в онлайн-режиме. Приведем примеры успешного внедрения цифровых платформ для всего логистического цикла:

- онлайн-отслеживание местоположения и состояние товара на всем пути;
- уведомление служб о доставке и отправке товаров, а также разгрузке и накладных на складских предприятиях;
- автоматизация в режиме реального времени (производится выставление трат на услуги, платежей за таможенные операции и платежей, связанных с перемещением перевозимого продукта).

Для повышения уровня логистики и внутренней коммуникации выделяются направления на модернизацию цикла поставок при создании международных цифровых инфраструктур для новых путей передвижения товаров и услуг. В направлении транспортно-логистических деятельности появятся экономический эффект и, следовательно, конкурентное превосходство за счет цифровых инструментов для управления операциями, тем самым внедрится дополнительный ресурс для роста в международном партнерстве между странами для выполнения общих задач.

### Список литературы

1. Воротынцев, Д. В. О необходимости цифровой трансформации транспортной отрасли / Д. В. Воротынцев, М. В. Мальцева // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2025. – № 3. – С. 21–25. – EDN CBOXIZ.
2. Белозерцева Н.П. Перспективы применения цифровых логистических платформ в мультимодальных перевозках / Н. П. Белозерцева, А. Р. Блюдик, А. В. Несповитый // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 12. – С. 540–547. – EDN AILULD.
3. Бабкин, А. В. Цифровые платформы в экономике: понятие, сущность, классификация / А. В. Бабкин, П. А. Михайлов // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1(54). – С. 25–36. – EDN SLMSNI.
4. Коваленко, Б. Б. Процессное управление в логистике и цепях поставок: монография / Б. Б. Коваленко. – Санкт-Петербург: Издательство Университета при МПА ЕврАзЭС, 2025. – 142 с.
5. Parker, G. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You / G. Parker, M. Van Alstyne, S. Choudary. – New York: W.W. Norton & Company, 2016. – 336 p.
6. Tiwana, A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy / A. Tiwana. – Morgan Kaufmann, 2013.
7. Чупин, А. А. Опыт развития международного научно-технического сотрудничества в Российской Федерации / А. А. Чупин, Д. Е. Морковкин, Т. М. Воротынцева [и др.] // Вопросы истории. – 2022. – № 1-2. – С. 33–43. – DOI 10.31166/VoprosyIstori202201Staty64. – EDN UFAZUB.
8. Воротынцев, Д. В. О цифровых платформах в транспортной отрасли / Д. В. Воротынцев // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 18 декабря 2024 г. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 44–48. – EDN IHOMEZ.
9. Vorotyntseva, T. Problems of application of digital technologies in international trade / T. Vorotyntseva, G. Nemirova, A. Vinichenko // New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development – 2019 (NSRBCPED 2019): Proceedings of the International Scientific Conference. – 2019. – Pp. 452–456. – DOI 10.2991/aebmr.k.200324.085. – EDN MLOKKB.
10. Воротынцева, Т. М. Прослеживаемость и маркировка товаров во внешней торговле / Т. М. Воротынцева. – Санкт-Петербург, 2024. – 146 с. – ISBN 978-5-4377-0198-0. – EDN IQWLPM.
11. Савченко-Бельский, В. Ю. Особенности организации международных автомобильных перевозок / В. Ю. Савченко-Бельский, М. В. Мальцева // Транспорт и логистика устойчивого развития территорий, бизнеса, государства (драйверы роста, тренды и барьеры): материалы II Международной научно-практической конференции. – Москва, 2023. – С. 335–338. – EDN WOXXWC.

12. Chupin, A. L. Prediction model of the efficacy and the implementation time of transportation intelligent systems / A. L. Chupin, Z. S. Chupina, N. N. Morozova [et al.] // IOP Conference Series: Breakthrough Technologies and Communications in Industry and City: Proceedings of II International Scientific Practical Conference, 2019. – 2020. – DOI 10.1088/1757-899X/828/1/012006.
13. Баланов, А. Н. Транспорт и логистика. Автоматизация и оптимизация процессов / А. Н. Баланов. – Санкт-Петербург: Лань, 2024. – 404 с. – ISBN 978-5-507-49375-3.

## References

1. Vorotyntsev, D. V., Maltseva, M. V. (2025). On the need for digital transformation of the transport industry. *Eurasian space: economy, law, society*, 3, 26–33. (In Russian).
2. Belozertseva, N. P., Bludik, A. R., & Nespovity, A. V. (2024). Prospects for the use of digital logistics platforms in multimodal transportation. *Financial markets and banks*, 12, 540–547. (In Russian).
3. Babkin, A. V., Mikhailov, P. A. (2023). Digital Platforms in the Economy: Concept, Essence, and Classification. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 1(54), 25–36. (In Russian).
4. Kovalenko, B. B. (2025). *Process Management in Logistics and Supply Chains*. St. Petersburg: University Press of the EurAsEC International Academy. (In Russian).
5. Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton & Company.
6. Tiwana, A. (2013). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Morgan Kaufmann.
7. Chupin, A. L., Morkovkin, D. E., Vorotyntseva, T. M., Fomenko, N. M., & Stupnikova, E. A. (2022). Experience in developing international scientific and technical cooperation in the Russian Federation. *Voprosy istorii*, 1-2, 33–43. (In Russian). <https://doi.org/10.31166/VoprosyIstorii202201Statyi64>
8. Vorotyntsev, D. V. (2024). On digital platforms in the transport industry. In: *Strategies for Sustainable Development: Social, Economic and Legal Aspects: Proceedings of the 5th All Russian Scientific and Practical Conference*. Cheboksary. (In Russian).
9. Vorotyntseva, T., Nemirova, G., & Vinichenko, A. (2019). Problems of application of digital technologies in international trade. In: *New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development – 2019 (NSRBCPED 2019): Proceedings of the International Scientific Conference*. (In Russian). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200324.085>
10. Vorotyntseva, T. M. (2024). *Traceability and product labeling in foreign trade*. St. Petersburg.
11. Savchenko-Belsky, V. Yu., Maltseva, M. V. (2023). Features of organizing international road transportation. In: *Transport and Logistics for Sustainable Development of Territories, Business, and the State (Growth Drivers, Trends, and Barriers): Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference*. Moscow. (In Russian).
12. Chupin, A. L., Chupina, Z. S., Morozova, N. N., Vorotyntseva, T. M., & Levinskay, E. V. (2020). Prediction model of the efficacy and the implementation time of transportation intelligent systems. In: *IOP Conference Series: Breakthrough Technologies and Communications in Industry and City (BTCl 2019): Proceedings of the 2nd International Scientific Practical Conference*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/828/1/012006>
13. Balanov, A. N. (2024). *Transport and logistics. Automation and optimization of processes*. St. Petersburg: Lan. (In Russian).

# Оценка потенциала международных транспортных коридоров во внешней торговле Российской Федерации

Фролов Сергей Денисович

Аспирант

ORCID: 0009-0003-8222-2861, e-mail: frolovds25@gmail.com

Всероссийская академия внешней торговли при Министерстве экономического развития  
Российской Федерации, г. Москва, Россия

## Аннотация

Представлен авторский анализ текущего состояния внешней торговли Российской Федерации и международной торговли в рамках трех международных транспортных коридоров: международный транспортный коридор «Север – Юг», инициативы «Пояс и путь» и Северного морского пути. На основе эмпирических данных о динамике товарооборота, объемах перевозок и инфраструктурных проектах рассмотрены перспективы развития указанных международных транспортных коридоров, а также систематизированы ключевые риски, включая военно-политическую нестабильность в регионах пролегания маршрутов, санкционные ограничения и инфраструктурные ограничения. Особое внимание уделено сравнительной оценке экономической эффективности коридоров. Установлено, что инициатива «Пояс и путь» демонстрирует высокие показатели товарооборота, однако для Российской Федерации ее потенциал ограничен санкционными барьерами. Международный транспортный коридор «Север – Юг» в 2022–2025 гг. показал устойчивую положительную динамику, но его функционирование осложнено эскалацией конфликта в зоне Персидского залива. Северный морской путь характеризуется наличием преимуществ в сроках доставки и экономической составляющей перевозки в сравнении с вышеуказанными международными транспортными коридорами. Научная новизна исследования заключается в систематизации факторов, влияющих на развитие транспортно-логистического потенциала Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности. Сформулированы выводы о наиболее перспективных направлениях развития внешней торговли Российской Федерации в условиях трансформации глобальной логистической системы и переориентации товарных потоков на рынки Глобального Юга и Азиатско-Тихоокеанского региона.

## Ключевые слова

Международный транспортный коридор, Северный морской путь, «Пояс и путь», МТК «Север – Юг», внешняя торговля России, транзитный потенциал, транспортно-логистическая инфраструктура, Глобальный Юг, Азиатско-Тихоокеанский регион

**Для цитирования:** Фролов С.Д. Оценка потенциала международных транспортных коридоров во внешней торговле Российской Федерации // Вестник университета. 2026. № 3. С. 183–198.



# Assessing the potential of international transport corridors in Russia's foreign trade

**Sergey D. Frolov**

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0003-8222-2861, email: frolovsd25@gmail.com

Russian Foreign Trade Academy under the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia

## Abstract

The author's analysis of the current state of Russia's foreign trade and international trade within the framework of three international transport corridors (hereinafter referred to as ITC) – the North – South ITC, the Belt and Road Initiative and the Northern Sea Route – has been presented. Based on empirical data on the dynamics of trade turnover, transportation volumes, and infrastructure projects, the prospects for developing these ITCs have been studied. The key risks, including military and political instability in the regions where the routes run, sanctions restrictions, and infrastructure restrictions, have been systematized. Special attention has been paid to the comparative assessment of the ITCs' economic efficiency. It has been established that the Belt and Road Initiative demonstrates high turnover rates, however, for Russia, its potential is limited by sanctions barriers. The North – South ITC in 2022–2025 showed steady positive dynamics, but its functioning is complicated by the escalation of the conflict in the Persian Gulf zone. The Northern Sea Route is characterized by advantages in terms of delivery time and the economic component of transportation in comparison with the above-mentioned ITCs. The scientific novelty of the research lies in the systematization of factors influencing the transport and logistics potential development in Russia in the context of geopolitical turbulence. Conclusions have been formulated about the most promising areas of development in Russia's foreign trade in the context of the global logistics system transformation and the commodity flows reorientation to the markets of the Global South and the Asia-Pacific region.

## Keywords

International transport corridor, Northern Sea Route, Belt and Road Initiative (BRI), North-South International Transport Corridor (ITC), Russia's foreign trade, transit potential, transport and logistics infrastructure, Global South, Asia-Pacific region

**For citation:** Frolov S.D. (2026) Assessing the potential of international transport corridors in Russia's foreign trade. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 183–198.



## **ВВЕДЕНИЕ**

Одним из устоявшихся форматов ведения международной торговли является формат международного транспортного коридора (далее – МТК), в рамках которого товары следуют по маршруту, соединяющему различные города, регионы и даже страны, расположенные на различных концах континента.

В настоящее время в рамках Евразии существует немало МТК, соединяющих как сугубо европейские страны, отдельно страны Центральной Азии, так и МТК, по которым товары перемещаются не только из Азии в Европу и обратно, но и в Африку, формируя почти глобальные маршруты движения товаров и соединяя десятки стран. Российская Федерация (далее – РФ, Россия) как страна, соединяющая Европу и Азию, участвует в нескольких МТК, в рамках которых выступает как транзитной территорией, так и начальной точкой движения товаров, а в некоторых МТК играет одну из важнейших ролей, буквально позволяя им функционировать как, например, Северный морской путь, где Россия выступает стороной, предоставляющей услуги ледокольного флота для продвижения торговых судов по маршруту круглогодично.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в настоящее время наблюдается активное изменение мировой торговли, направлений движения товаров, маршрутов и способов их доставки. Ввиду обострившихся политических противоречий между различными странами как в Евразии, так и во всем мире в целом во многих частях планеты вспыхнули конфликты, в которых нередко стороны прибегают к боевым столкновениям. Данные события вынуждают все стороны, участвующие в процессе международной торговли, перестраивать модель доставки грузов в рамках устоявшихся МТК и переходить к иным, менее популярным.

Ввиду системных изменений в торговле по устоявшимся МТК актуальным стоит вопрос анализа рисков продолжения данной торговли, а также перспектив развития таких крупных и важных для России МТК, как Северный морской путь, проходящий по акватории Северного Ледовитого океана, МТК «Север – Юг», соединяющего ее со странами Аравийского полуострова, Индией и странами Восточной Африки транзитом через территорию Ирана, а также инициатива «Пояс и путь», где Россия выступает транзитной территорией, соединяющей Китай со странами Европы. Важно понять в рамках какого МТК она имеет наибольшие перспективы к развитию как внешней торговли, так и международных отношений.

Цель настоящего исследования – провести оценку потенциала МТК «Север – Юг», «Пояс и путь» и Северного морского пути, имеющих рисков и перспектив их развития.

Гипотеза исследования заключается в том, что, невзирая на действующие проекты развития и перспективы существующих МТК, таких как МТК «Север – Юг», «Пояс и путь», ввиду рисков и недостатков данных МТК наиболее перспективным как с экономической точки зрения, так и со стороны развития международных отношений выступает Северный морской путь, который способен соединить страны Европы и Азии при непосредственном участии России как страны, обслуживающей МТК, а также дающей доступ к круглогодичной торговле с использованием различных типов ледокольных судов.

## **ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА И ИМЕЮЩИХСЯ РИСКОВ РАЗВИТИЯ ИНИЦИАТИВЫ «ПОЯС И ПУТЬ»**

Во все времена географическое расположение государств было одним из определяющих факторов их будущего развития. Климат, в котором расположено государство, имеющиеся в недрах природные ресурсы, водоемы, рельеф местности, расположение соседствующих стран – все это серьезно влияло на внутреннюю и внешнюю политику и экономику любого государства. Одним из самых важных аспектов развития национальной экономики является торговля внутренняя и внешняя, позволяющая выгодно обмениваться располагаемыми ресурсами, что дает государству активно экономически развиваться. По этой причине транспортные коридоры, маршруты торговли всегда играли важную роль в развитии стран. Исторические торговые пути «Из варяг в греки» и «Шелковый путь» дали толчок к активному развитию не только государствам на концах данных МТК, но и странам и городам, расположенным на их протяжении. Данные МТК не только связывали города и государства перемещаемыми по ним товарами, но и экономику и политику данных стран, что также является неотъемлемой составляющей сущности МТК.

Современный этап развития мировой экономики нельзя представить без активной международной торговли, реализуемой через существующие МТК. В настоящий момент можно выделить ряд важнейших

МТК, в рамках которых активно развивается международная торговля, в частности между странами Евразии. «Пояс и путь» связывает европейские страны с азиатскими странами рядом морских и сухопутных маршрутов, особенно с Китаем<sup>1</sup>. МТК «Север – Юг» способствует доставке российских товаров странам-партнерам, входящих в так называемые страны Глобального Юга<sup>2</sup>. Северный морской путь также связывает Европу и Азию, но по наиболее короткому и быстрому маршруту, особенно в летний период.

Все представленные выше МТК являются логичным этапом развития международной торговли между странами, чьи экономики постепенно развиваются и начинают торговую экспансию на рынки других стран. МТК становятся драйвером развития международной торговли, а вслед за этим и национальных экономик стран-участниц инициатив данных МТК.

В последние десятилетия экономика Китая развивается значительными темпами, что подтверждается как величиной производимых товаров, так и услуг. По информации из табл. 1 можно увидеть невероятный рост валового внутреннего продукта (далее – ВВП), а также его структуру.

Таблица 1

**Показатели ВВП первичного, вторичного  
и третичного секторов экономики Китая с 2000 г. по 2025 г.**

| Год  | Номинальный ВВП,<br>млрд долл. США | Прирост, % | Первичный сектор,<br>млрд долл. США | Прирост, % | Доля от общего<br>ВВП, % | Вторичный сектор,<br>млрд долл. США | Прирост, % | Доля от общего<br>ВВП, % | Третичный сектор,<br>млрд долл. США | Прирост, % | Доля от общего<br>ВВП, % |
|------|------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|
| 2000 | 1 211,50                           | 11,18      | 178,70                              | – 0,22     | 14,75                    | 550,80                              | 11,72      | 45,46                    | 479,90                              | 14,92      | 39,61                    |
| 2001 | 1 339,30                           | 10,55      | 190,80                              | 6,77       | 14,25                    | 598,90                              | 8,73       | 44,72                    | 540,80                              | 12,69      | 40,38                    |
| 2002 | 1 473,20                           | 10,00      | 199,90                              | 4,77       | 13,57                    | 652,20                              | 8,90       | 44,27                    | 599,40                              | 10,84      | 40,69                    |
| 2003 | 1 665,00                           | 13,02      | 210,10                              | 5,10       | 12,62                    | 754,60                              | 15,70      | 45,32                    | 678,90                              | 13,26      | 40,77                    |
| 2004 | 1 961,90                           | 17,83      | 258,60                              | 23,08      | 13,18                    | 893,30                              | 18,38      | 45,53                    | 800,60                              | 17,93      | 40,81                    |
| 2005 | 2 288,30                           | 16,64      | 285,90                              | 10,56      | 12,49                    | 1 070,00                            | 19,78      | 46,76                    | 905,50                              | 13,10      | 39,57                    |
| 2006 | 2 754,60                           | 20,38      | 347,50                              | 21,55      | 12,62                    | 1 309,00                            | 22,34      | 47,52                    | 1 066,10                            | 17,74      | 38,70                    |
| 2007 | 3 540,50                           | 28,53      | 444,30                              | 27,86      | 12,55                    | 1 666,00                            | 27,27      | 47,06                    | 1 364,50                            | 27,99      | 38,54                    |
| 2008 | 4 542,40                           | 28,30      | 575,50                              | 29,53      | 12,67                    | 2 156,40                            | 29,44      | 47,47                    | 1 827,60                            | 33,94      | 40,23                    |
| 2009 | 5 082,00                           | 11,88      | 619,50                              | 7,65       | 12,19                    | 2 344,80                            | 8,74       | 46,14                    | 2 131,10                            | 16,61      | 41,93                    |
| 2010 | 6 079,00                           | 19,62      | 729,50                              | 17,76      | 12,00                    | 2 828,50                            | 20,63      | 46,53                    | 2 320,10                            | 8,87       | 38,17                    |
| 2011 | 7 511,80                           | 23,57      | 920,70                              | 26,21      | 12,26                    | 3 513,10                            | 24,20      | 46,77                    | 2 860,40                            | 23,29      | 38,08                    |
| 2012 | 8 539,00                           | 13,67      | 1 052,10                            | 14,27      | 12,32                    | 3 881,90                            | 10,50      | 45,46                    | 3 291,70                            | 15,08      | 38,55                    |
| 2013 | 9 607,50                           | 12,51      | 1 173,40                            | 11,53      | 12,21                    | 4 266,70                            | 9,91       | 44,41                    | 3 928,40                            | 19,34      | 40,89                    |
| 2014 | 10 444,90                          | 8,72       | 1 284,70                            | 9,49       | 12,30                    | 4 568,30                            | 7,07       | 43,74                    | 4 507,00                            | 14,73      | 43,15                    |
| 2015 | 10 999,40                          | 5,31       | 1 332,00                            | 3,68       | 12,11                    | 4 661,80                            | 2,05       | 42,38                    | 4 863,40                            | 7,91       | 44,22                    |
| 2016 | 11 229,90                          | 2,10       | 1 290,30                            | – 3,13     | 11,49                    | 4 612,50                            | – 1,06     | 41,07                    | 5 304,90                            | 9,08       | 47,24                    |
| 2017 | 12 234,30                          | 8,94       | 1 304,10                            | 1,07       | 10,66                    | 4 961,70                            | 7,57       | 40,56                    | 5 990,90                            | 12,93      | 48,97                    |
| 2018 | 13 664,90                          | 11,69      | 1 403,40                            | 7,61       | 10,27                    | 5 513,10                            | 11,11      | 40,34                    | 6 747,90                            | 12,64      | 49,38                    |
| 2019 | 14 242,00                          | 4,22       | 1 424,90                            | 1,53       | 10,00                    | 5 599,80                            | 1,57       | 39,32                    | 7 251,60                            | 7,46       | 50,92                    |
| 2020 | 14 663,50                          | 2,96       | 1 457,40                            | 2,28       | 9,94                     | 5 692,30                            | 1,65       | 38,82                    | 7 515,90                            | 3,64       | 51,26                    |
| 2021 | 18 194,60                          | 24,08      | 1 289,90                            | – 11,49    | 7,09                     | 6 930,90                            | 21,76      | 38,09                    | 9 973,80                            | 32,70      | 54,82                    |

<sup>1</sup> «Один пояс – один путь»: что нужно знать о проекте. Режим доступа: <https://glavportal.com/materials/rechnoj-transport-v-rossii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>2</sup> Международный транспортный коридор «Север – Юг» (справочная информация). Режим доступа: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/economic\\_diplomacy/2068639/?ysclid=mo46dbdkg9373497804](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/economic_diplomacy/2068639/?ysclid=mo46dbdkg9373497804) (дата обращения: 30.01.2026).

| Год  | Номинальный ВВП,<br>млрд долл. США | Прирост, % | Первичный сектор,<br>млрд долл. США | Прирост, % | Доля от общего<br>ВВП, % | Вторичный сектор,<br>млрд долл. США | Прирост, % | Доля от общего<br>ВВП, % | Третичный сектор,<br>млрд долл. США | Прирост, % | Доля от общего<br>ВВП, % |
|------|------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|
| 2022 | 18 347,30                          | 0,84       | 1 311,40                            | 1,67       | 7,15                     | 6 952,60                            | 0,31       | 37,89                    | 10 083,30                           | 1,10       | 54,96                    |
| 2023 | 18 367,10                          | 0,11       | 1 265,40                            | – 3,51     | 6,89                     | 6 754,80                            | – 2,84     | 36,78                    | 10 346,90                           | 2,61       | 56,33                    |
| 2024 | 18 928,60                          | 3,06       | 1 286,70                            | 1,68       | 6,80                     | 6 884,70                            | 1,92       | 36,37                    | 10 757,20                           | 3,97       | 56,83                    |
| 2025 | 20 084,00                          | 6,10       | 1 337,60                            | 3,96       | 6,66                     | 7 158,90                            | 3,98       | 35,64                    | 11 588,00                           | 7,72       | 57,70                    |

Составлено автором по материалам источников<sup>3,4</sup>

В первое десятилетие XXI в. прослеживается активное развитие первичного и вторичного сектора экономики. Прирост ВВП в первичном секторе составил 282,34 % с 2001 г. до 2010 г., а рост во вторичном секторе – 372,3 %. Такие быстрые темпы развития добывающей и обрабатывающей промышленности не могли не сподвигнуть Китай к поиску нового драйвера развития внешней торговли добытыми ресурсами и произведенными товарами.

Одним из решений вышеуказанного вопроса стала инициатива МТК «Пояс и путь», соединившая страны Европейского союза и Китай на концах МТК, а также ряд крупных стран на его протяжении. Данная инициатива объединяет страны Азии, Европы и Африки в единую транспортную систему, представленную несколькими маршрутами, пролегающими как по суше, так и по морю.

В рамках проекта рассматривается создание морского коридора через акваторию Индийского океана, так называемый «Морской Шелковый путь XXI века», а также запуск трех сухопутных трансевразийских экономических и транспортных коридоров<sup>4</sup>:

- Северного, в рамках которого грузы направляются из Китая транзитом через Монголию и Центральную Азию в Россию, а затем через балтийские порты или Белоруссию в Европу;
- Центрального с отправкой груза из Китая транзитом через Центральную Азию, Ближний Восток, затем в акваторию Средиземного моря;
- Южного, соединяющего Китай с Юго-Восточной Азией, Южной Азией, затем странами акватории Индийского океана.

На рис. 1 отмечены как «Морской Шелковый путь XXI века», так и отдельные части всех трех упомянутых выше сухопутных коридоров «Пояса и пути». Можно заметить, что через Северный Ледовитый океан также проложен путь, фактически указывающий на то, что Северный морской путь рассматривается как одно из перспективных направлений, связывающих Европу и Китай, как и путь через Суэцкий канал.

Главной целью данной инициативы можно назвать построение транспортно-логистической системы, связывающей китайские товары с рынками стран Евразии и Африки. Важно отметить, что для достижения данной цели в рамках инициативы «Пояс и путь» было осуществлено строительство большого числа объектов транспортно-логистической инфраструктуры, в особенности железных дорог. Среди таких дорог можно выделить следующие:

- Куньмин – Вьентьян стала первой скоростной железной дорогой в Лаосе, соединив его с системой китайских железных дорог, что привело к становлению Лаоса транспортным хабом Индокитая, ускорив поступление китайских товаров во все страны полуострова, а также к его крупнейшим портам;
- Аддис-Абеба – порт Джибути стал первой полностью электрифицированной трансграничной железной дорогой в Африке, соединившей таким образом одну из крупнейших экономик Африки с ближайшим грузовым портом;
- Момбаса – Найроби – старая узкоколейная железная дорога была заменена современной с европейским размером колес (1,435 тыс. мм), что позволило увеличить товаропоток между центральными регионами

<sup>3</sup> Статистическое агентство National Bureau of Statistics of China. Режим доступа: <https://clck.ru/kzOFK> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>4</sup> Статистическое агентство Federal Reserve Bank of St. Louis. Режим доступа: <https://fred.stlouisfed.org/data/AEXCHUS> (дата обращения: 30.01.2026).

Кении и приграничными государствами с крупнейшим портом в Восточной Африке (данный участок является начальным этапом огромного проекта развития железнодорожной сети Африки).



Примечание: КНР – Китайская Народная Республика (Китай)

Источник<sup>5</sup>

Рис. 1. Транспортные и экономические коридоры инициативы «Пояс и путь»

Благодаря укреплению взаимного сотрудничества, в том числе совместного строительства инфраструктурных объектов, увеличился объем торговли между Китаем и странами-участницами инициативы «Пояс и путь». Из информации в табл. 2 можно заметить, как торговля со многими европейскими, африканскими и азиатскими странами увеличилась к 2018 г. по сравнению с 2010 г. (данные годы были выбраны для индикации состояния внешней торговли Китая за год до старта проекта контейнерных поездов из Китая в Европу, который стал неотъемлемой составляющей инициативы «Пояс и путь», а также состояния внешней торговли Китая до экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19).

Таблица 2

Внешняя торговля Китая в 2010 г., 2018 г., 2024 г.

| Страны         | Импорт из Китая, млрд долл. США |         |         | Экспорт в Китай, млрд долл. США |         |         | Товарооборот, млрд долл. США |         |         |
|----------------|---------------------------------|---------|---------|---------------------------------|---------|---------|------------------------------|---------|---------|
|                | 2010 г.                         | 2018 г. | 2024 г. | 2010 г.                         | 2018 г. | 2024 г. | 2010 г.                      | 2018 г. | 2024 г. |
| Великобритания | 38,76                           | 56,54   | 78,90   | 11,31                           | 23,87   | 19,57   | 50,07                        | 80,41   | 98,47   |
| Германия       | 68,05                           | 77,49   | 107,06  | 74,26                           | 106,32  | 94,80   | 142,31                       | 183,81  | 201,86  |
| Франция        | 27,65                           | 30,67   | 44,50   | 17,10                           | 32,20   | 35,15   | 44,75                        | 62,87   | 79,65   |
| Италия         | 31,14                           | 33,17   | 46,20   | 14,01                           | 21,06   | 26,35   | 45,15                        | 54,23   | 72,55   |
| Нидерланды     | 49,70                           | 72,83   | 91,20   | 6,48                            | 12,33   | 18,79   | 56,18                        | 85,16   | 109,99  |
| Сербия         | 3,45                            | 7,28    | 3,45    | 0,06                            | 0,22    | 0,23    | 3,51                         | 7,50    | 3,68    |
| Индия          | 40,91                           | 76,68   | 120,46  | 20,85                           | 18,83   | 18,00   | 61,76                        | 95,51   | 138,46  |
| Таиланд        | 19,74                           | 42,88   | 86,03   | 33,20                           | 44,63   | 47,89   | 52,94                        | 87,51   | 133,92  |
| Казахстан      | 9,30                            | 11,35   | 27,95   | 11,12                           | 8,53    | 15,91   | 20,42                        | 19,88   | 43,86   |

<sup>5</sup> «Один пояс – один путь»: что нужно знать о проекте. Режим доступа: <https://glavportal.com/materials/rechnoj-transport-v-rossii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 30.01.2026).



| Страны  | Импорт из Китая, млрд<br>долл. США |         |         | Экспорт в Китай, млрд<br>долл. США |         |         | Товарооборот,<br>млрд долл. США |         |         |
|---------|------------------------------------|---------|---------|------------------------------------|---------|---------|---------------------------------|---------|---------|
|         | 2010 г.                            | 2018 г. | 2024 г. | 2010 г.                            | 2018 г. | 2024 г. | 2010 г.                         | 2018 г. | 2024 г. |
| Турция  | 11,94                              | 17,79   | 38,11   | 3,17                               | 3,76    | 4,75    | 15,11                           | 21,55   | 42,86   |
| Эфиопия | 1,21                               | 2,53    | 3,14    | 0,27                               | 0,35    | 0,41    | 1,48                            | 2,88    | 3,55    |
| Кения   | 1,79                               | 5,20    | 8,59    | 0,04                               | 0,17    | 0,24    | 1,83                            | 5,37    | 8,83    |

Составлено автором по материалам источников<sup>6,7,8,9,10,11</sup>

В Великобритании, Нидерландах, Германии, Франции, Сербии уже к 2018 г. импорт стал значительно выше, чем был до объединения стран в инициативу «Пояс и путь». Так, прирост в импорте к 2018 г. по сравнению с 2010 г. у Нидерландов составляет 46,5 %, у Великобритании – 45,9 %, у Сербии – 111 %. Также у этих же стран вырос и экспорт в Китай, что доказывает направленность всей инициативы не только на поступление китайских товаров на другие рынки, но и увеличение входящих в Китай потоков товаров. У Нидерландов за тот же период прирост экспорта составил 90,3 %, у Великобритании – 111 %, а у Сербии – 267 %.

С азиатскими странами также виден рост в импорте и экспорте как со странами по «Морскому Шелковому пути XXI века», так и по сухопутным путям, в частности через Центральную Азию. Самый большой прирост импорта из Китая у Таиланда – он составил 117,2 % за период с 2010 г. по 2018 г. Экспорт в Китай вырос у Таиланда за аналогичный период на 34,4 %.

Отчетливо прослеживается тенденция к развитию торговли и с африканскими странами, в частности с Кенией и Эфиопией, в которых были завершены проекты модернизации транспортно-логистической инфраструктуры, указанные выше. С Эфиопией совокупный товарооборот вырос на 94,6 %, а с Кенией – на 193,4 %.

Если говорить про конкретные проекты и направления, то можно упомянуть следующую статистику грузоперевозок. На рис. 1 можно увидеть экономический коридор «Западно-Азиатский», который представляет из себя сеть автомобильных и железных дорог через Центральную Азию, Иран и Турцию в Европу. По данным маршрутам с момента запуска инициативы в 2011 г. и отправки первого поезда из Чунцина 15 ноября с прибытием в Дуйсбург, Германия, 3 декабря вплоть до 2023 г. включительно в железнодорожном сообщении было перевезено 11 млн TEU общей стоимостью свыше 420 млрд долл. США<sup>12</sup>.

По упомянутой выше железной дороге Аддис-Абеба – Джибути в период с открытия в 2018 г. до 2023 г. прошли более 2,3 тыс. пассажирских поездов, которые перевезли более 600 тыс. человек и более 7,8 тыс. грузовых поездов<sup>13</sup>.

Если говорить в целом о результатах инициативы «Пояс и путь», то 10 октября 2023 г. на пресс-конференции Государственного совета Китая Го Тинтин, заместитель министра коммерции Китая, представил отчет, согласно которому с 2013 г. по 2022 г. совокупный объем товарооборота Китая со странами, подписавшими соглашения по инициативе «Пояс и путь», превысил 19,1 трлн долл. США<sup>14</sup>.

<sup>6</sup> Статистическое агентство National Bureau of Statistics of China. Общий объем экспорта Китая в Африку. Режим доступа: <https://clcl.i/eGFIN> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>7</sup> Статистическое агентство National Bureau of Statistics of China. Общий объем импорта Китая из Африки. Режим доступа: <https://clcl.i/oNNHv> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>8</sup> Статистическое агентство National Bureau of Statistics of China. Общий объем импорта Китая из Европы. Режим доступа: <https://clcl.i/NEDmb> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>9</sup> Статистическое агентство National Bureau of Statistics of China. Общий объем экспорта Китая в страны ЕС. Режим доступа: <https://clcl.i/HeTsW> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>10</sup> Статистическое агентство National Bureau of Statistics of China. Общий объем импорта Китая из Азии. Режим доступа: <https://clcl.i/czMgO> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>11</sup> Статистическое агентство National Bureau of Statistics of China. Общий объем экспорта Китая в Азию. <https://clcl.i/ngySK> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>12</sup> Трансграничные грузовые поезда связали Китай и Европу. Режим доступа: [https://rg.ru/2024/12/20/biznesu-dobavili-vozmozhnostej.html?ysclid=mm7h3q6s32403096746&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://rg.ru/2024/12/20/biznesu-dobavili-vozmozhnostej.html?ysclid=mm7h3q6s32403096746&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>13</sup> Железная дорога Аддис-Абеба – Джибути способствует экономическому развитию региона. Режим доступа: <https://rg.ru/2023/10/27/putiami-druzhby.html> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>14</sup> За десять лет объем товарной торговли между Китаем и странами вдоль «Пояса и пути» превысил 19,1 трлн долларов. Режим доступа: <https://russian.people.com.cn/n3/2023/1010/c31518-20081799.html> (дата обращения: 30.01.2026).

Обсуждая перспективы развития международной торговли в рамках инициативы «Пояс и путь», мы можем отметить ряд инфраструктурных проектов, находящихся в процессе строительства. Данные объекты транспортно-логистической инфраструктуры способны увеличить объем транспортируемых грузов между странами-участницами данного МТК. К таким проектам можно отнести следующие:

- многоцелевой логистический центр «Шелковый путь – Центральная Азия» – крупный логистический хаб как для автомобильной, так и для железнодорожной доставки грузов из Китая в Европу через Центральную Азию<sup>15</sup>;
- железная дорога между Белградом и Будапештом – часть железнодорожного полотна между столицами европейских стран планируется к открытию в 2026 г. и является частью маршрута «Пояса и пути» по территории Европы;
- морской порт в городе Бэйхай – несколько причалов, специализирующихся на перевалке сыпучих грузов, годовая проектная пропускная способность достигнет 67,53 млн т<sup>16</sup>.

Все указанные инфраструктурные проекты после завершения откроют больше возможностей для торговли в рамках инициативы «Пояс и путь», так как каждый из них нацелен на различные маршруты в рамках данного проекта, что позволит транспортным компаниям более гибко подходить к способу доставки товаров, что облегчит доступ большего количества китайской продукции на рынки зарубежных стран. Однако важно также отметить, что дальнейшее развитие инициативы «Пояс и путь» сопряжено с рядом рисков, среди которых пиратство у побережья Сомали, риск боестолкновения флотов Соединенных Штатов Америки (далее – США) и Великобритании с правительством Йемена, риск более активной военной агрессии против Ирана, через который проходит часть маршрутов инициативы «Пояс и путь».

Что касается России, то ее статус транзитной территории, через которую проходит Северный коридор инициативы «Пояс и путь», не в полной мере используется, так как ввиду наложенных на Россию санкций в 2022 г. прямое торговое сообщение между странами Европы и Россией затруднительно. По этой причине стоит отметить, что развитие внешней торговли России в рамках данной инициативы возможно только со странами Азии, в большей степени с Китаем. Однако торговля между Россией и Китаем осуществляется по уже налаженным каналам и маршрутам с использованием Транссибирской магистрали, а также маршрутов через территорию Казахстана. Данное положение международной торговли в рамках Северного коридора инициативы «Пояс и путь» говорит лишь о том, что все перспективы ее развития напрямую зависят от снятия ряда торговых санкций с России со стороны западных стран. По этой причине говорить о перспективе данного МТК для отечественной внешней торговли проблематично.

## ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА И ИМЕЮЩИХСЯ РИСКОВ РАЗВИТИЯ МТК «СЕВЕР - ЮГ»

Среди МТК, в которых Россия играет ведущую роль, важно выделить следующие: МТК «Север – Юг» и Северный морской путь. МТК «Север – Юг» концептуально является одним из важнейших транспортных коридоров для развития внешней торговли России, так как он открывает доступ отечественным товарам на рынки стран Ближнего Востока, Индии, Восточной Африки по наикратчайшему маршруту за наименьшее время.

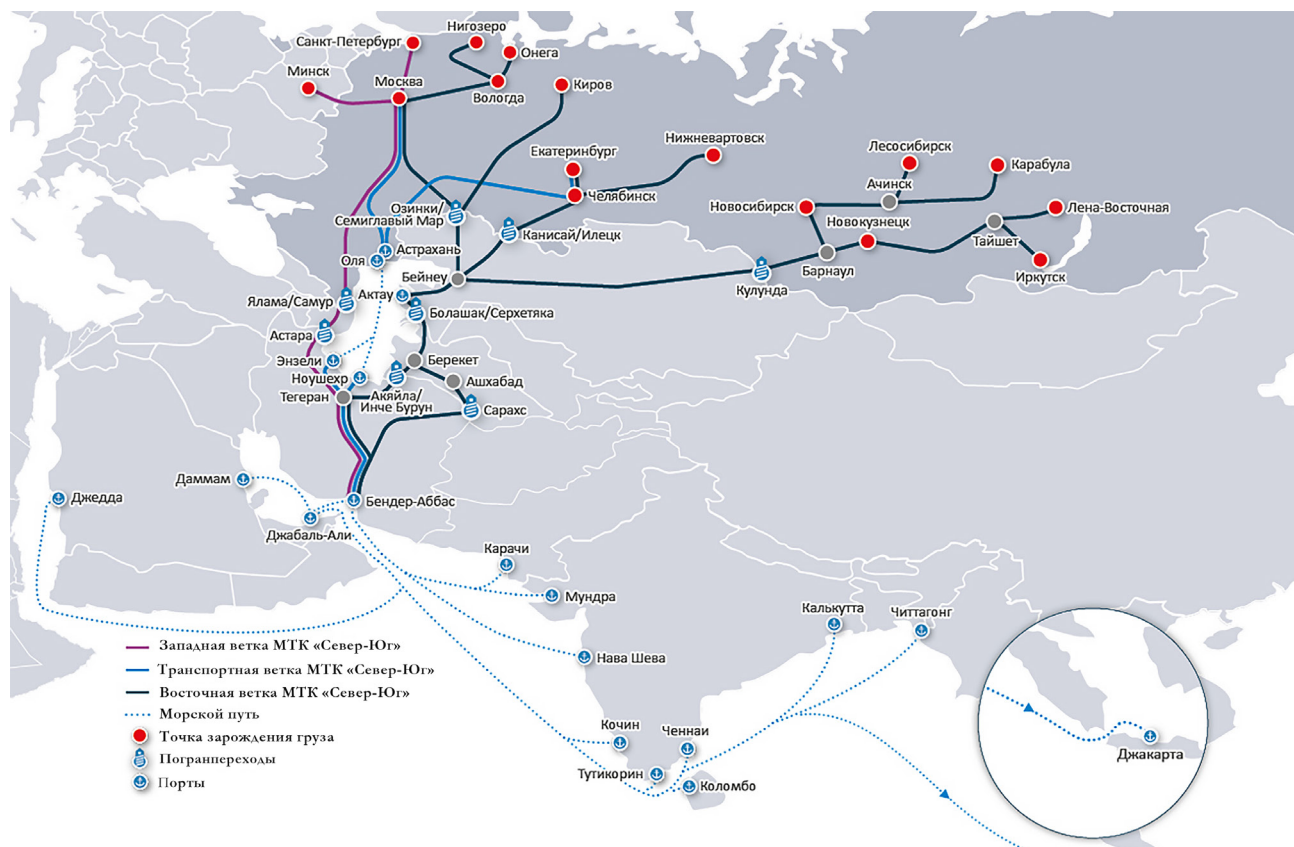
Важно отметить, что Россия является крупнейшей страной-участницей данного МТК по многим показателям и важной транзитной территорией для движения грузов между странами Северной и Центральной Европы с одной стороны и странами Глобального Юга в обход Суэцкого канала – с другой. Россия и сама является одной из начальных точек МТК «Север – Юг», отправляя большое количество грузов в южном направлении. В данном отношении она аналогична Китаю в инициативе «Пояс и путь», являясь флагом развития данного МТК.

Согласно концепции МТК «Север – Юг», доставка грузов осуществляется по трем маршрутам, как огибающим Каспийское море, так и проходящим по нему. На рис. 2 можно увидеть, как маршруты соединяют различные города России, Белоруссии, Казахстана, Туркменистана, Азербайджана, Ирана и сходятся в одном из крупнейших портов в Персидском заливе – Бендер-Аббас. Как писалось ранее, Западный маршрут проходит по территории России, Азербайджана, затем выходит в Иран и, минуя

<sup>15</sup> Президенты Казахстана и Узбекистана запустили строительство первой очереди Silkway Central Asia. Режим доступа: <https://ptc-holding.kz/press-center/prezidenty-kazahstana-i-uzbekistana-zapustili-stroitelstvo-pervoj-ocheredi-silkway-central-asia/> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>16</sup> Beibu Gulf Port invests USD 2.24 billion in terminal construction. Режим доступа: <https://www.seatrade-maritime.com/ports-logistics/beibu-gulf-port-invests-2-24-billion-in-terminal-construction> (дата обращения: 30.01.2026).

Тегеран, направляется на южное побережье Ирана. Данный маршрут имеет особенность ввиду отсутствия прямого железнодорожного сообщения, так как в настоящий момент железная дорога между городами Астара и Решт в Иране все еще строится, поэтому эту часть маршрута грузы обязаны преодолевать в автомобильном сообщении. Транскаспийский маршрут связывает российские порты Астрахань, Оля, Махачкала, а также казахстанский Актау с иранскими портами на побережье Каспийского моря с дальнейшей отправкой грузов на юг страны. Восточный маршрут соединяет российские, казахстанские, туркменистанские и иранские города автомобильной и железной дорогами, которые проходят по северу Ирана и выходят к Тегерану с дальнейшим направлением на Бендер-Аббас.



Источник<sup>17</sup>

Рис. 2. Карта маршрутов МТК «Север – Юг»

Изначальным планом было связать не только Россию, но и прилегающие страны Северной и Центральной Европы со странами Глобального Юга, как писалось выше. Особую важность проекта как замену традиционному маршруту через Суэцкий канал можно было отметить в марте 2021 г., когда севший на мель контейнеровоз Ever Given препятствовал прохождению иных судов через данную транспортную артерию<sup>18</sup>. Судоходная компания Lloyd's List подсчитала, что блокировка судов в Суэцком канале обходилась мировой торговле в 400 млн долл. США в час. За три дня, с 23 по 26 марта, контейнеровоз преградил путь 230 торговым судам. По оценке Forbes, севший на мель контейнеровоз перекрыл путь 12 % всего товарооборота в мире, вынудив многие судоходные компании отправлять суда в обход всей Африки, увеличивая срок доставки на несколько недель, что негативным образом сказалось на производственных и экономических планах как европейских, так и азиатских компаний<sup>19</sup>.

Доставка товаров по МТК «Север – Юг» удивляет своим малым сроком даже в сравнении с традиционным маршрутом через Суэцкий канал. Так, в конце июня 2021 г. состоялась первая отправка полносоставного контейнерного поезда по МТК «Север – Юг». Товарная партия, состоящая из 32 контейнеров, проследовала по маршруту Хельсинки – Мумбаи, пересекая границы четырех государств, с использованием

<sup>17</sup> РЖД Логистика. Режим доступа: <https://rzdlog.ru/services/north-south-corridor/> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>18</sup> Bloomberg: контейнеровоз сел на мель в Суэцком канале. Режим доступа: <https://tass.ru/proisshestiya/10979559> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>19</sup> Блокировка Суэцкого канала обходится в USD 400 млн в час для мировой торговли. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/424583-blokirovka-sueckogo-kanala-obhoditsya-v-400-mln-v-chas-dlya-mirovoy-torgovli> (дата обращения: 30.01.2026).

железнодорожного, автомобильного и морского транспорта. Путь от Хельсинки до порта Бендер-Аббас груз преодолел за 10 суток, что служит демонстрацией работоспособности коридора и доказывает высокую эффективность данной инициативы. МТК «Север – Юг» стала полноправной альтернативной традиционным устоявшимся торговым маршрутам, позволяя ускорить доставку грузов между Европой и Азией<sup>20</sup>.

Однако в 2022 г., после введения против России санкций и отказа большого числа европейских компаний иметь какие-либо экономические, торговые и иные связи с ней, МТК «Север – Юг» перестал быть проектом, нацеленным на транзит товаров через Россию и иные страны-участницы данного МТК. В связи с нарушением традиционных логистических цепочек и каналов движения грузов МТК «Север – Юг» стал одним из главных направлений потенциального роста грузопотоков в Азию в страны-партнеры России наряду с Транссибирской магистралью, которая напрямую соединяет ее с крупным рынком Китая.

Несмотря на недобросовестную конкуренцию на международных рынках со стороны «недружественных» стран, Россия в полной мере планомерно проводит трансформацию национальных логистических систем, являющихся частью систем международного транзита.

В качестве подтверждения данного процесса можно заметить, что за весь период торговли в рамках МТК «Север – Юг» были достигнуты значительные успехи. Как указано в табл. 3, только за 10 месяцев 2025 г. в железнодорожном сообщении было перевезено 2,047 тыс. TEU, что в 1,6 раза больше, чем за аналогичный период прошлого года и даже на 9,35 % больше, чем во всем 2024 г.

Таблица 3

**Количество перевезенных грузов в железнодорожном сообщении в рамках МТК «Север – Юг»**

| Временной период          | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Январь – ноябрь 2025 г. |
|---------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Объем грузоперевозок, TEU | 366     | 1 098   | 1 872   | 2 047                   |

Составлено автором по материалам источника<sup>21</sup>

Бурный рост перевозок по МТК можно связать и с наложением экономических и иных санкций на Россию. В связи с переориентацией отечественной внешней торговли на Азию, в том числе на государства-участники МТК, можно заметить серьезный прирост в величине грузоперевозок в железнодорожном сообщении в 2023 г., объем перевозок увеличился в три раза<sup>22</sup>.

Важно также отметить скорость доставки грузов. Как указано выше, доставка в рамках МТК «Север – Юг» с грамотным сопряжением автомобильного и железнодорожного этапов перевозки составила 10 дней при доставке из Хельсинки в Бендер-Аббас, что в сравнении с традиционной доставкой через Суэцкий канал короче в 2–2,5 раза. Также в целом доставка из Москвы до Бендер-Аббаса сейчас составляет не более 14 дней по сравнению с 27 в начале функционирования инициативы данного МТК<sup>23</sup>.

На конференции «Международные транспортно-транзитные коридоры: взаимосвязь и развитие – 2025», которая проходила в Ашхабаде с 26 по 27 ноября 2025 г., руководитель отдела продаж «РЖД Логистика» А. Мотулев отметил, что себестоимость сквозного тарифа с начала перевозок до текущего момента снизилась на 60 %<sup>19</sup>. Это не может не говорить о необходимости данной транспортной системы для развития отечественной внешней торговли в условиях современного санкционного давления. Высокая эффективность, позволяющая экономить средства на перевозку, а также время ввиду отсутствия необходимости огибать Турцию и Аравийский полуостров грузам из России делает данный МТК одним из важнейших для связи ее со странами Ближнего Востока, а также выхода российских товаров в направлении стран Глобального Юга.

Развитие данного транспортного коридора сопряжено с рисками, включая возможное начало полномасштабной военной агрессии против Ирана. Также риском может стать политическое и экономическое влияние Турции, которая может быть недовольна переориентацией товарных потоков с Черного моря

<sup>20</sup> Север – Юг: первый грузовой поезд отправился из Финляндии в Индию. Режим доступа: <https://vestikavkaza.ru/articles/sever-ug-pervyj-gruzovoj-poezd-otpravilsa-iz-finlandii-v-indiu.html?ysclid=mo4lce4zrv757948882> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>21</sup> Ж/д перевозки по коридору Север – Юг за 10 месяцев 2025 г. выросли в 1,6 раза – РЖД. Режим доступа: <https://fomag.ru/news-streem/zh-d-perevozki-po-koridoru-sever-yug-za-10-mesyatsev-2025-g-vyrosli-v-1-6-raza-rzhd/> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>22</sup> Там же.

<sup>23</sup> Там же.



и порта Стамбула на МТК «Север – Юг», способный поставлять грузы и быстрее, и постепенно все более экономически выгодно, как писалось ранее. Иным риском может быть политическое давление со стороны третьих стран, принуждающее к лишению части суверенитета Ирана с целью продвижения собственных интересов, с большей вероятностью противоречащих национальным интересам Ирана [1].

Помимо имеющихся рисков, важно отметить и ряд ограничений и проблем, тормозящих развитие МТК, которые упомянули в своей работе «Проект МТК «Север – Юг»: проблемы и перспективы» С. Семедов и А. Шилова:

- отсутствие универсальных торговых судов типа река–море;
- дефицит контейнеров для транспортировки грузов между портами Оля, Махачкала и иранскими портами;
- устаревшая инфраструктура вышеуказанных портов на побережье Каспийского моря;
- проблемы юридического и бюрократического характера [2].

Однако, невзирая на вышеуказанные риски, МТК «Север – Юг» имеет перспективы к развитию, так как объем торговли России с основными странами-партнерами по МТК постоянно растет. Так, объемом торговли с Ираном за первое полугодие 2025 г. вырос на 11,4 % по сравнению с концом 2024 г.<sup>24</sup>. Торговля с Эфиопией, к которой открывается путь через порты Ирана и Джибути, увеличилась вдвое в первой половине 2025 г. по сравнению с аналогичным периодом 2024 г. до 191,2 млн долл. США, что свидетельствует о высоком взаимном интересе обеих стран в торговле друг с другом<sup>25</sup>. С Объединенными Арабскими Эмиратами за период января–сентября 2025 г. товарооборот вырос на 40,7 % по сравнению с аналогичным периодом 2024 г. и достиг 8,9 млрд долл. США<sup>26</sup>.

Помимо роста взаимной торговли, происходит постепенное устранение барьеров, в частности технологических, для перемещения товаров между странами. На Каспийском цифровом форуме Иран предложил России запустить пилотный проект по взаимному признанию электронной подписи, выразив готовность интегрировать свои цифровые платформы с российскими. Компания «Сбер» вместе с Астраханским государственным университетом разработала виртуальную копию маршрутов МТК «Север – Юг» с целью моделирования перемещения по нему беспилотного автомобильного транспорта. Таким образом, можно заметить, что не только торговля, но и всестороннее взаимодействие в рамках МТК «Север – Юг» развивается в последние несколько лет, в особенности после введения против России экономических санкций.

До недавнего времени можно было согласиться с мнением С.Г. Лузянина и Н.К. Семеновской о том, что МТК «Север – Юг» переходит в разряд российских инструментов большой геополитики, совмещающая одновременно инфраструктурные и геополитические функции, однако ввиду напряженной ситуации на Ближнем Востоке данный маршрут стал опасным для ведения торговли и доставки грузов странам-партнерам России в Африке и Азии, так как движение торговых судов в Персидском заливе и Ормузском проливе затруднительно [3]. В этой обстановке большую привлекательность имеет Северный морской путь, который связывает Центральную Россию, а также Европу со странами Тихого океана за минимальные сроки.

## ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА И ИМЕЮЩИХСЯ РИСКОВ РАЗВИТИЯ СЕВЕРНОГО МОРСКОГО ПУТИ

Особая важность Северного морского пути отмечается в научной среде уже долгое время. В своей работе «Организация морских международных транспортных перевозок внешней торговли России и Сенегала» А.Н. Спартак выделяет Северный морской путь наряду с МТК «Север – Юг» как проект, способный и призванный обеспечить задачи трансформации международной торговли России [4]. Действительно, Северный морской путь не только дает России быстрый доступ к странам Азиатско-Тихоокеанского региона, но и позволяет стать доминирующей державой в регионе Северного Ледовитого океана.

<sup>24</sup> Путин заявил о росте взаимной торговли России и Ирана. Режим доступа: <https://ria.ru/20250901/iran-2038901510.html?ysclid=mhnu00qiu3101792837> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>25</sup> Товарооборот РФ и Эфиопии за первые шесть месяцев 2025 года удвоился. Режим доступа: <https://bfmtspb.ru/novosti/tovarooborot-rf-i-efiopii-za-pervye-shest-mesyatsev-2025-goda-udvoilsya/?ysclid=mj90jy28g8395989221> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>26</sup> От фармы до халяльного финтех: как ОАЭ и РФ хотят добиться удвоения торговли. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/12/11/1162279-ot-farmi-do-halyalnogo-finteha?ysclid=mj90ngpykg832582234> (дата обращения: 30.01.2026).



В своей работе «Агентное моделирование экономических процессов Арктической зоны России» А.А. Арский указал, что в последние годы особо внимание как России, так и мирового сообщества уделяется Арктической зоне, и выделил следующие группы интересов:

- «1) экономический интерес, как то альтернативные логистические маршруты (Северный морской путь), недропользование, туризм и добыча водных ресурсов (рыба, моллюски и т.д.);
- 2) интерес обеспечения безопасности, как-то присутствие в Арктике военного флота, баз и т.д.;
- 3) геополитический интерес, по своей сути являющийся слагаемым из первых двух интересов, описанных выше» [5, с. 21].

С автором нельзя не согласиться, в особенности если описывать интерес к Северному морскому пути как альтернативу традиционным поставкам товаров через Суэцкий канал или мыс Доброй Надежды. Боестолкновения между группировками и официальной армией Йемена, а также конфронтация США и Великобритании с правительством Йемена, нередко перетекающая в нанесение ударов как по территории страны, так и по военным судам в Баб-эль-Мандебском проливе, представляют опасность для торговли через Суэцкий канал. Продолжающееся пиратство со стороны группировок с территории Сомали также наносит вред торговле и представляет постоянную опасность. Доставка грузов через мыс Доброй Надежды вместо Суэцкого канала значительно увеличивает срок данной доставки, что заставляет покупателей транспортируемых товаров сдвигать планы по реализации продукции или производственные планы.

Северный морской путь, проходящий по территории Северного Ледовитого океана, лишен вышеуказанных недостатков, что делает его более привлекательным для транспортировки товаров из Китая в Европу и обратно. На рис. 3 можно заметить, что Северный морской путь соединяет европейскую часть России с портом Владивосток, как и Транссибирская магистраль, однако по данному маршруту также могут связываться и порты европейских стран с портами Китая.



Источник<sup>27</sup>

Рис. 3. Карта Северного морского пути и Транссибирской магистрали

Иным преимуществом Северного морского пути является отсутствие риска боевых действий на протяжении всего пути, так как он проходит вдоль побережья центральноевропейских, скандинавских стран, России, Японии, Корейского полуострова и Китая. Даже в случае возникновения боевого столкновения между Корейской Народно-Демократической Республикой и Республикой Корея суда могут идти не через Японское море, а восточнее Японии, что не сильно увеличит срок доставки грузов в Китай.

С экономической точки зрения доставка грузов из портов европейских стран в Китай и обратно через Северный морской путь также выигрывает по сравнению с традиционной перевозкой через Суэцкий канал. Один лишь проход через Суэцкий канал стоит от 300 до 700 тыс. долл. США в зависимости

<sup>27</sup> Грузы с железной дороги перенаправят на Северный морской путь. Режим доступа: <https://rg.ru/2022/08/16/vyjdut-v-more.html> (дата обращения: 30.01.2026).

от класса и грузоподъемности судна<sup>28</sup>. Сопровождение торгового судна ледокольным по Северному морскому пути стоит от 110 до 670 тыс. долл. США в зависимости от вместительности судна и при условии сопровождения через весь маршрут от Печорского моря до Берингова пролива<sup>29</sup>.

Если говорить о статистике перевозок в рамках Северного морского пути, то прослеживается положительная динамика за последнее десятилетие. Активный рост в период с 2015 г. по 2019 г. связан со стартом более активного освоения данного маршрута с целью связи нефтяных и газовых месторождений Дальнего Севера с Центральной Россией, а также с ввозом материалов и других грузов для развития месторождений. Как можно увидеть из статистики, представленной в табл. 4, с 2019 г. объем грузов, перевозимых по Северному морскому пути, не падал ниже 3 млн т в год, а объем международных транзитных перевозок от года к году постоянно увеличивался. Исключением является только 2022 г., когда против России были введены санкции, однако уже в 2023 г. данный показатель превысил величину 2021 г.

Таблица 4

**Объем транспортируемых товаров через Северный морской путь в 2014–2024 гг.**

| Год  | Общий товарооборот, тыс. т | Международные транзитные перевозки, тыс. т | Доля международных транзитных перевозок в общем объеме товарооборота, % |
|------|----------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 2014 | 3 982                      | 274                                        | 6,88                                                                    |
| 2015 | 5 431                      | 39                                         | 0,72                                                                    |
| 2016 | 7 479                      | 214                                        | 2,86                                                                    |
| 2017 | 9 931                      | 194                                        | 1,95                                                                    |
| 2018 | 20 180                     | 491                                        | 2,43                                                                    |
| 2019 | 31 531                     | 697                                        | 2,21                                                                    |
| 2020 | 32 979                     | 1 281                                      | 3,88                                                                    |
| 2021 | 34 850                     | 2 041                                      | 5,86                                                                    |
| 2022 | 34 034                     | 200                                        | 0,59                                                                    |
| 2023 | 36 000                     | 2 120                                      | 5,89                                                                    |
| 2024 | 37 894                     | 3 000                                      | 7,92                                                                    |

Составлено автором по материалам источников [6]<sup>30</sup>

Важно отметить, что развитие данного МТК является одним из стратегических проектов России в транспортной сфере, что подтверждается подписанным Указом Президента РФ от 26 октября 2020 г. № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года»<sup>31</sup>. Одними из направлений развития Северного морского пути являются следующие:

- комплексное развитие морского порта Мурманск, единственного незамерзающего российского порта в Арктике, развитие Мурманского транспортного узла как мультимодального транспортного хаба, строительство на территории этого порта новых терминалов и перевалочных комплексов;
- создание и развитие предприятий морехозяйственного сервисного комплекса, проводящим ремонт, снабжение и бункеровку судов, развитие береговых баз в целях оказания на конкурентной основе

<sup>28</sup> Сравнение Северного Морского Пути и Суэцкого канала. Режим доступа: <https://ecoshp.ru/blog/severnny-morskoy-put-sravnenie-s-suetskimi-kanalom/?ysclid=mmrskf9wtu146929813> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>29</sup> Приказ Федеральной службы по тарифам от 4 марта 2014 г. № 45-т/1 «Об утверждении тарифов на ледокольную проводку судов, оказываемую ФГУП «Атомфлот» в акватории Северного морского пути». Режим доступа: [https://nsr.rosatom.ru/upload/iblock/916/20140422101458ru\\_Prikaz-FST-Rossii-ot-04\\_03\\_2014-N-45\\_t-1.pdf](https://nsr.rosatom.ru/upload/iblock/916/20140422101458ru_Prikaz-FST-Rossii-ot-04_03_2014-N-45_t-1.pdf) (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>30</sup> Объем грузоперевозок по Северному морскому пути установил рекорд. Режим доступа: <https://www.rosatom.ru/journalist/arkhiv-novostey/obem-gruzoperevozok-po-severnemu-morskomu-puti-ustanovil-rekord/> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>31</sup> Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 г. № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_366065/?ysclid=mnsc6qzm6nm277943330](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/?ysclid=mnsc6qzm6nm277943330) (дата обращения: 30.01.2026).

услуг компаниям, осуществляющим судоходство в акватории Северного морского пути и реализующим проекты в Арктической зоне;

- развитие энергетической инфраструктуры, в том числе замена оборудования, предназначенного для мазутной теплогенерации, и оборудования, использующего иные виды энергетических ресурсов;
- развитие проекта строительства глубоководного морского порта Индига и железнодорожной магистрали Сосногорск – Индига;
- геологическое изучение и развитие минерально-сырьевой базы твердых полезных ископаемых в целях диверсификации экономики Ненецкого автономного округа;
- развитие морского порта Певек и его терминалов;
- создание транспортно-логистического узла в глубоководном круглогодичном морском порту Провидения;
- развитие морского порта Сабетта с отгрузочными терминалами и морского судоходного канала в Обской губе;
- строительство и развитие железнодорожных магистралей Обская – Салехард – Надым – Пангоды – Новый Уренгой – Коротчаево и Обская – Бованенково – Сабетта;
- расширение производства сжиженного природного газа на полуостровах Ямал и Гыдан.

В вышеуказанной Стратегии выделен ряд направлений модернизации транспортно-логистических инфраструктурных объектов, производственных и ресурсодобывающих предприятий, расположенных на всем протяжении Северного морского пути, что говорит о высокой заинтересованности государства в развитии данного маршрута.

Важно отметить, что со стороны частных компаний происходит активное инвестирование в развитие ряда инфраструктурных проектов в рамках Северного морского пути. Среди нефтегазовых компаний, принимающих активное участие в строительстве на Дальнем Севере, встречаются такие, как открытое акционерное общество «Ямал СПГ», публичные акционерные общества «Газпром нефть» и «Новатек» [7]. Участие данных компаний в освоении северных регионов России показывает необходимость дальнейшего развития Северного морского пути, а также удобство его использования для масштабирования нефтегазовых разработок для дальнейшего наращивания добычи ресурсов. На сегодняшний момент объем разведанных запасов газа в регионах Арктической зоны России превышает 30 трлн м<sup>3</sup>, а запасы нефти составляют 2,5 млрд т и конденсата на 900 млн т [8]. В сценарии развития Северного морского пути и данных месторождений Россия сможеткратно увеличить добычу, переработку и сбыт различных типов углеводородной продукции, усилив свои позиции как на сырьевом рынке, так и на товарных рынках различных стран мира.

В настоящее время Северный морской путь имеет ряд преимуществ, среди которых цена, срок доставки, отсутствующие риски пиратства и военных конфликтов. Также важно отметить, что привлекательность маршрута проявляется в экономической эффективности перевозки минеральных ресурсов из арктических зон, открывающей возможности для международного сотрудничества, особенно с азиатскими партнерами, заинтересованными в оптимизации транспортных издержек [9]. Однако важно указать и недостатки, среди которых малый навигационный период, позволяющий судам всех классов перемещаться по маршруту примерно 4–6 месяцев (в остальное время сами торговые суда должны иметь определенный ледовый класс), отсутствие крупных портов на протяжении маршрута, необходимость ледокольного сопровождения судов круглогодично. Тем не менее данный МТК имеет перспективы развития и увеличения перевозимого груза как из России в страны Азиатско-Тихоокеанского региона, так и из Европы в Китай и обратно, в особенности на фоне проблем, с которыми сталкиваются традиционные маршруты доставки грузов через Суэцкий канал, мыс Доброй Надежды, а также по сухопутным маршрутам «Пояса и пути».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждый из рассмотренных международных транспортных коридоров – «Пояс и путь», МТК «Север – Юг» и Северный морской путь – обладает потенциалом развития, реализация которого возможна благодаря комплексу мер, включающих совместные проекты по модернизации транспортно-логистической инфраструктуры, внедрение современных систем информационного сопровождения грузоперевозок и др. Вместе с тем каждый из анализируемых МТК сопряжен с рисками и недостатками, способными ограничивать эффективность транспортировки товаров в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Проведенная сравнительная оценка позволяет утверждать, что наибольшим потенциалом как для развития внешней торговли России, так и для обеспечения устойчивых торговых связей между странами Европы и Азии обладает Северный морской путь. Несмотря на наличие объективных недостатков, данный коридор демонстрирует существенные конкурентные преимущества. К числу таковых относятся более низкая себестоимость доставки по сравнению с проходом через Суэцкий канал, сокращение транзитного времени, а также минимальный уровень военно-политических рисков на всем протяжении маршрута. Указанные факторы обуславливают способность Северного морского пути выступать драйвером укрепления позиций России в системе международной торговли.

Настоящее исследование проведено в формате апробации результатов анализа транспортно-логистического потенциала России в условиях трансформации ее международных связей. Данные результаты отражены в диссертационном исследовании автора, посвященного совершенствованию взаимодействия логистических систем международной торговли, участницей которых является Россия. Научная новизна исследования состоит в обобщении факторов, оказывающих влияние на развитие потенциала существующих и перспективных транспортных коридоров, используемых Россией при ведении внешней торговли.

### Список литературы

1. Арский, А. А. Агентное моделирование в проектировании международных транспортных коридоров / А. А. Арский // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2025. – № 3. – С. 22–29. – EDN KOEJSN.
2. Семедов, С. А. Проект МТК «Север – Юг»: проблемы и перспективы. В условиях санкций / С. А. Семедов, А. В. Шилова // Обозреватель. – 2023. – № 2(397). – С. 52–61. – DOI 10.48137/2074-2975\_2023\_2\_52. – EDN ECEQLR.
3. Лузянин, С. Г. Международный коридор «Север – Юг»: транспортный проект или большая геополитика? / С. Г. Лузянин, Н. К. Семенова // Азия и Африка сегодня. – 2023. – № 12. – С. 5–14. – DOI 10.31857/S032150750029003-5. – EDN SJKGLM.
4. Спартак, А. Н. Организация морских международных транспортных перевозок внешней торговли России и Сенегала / А. Н. Спартак, А. А. Арский // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2025. – № 4. – С. 99–115. – EDN DZWIQT.
5. Арский, А. А. Агентное моделирование экономических процессов Арктической зоны России / А. А. Арский // Маркетинг и логистика. – 2025. – № 2(58). – С. 21–27. – EDN ELUZCY.
6. Ерохин, В. Л. Динамика грузоперевозок по Северному морскому пути (2013–2023 гг.) / В. Л. Ерохин // Маркетинг и логистика. – 2023. – № 6(50). – С. 14–22. – EDN RNOIRL.
7. Смирнов, А. Ю. Северный морской путь: результаты и перспективы / А. Ю. Смирнов // Арктика: экология и экономика. – 2025. – Т. 15, № 1(57). – С. 109–118. – DOI 10.25283/2223-4594-2025-1-109-118. – EDN QOSBUI.
8. Владимиров, А. В. Северный морской путь. Особенности логистики и перспективы развития / А. В. Владимиров // Бизнес-пульс: материалы III Международной научно-практической студенческой конференции, Минск, 14 ноября 2024 г.. Минск: Институт бизнеса БГУ, 2025. – С. 588–591. – ISBN 978-985-7214-91-4.
9. Сагина, О. А. Перспективы развития Арктической зоны России: роль Северного морского пути / О. А. Сагина // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 6. – EDN KATGDO.

### References

1. Arskiy, A. A. (2025). Agent-based modeling in designing international transport corridors. *The Moscow Finance and Law University MFUA Journal*, 3, 22–29. (In Russian).
2. Semedov, S., Shilova, A. (2023). The North – South International Transport Corridor project: Problems and Prospects. *Observer*, 2, 52–61. (In Russian). [https://doi.org/10.48137/2074-2975\\_2023\\_2\\_52](https://doi.org/10.48137/2074-2975_2023_2_52)
3. Luzyanin, S. G., Semenova, N. K. (2023). International Corridor North – South: transport project or big geopolitics? *Asia and Africa Today*, 12, 5–14. (In Russian). <https://doi.org/10.31857/S032150750029003-5>
4. Spartak, A. N., Arskiy, A. A. (2025). Organization of international maritime transport in the foreign trade of Russia and Senegal. *The Moscow Finance and Law University MFUA Journal*, 4, 99–115. (In Russian).
5. Arskiy, A. A. (2025). Agent-based modeling of economic processes in the Arctic Zone of Russia. *Marketing and Logistics*, 2(58), 21–27. (In Russian).
6. Erokhin, V. L. (2023). Dynamics of cargo transportation along the Northern Sea Route (2013–2023). *Marketing and Logistics*, 6(50), 14–23. (In Russian).

7. Smirnov, A. Yu. (2025). The Northern Sea Route: results and prospects. *Arctic: Ecology and Economy*, 1, 109–118. (In Russian). <https://doi.org/10.25283/2223-4594-2025-1-109-118>
8. Vladimirov, A. V. (2025). Northern Sea Route. Logistics features and development prospects. In: *Business Pulse: Proceedings of the III International Scientific and Practical Student Conference, Minsk, November 14, 2025*. Minsk: Institute of Business of the Belorussian State University. (In Russian).
9. Sagina, O. A. (2024). Prospects for the development of the Arctic zone of Russia: the role of the Northern Sea Route. *The Eurasian Scientific Journal*, 16(6). (In Russian).



# Сравнительная оценка стратегической устойчивости интеграционных объединений в условиях фрагментации мировой экономики

Чикова Анастасия Евгеньевна

Преп. каф. экономической политики и государственно-частного партнерства, науч. сотр.

ORCID: 0009-0009-7774-911X, e-mail: [nastya.chikova@inbox.ru](mailto:nastya.chikova@inbox.ru)

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации, г. Москва, Россия

## Аннотация

Проведен анализ интеграционных объединений как институциональной формы коллективного реагирования на вызовы фрагментации мировой экономики. Ключевое внимание уделено способности объединений обеспечивать стратегическую безопасность и устойчивость к внешним шокам в условиях санкционного противостояния и трансформации глобальных цепочек создания стоимости. Целью настоящего исследования является разработка и апробация оригинального методического подхода к количественной оценке стратегической устойчивости интеграционных объединений, смещающего фокус с традиционных макроэкономических показателей на параметры технологического суверенитета и критической ресурсной зависимости. В основе исследования лежит авторский Интеграционный индекс стратегической устойчивости – композитный показатель, включающий три индикатора: долю расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в валовом внутреннем продукте, а также доли импорта энергоресурсов и продовольствия в совокупном импорте. Расчет индекса осуществлен на основе статистических данных за период 2015–2024 гг. с применением процедуры Мин-Макс нормализации и взвешивания компонентов для пяти интеграционных объединений: Европейский союз, Евразийский экономический союз (далее – ЕАЭС), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (далее – АСЕАН), Южноамериканский общий рынок (далее – МЕРКОСУР) и Африканская континентальная зона свободной торговли (далее – AfCFTA). Установлена существенная дифференциация уровня стратегической устойчивости исследуемых объединений. Наибольшие значения индекса демонстрирует Европейский союз (0,5–0,7) за счет синергии технологического лидерства и сбалансированной ресурсной обеспеченности. Вторую позицию занимает ЕАЭС (0,37–0,53), обеспечивающий устойчивость преимущественно благодаря низкой энергетической и продовольственной импортозависимости. АСЕАН и МЕРКОСУР характеризуются сопоставимыми значениями (0,27–0,47 и 0,34–0,45 соответственно), отражающими структурную специфику развивающихся экономик. Наименьшую устойчивость демонстрирует AfCFTA (0,13) в силу кумулятивного эффекта низкого технологического потенциала и высокой импортозависимости.

## Ключевые слова

Стратегическая устойчивость, экономическая интеграция, фрагментация мировой экономики, технологический суверенитет, энергетическая безопасность, продовольственная безопасность, индексный анализ, интеграционные объединения

**Для цитирования:** Чикова А.Е. Сравнительная оценка стратегической устойчивости интеграционных объединений в условиях фрагментации мировой экономики // Вестник университета. 2026. № 3. С. 199–211.



# Comparative assessment of strategic resilience of integration blocs amid global economic fragmentation

Anastasia E. Chikova

Lecturer at the Economic Policy and Public-Private Partnership Department, Researcher

ORCID: 0009-0009-7774-911X, email: [nastya.chikova@inbox.ru](mailto:nastya.chikova@inbox.ru)

MGIMO University, Moscow, Russian Federation

## Abstract

Integration blocs as an institutional form of collective response to the challenges of global economic fragmentation have been analyzed. Particular attention has been paid to the capacity of these blocs to ensure strategic security and resilience to external shocks amid sanctions confrontation and the transformation of global value chains. The purpose of the study is to develop and test an original methodological approach to the quantitative assessment of the strategic resilience of integration blocs, shifting the focus from traditional macroeconomic indicators to parameters of technological sovereignty and critical resource dependence. The study is based on the author's Integration Index of Strategic Resilience, a composite indicator comprising three indicators: the share of R&D expenditure in GDP, as well as the shares of energy and food imports in total imports. The index has been calculated using statistical data for the period 2015–2024, applying Min-Max normalization and component weighting for five integration blocs: the EU, the EAEU, the ASEAN, the MERCOSUR, and the AfCFTA. Significant differentiation in the level of strategic resilience among the blocs under study has been established. The EU demonstrates the highest index values (0.5–0.7), driven by the synergy of technological leadership and balanced resource endowment. The EAEU ranks second (0.37–0.53), ensuring resilience primarily through low energy and food import dependence. The ASEAN and the MERCOSUR exhibit comparable values (0.27–0.47 and 0.34–0.45, respectively), reflecting the structural characteristics of developing economies. The AfCFTA shows the lowest resilience (0.13) due to the cumulative effect of low technological potential and high import dependence.

## Keywords

Strategic resilience, economic integration, global economic fragmentation, technological sovereignty, energy security, food security, index analysis, integration blocs

**For citation:** Chikova A.E. (2026) Comparative assessment of strategic resilience of integration blocs amid global economic fragmentation. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 199–211.



## ВВЕДЕНИЕ

В условиях усиливающейся фрагментации мировой экономики, обусловленной геополитическим противостоянием, санкционным давлением и перестройкой глобальных цепочек создания стоимости, приобретает критическую важность поиск государствами эффективных механизмов обеспечения долгосрочной стратегической устойчивости. Углубление кооперации в рамках интеграционных объединений выступает одним из ключевых инструментов для нивелирования рисков внешних шоков и реализации коллективных конкурентных преимуществ. Вместе с тем современная мотивация такой интеграции выходит далеко за рамки традиционных экономических задач, таких как стимулирование роста за счет создания общих рынков, гармонизация политик и устранение барьеров для свободного движения факторов производства. На первый план сегодня все чаще выходят стратегические задачи укрепления позиций объединения в новой, фрагментированной реальности, что требует принципиального переосмысления подходов к оценке эффективности и устойчивости интеграционных процессов.

Существующие методологии количественной оценки интеграции демонстрируют существенные ограничения, затрудняя объективное сравнение эффективности различных интеграционных объединений. Традиционный аналитический инструментарий, сфокусированный преимущественно на выявлении чистых экономических выгод, опирается на ограниченный набор макроэкономических индикаторов, таких как динамика валового внутреннего продукта (далее – ВВП), взаимного товарооборота и потоков прямых иностранных инвестиций (далее – ПИИ). Однако ни одна из существующих методологий не способна адекватно отразить всю сложность и многомерность интеграционных эффектов, поскольку не учитывает, что интеграция может реализовываться не только для получения экономических выгод, но и для снижения геοэкономических рисков, равно как и для укрепления позиций объединения на глобальном уровне. В современных условиях интеграция характеризуется синтезом созидательных экономических императивов с задачами защитного характера, направленными на обеспечение стратегической устойчивости [1].

Методологическая сложность учета нематериальных факторов, дефицит релевантных статистических данных по целому ряду ключевых параметров, а также игнорирование потенциальных негативных эффектов и стратегических выгод интеграции объективно препятствуют формированию единой, исчерпывающей методики сравнительного анализа [2]. В связи с этим возникает необходимость в научном переосмыслении методологии анализа результативности интеграционных объединений через призму их устойчивости к турбулентной макроэкономической среде, где стратегические императивы превалируют над экономической выгодой. Критически важными компонентами такой устойчивости становятся технологический суверенитет, а также энергетическая и продовольственная безопасность, которые не учитываются в традиционных моделях.

## МЕТОДИКА РАСЧЕТА ИНТЕГРАЦИОННОГО ИНДЕКСА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Автором представляется целесообразным создание нового аналитического инструментария, который бы дополнил традиционные экономические показатели индикаторами, непосредственно характеризующими способность интеграционного объединения к самодостаточному развитию и противостоянию внешним дестабилизирующим воздействиям. В рамках настоящего исследования предлагается подход к сравнительной оценке стратегической устойчивости на основе авторской методики, интегрирующей ключевые параметры стратегической устойчивости. Центральным инструментом является Интеграционный индекс стратегической устойчивости (далее – ИИСУ), представляющий собой взвешенную композитную величину. Логика его построения выражена следующей формулой:

$$\text{Strategic Resilience \& Integration Index} = w_1 \cdot \text{Tech} + w_2 \cdot \text{Energy} + w_3 \cdot \text{Food} [0; 1]. \quad (1)$$

Первый компонент (*Tech*) оценивает потенциал технологического суверенитета интеграционных объединений через показатель расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (далее – НИОКР) в процентах от ВВП, причем более высокое значение определяется как благоприятное. Второй (*Energy*) и третий (*Food*) компоненты отражают уязвимость объединений в сфере энергетической и продовольственной безопасности и рассчитываются как доля импорта соответствующих товаров в совокупном

импорте. В данном случае меньшие значения указывают на большую устойчивость. Весовые коэффициенты (являются вариативными и могут быть скорректированы в соответствии с исследовательскими приоритетами, отражая субъективную значимость каждого из измерений устойчивости в конкретных условиях.

Предлагаемый индекс позволяет проводить комплексную оценку способности интеграционных объединений сохранять стабильность и потенциал к развитию в условиях глобальной турбулентности. Его концептуальная новизна и практическая значимость определяются рядом ключевых особенностей и преимуществ. Индекс основывается на принципе стратегического суверенитета, смещая фокус оценки с традиционных параметров экономической эффективности на анализ критических уязвимостей. Данный индекс операционализирует сложную, многомерную категорию стратегической устойчивости через ограниченный, но высоко релевантный набор индикаторов, каждый из которых отражает фундаментальную основу жизнеспособности современного интеграционного объединения. Концентрация на технологической, энергетической и продовольственной составляющих позволяет абстрагироваться от краткосрочных конъюнктурных колебаний и сфокусироваться на структурных, долгосрочных факторах устойчивости, которые становятся решающими в условиях фрагментации мировой экономики.

Выбор конкретных компонентов, а именно доли совокупных расходов на НИОКР в ВВП, доли импорта энергоресурсов и продовольствия в общем импорте, неслучаен и теоретически обоснован. Данные показатели непосредственно коррелируют с ключевыми вызовами современной мировой экономики, включая технологическое отставание, ресурсную зависимость и уязвимость логистических цепочек. Важным методологическим преимуществом индекса является его сравнительная направленность и наглядность результата. Сведение комплексного анализа к единой интегрированной величине, варьирующейся в интервале от 0 до 1, обеспечивает удобный инструмент для ранжирования и сравнительной оценки различных интеграционных объединений по единой шкале индикаторов, что позволяет преодолеть проблему несопоставимости, вызванную различиями в институциональной структуре и глубине интеграции.

Основными преимуществами данного индекса являются его целевая ориентированность на актуальные стратегические риски, способность преодолевать ограниченность традиционных экономикосцентричных моделей, а также количественная измеримость, наглядность и возможность сопоставимости результатов анализа, обеспечиваемых за счет общедоступных статистических данных.

Прежде чем перейти к непосредственным расчетам и сравнительной интерпретации значений ИИСУ для конкретных интеграционных объединений, автор представляет целесообразным провести структурный анализ каждого из его компонентов в разрезе исследуемых блоков и стран-участниц. Данный предварительный этап, по нашему мнению, является методологически важным, поскольку позволяет выйти за рамки агрегированной оценки и выявить внутренние источники устойчивости и уязвимости интеграционных объединений, а также обосновать выбор весовых коэффициентов для каждого из сравниваемых случаев. Соответственно, данный предварительный анализ включает:

- оценку динамики и внутренней дифференциации расходов на НИОКР среди стран-участниц;
- анализ структуры импорта энергоресурсов и продовольствия для выявления ключевых зависимостей и потенциала импортозамещения внутри объединений;
- сопоставление выявленных результатов каждого интеграционного объединения.

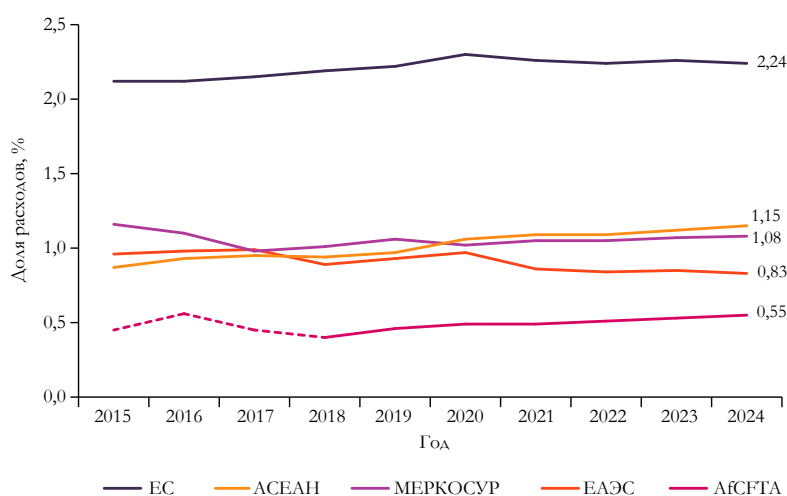
## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ

В рамках предлагаемой методологии компонент технологического суверенитета, измеряемый через долю совокупных расходов на исследования и разработки (НИОКР) в ВВП интеграционного объединения, выступает системообразующим элементом, отражающим стратегический потенциал блока к инновационному развитию и структурной адаптации. Данный показатель является ключевым драйвером коллективного экономического роста и важнейшим фактором долгосрочной глобальной конкурентоспособности, определяя способность интеграционного объединения генерировать и осваивать передовые технологии [3].

Инвестиции в НИОКР трансформируют фундаментальную экономическую модель, обеспечивая переход от преимущественно сырьевой или производственной ориентации к созданию экономики, основанной на знаниях и инновациях, что выступает критическим условием для укрепления конкурентных позиций в контексте фрагментации мировой экономики. Кооперация в научно-исследовательской и технологической сферах служит мощным интеграционным инструментом, способствуя сближению уровней экономического развития стран-участниц, формированию единого научно-технологического

пространства и совместному преодолению технологических барьеров [4]. Устойчивая экосистема НИОКР не только создает основу для развития цифровой индустрии и высокотехнологичных производств, но и выступает катализатором притока ПИИ в наукоемкие сектора, усиливая синергетический эффект интеграции<sup>1</sup>. Таким образом, уровень расходов на НИОКР отражает его фундаментальную способность к обеспечению технологической самообеспеченности, формированию региональных инновационных цепочек и созданию условий для конвергенции экономик, что в совокупности определяет стратегический суверенитет и геоэкономическую устойчивость в долгосрочной перспективе.

Анализ представленных данных о доле совокупных расходов на НИОКР в ВВП ключевых интеграционных объединений – Европейского союза (далее – ЕС, Евросоюз), Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС), Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (далее – АСЕАН), Южноамериканского общего рынка (далее – МЕРКОСУР) и Африканской континентальной зоны свободной торговли (далее – AfCFTA) – позволяет выявить существенные различия в их подходах к технологическому развитию и зафиксировать динамические тренды, имеющие стратегическое значение для оценки стратегической устойчивости (рис. 1).



Составлено автором по материалам источников<sup>2,3</sup>

Рис. 1. Доля расходов интеграционных объединений на НИОКР (2015–2024 гг.)

Евросоюз демонстрирует абсолютное лидерство по данному показателю, поддерживая уровень инвестиций в НИОКР в диапазоне 2,12–2,3 % от ВВП. Консолидированный показатель обеспечивается существенным вкладом группы стран – технологических лидеров, среди которых выделяются Швеция (3,7 %), Бельгия (3,4 %), Австрия (3,3 %), Финляндия (3,1 %) и Дания (3,07 %). Эти государства формируют высокотехнологичный полюс внутри ЕС, задавая стандарты и выступая драйверами инновационного развития всего объединения.

Стратегическая направленность данных инвестиций определяется ключевыми приоритетами политики ЕС, сфокусированными на обеспечении цифровой и экологической трансформации, укреплении промышленной конкурентоспособности и технологического суверенитета. Конкретные усилия в рамках целевых программ и инициатив концентрируются на таких областях, как декарбонизация экономики, развитие искусственного интеллекта, совершенствование систем здравоохранения, а также прямая поддержка коммерциализуемых рыночных инноваций. Высокая доля расходов на НИОКР, существенно превышающая значения других объединений, отражает глубоко институционализированную инновационную политику ЕС, ориентированную на сохранение глобальной технологической конкурентоспособности и реализацию долгосрочных стратегий. Структурное развитие технологического суверенитета ЕС получает конкретное воплощение в виде комплексной системы цифровых инициатив.

<sup>1</sup> Organization for Economic Co-operation and Development. The Internationalization of Business R&D: Evidence, Impacts and Implementations. Режим доступа: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/06/the-internationalisation-of-business-r-d\\_g1gh8d8b/9789264044050-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/06/the-internationalisation-of-business-r-d_g1gh8d8b/9789264044050-en.pdf) (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>2</sup> UNESCO Institute for Statistics. Science, Technology & Innovation, Gross Domestic Expenditure on R&D (GERD). Режим доступа: <https://databrowser.uis.unesco.org/view#atorPaths=&geoMode=countries&geoUnits=&timeMode=range&view=table&chartMode=multiple&chartHighlightSeries=&chartHighlightEnabled=true&indicatorPaths=UIS-SDG9Monitoring%3A0%3AEXP%3AGDP:TOT> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>3</sup> World Bank Group. GDP (Current USD). Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата обращения: 21.12.2025).



Программа «Цифровое десятилетие 2030» (англ. Digital Decade Policy Programme 2030) представляет собой долгосрочную инициативу, направленную на обеспечение цифрового суверенитета к 2030 г. Данная программа включает стратегические цели в области инфраструктуры, доведения уровня цифровизации малых и средних предприятий до 90 %, развития человеческого капитала и перевода государственных услуг в цифровой формат<sup>4</sup>. Программа «Цифровая Европа» (англ. Digital Europe Programme), реализуемая в период 2021–2027 гг. с бюджетом свыше 8 млрд евро, является ключевым финансовым инструментом, концентрирующим ресурсы на таких стратегических направлениях, как искусственный интеллект, кибербезопасность и широкомасштабное внедрение технологий в экономике<sup>5</sup>.

В целях снижения зависимости от иностранных технологий и обеспечения технологического суверенитета в рамках ЕС создан механизм для совместной разработки и внедрения масштабных трансграничных цифровых проектов – Европейский консорциум цифровой инфраструктуры (англ. European Digital Infrastructure Consortium), фокусирующийся на реализации таких направлений, как языковые технологии, искусственный интеллект и защищенная связь<sup>6</sup>. Регуляторную основу формирует пакет профильных актов:

- Закон о чипах (англ. European Chips Act), направленный на увеличение доли ЕС на глобальном рынке полупроводников до 20 % к 2030 г.<sup>7</sup>;
- Закон о данных (англ. EU Data Act), устанавливающий единые правила доступа к данным, генерируемым устройствами Интернета вещей и облачными сервисами<sup>8</sup>;
- Закон о киберустойчивости (англ. Cyber Resilience Act), устанавливающий обязательные требования кибербезопасности для всех аппаратных и программных продуктов с цифровыми элементами, продаваемых на рынке ЕС<sup>9</sup>.

В контексте сравнительного анализа интеграционных объединений доля валовых внутренних расходов на НИОКР в ВВП демонстрирует наиболее выраженную положительную динамику в АСЕАН среди объединений с участием развивающихся стран.

В период с 2015 г. до 2024 г. данный показатель варьировался в диапазоне 0,87–1,15 % от совокупного ВВП<sup>10</sup>. При этом абсолютным технологическим лидером выступает Сингапур, поддерживающий уровень расходов на НИОКР на отметке около 2 % ВВП за счет масштабных государственных инвестиций, что сопоставимо с показателями развитых экономик<sup>11</sup>. Существенный вклад в общую динамику также вносит Таиланд с долей расходов около 1,2–1,3 %<sup>12</sup>.

Приоритетные направления научно-технологического развития в регионе сконцентрированы в таких высокотехнологичных сферах, как искусственный интеллект и высокопроизводительные вычисления, возобновляемая энергетика, биотехнологии и передовое производство. Стратегическое укрепление технологического суверенитета осуществляется не только за счет наращивания финансовых вложений, но и через реализацию масштабных практических проектов в рамках скоординированной политики.

Фундаментальной основой данной трансформации выступает «Цифровой мастер-план 2025» (англ. Digital Masterplan 2025), выполняющий функцию общей стратегической дорожной карты, направленной на стимулирование развития ИТ-отрасли (ИТ – информационные технологии) и цифровизацию экономики. Основной целью данного документа является трансформация региона в ведущий цифровой хаб за счет стимулирования трансграничной кооперации, построения надежной цифровой инфраструктуры и создания

<sup>4</sup> European Commission. Europe's Digital Decade. Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>5</sup> European Commission. The Digital Europe Programme. Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>6</sup> European Commission. European Digital Infrastructure Consortium – EDIC. Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edic> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>7</sup> European Commission. Why Do We Need a European Chips Act? Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-chips-act> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>8</sup> European Commission. Data Act. Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>9</sup> European Commission. Cyber Resilience Act. Режим доступа: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cyber-resilience-act> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>10</sup> UNESCO Institute for Statistics. Science, Technology and Innovation. Режим доступа: [https://databrowser.uis.unesco.org/browser/SCIENCE\\_TECHNOLOGY\\_INNOVATION/UIS-SDG9Monitoring](https://databrowser.uis.unesco.org/browser/SCIENCE_TECHNOLOGY_INNOVATION/UIS-SDG9Monitoring) (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>11</sup> World Intellectual Property Organization. Singapore Ranking in the Global Innovation Index 2025. Режим доступа: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/singapore/section/innovation-trends> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>12</sup> World Intellectual Property Organization. End of Year Edition – Despite the Odds, Global R&D Spending Grew Again in 2024, Inching Closer to the USD 3 Trillion Mark. Режим доступа: <https://www.wipo.int/ru/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/end-of-year-edition> (дата обращения: 22.12.2025).

интегрированной экосистемы цифровых сервисов<sup>13</sup>. Реализация амбициозных целей данного плана обеспечивается благодаря Цифровой рамочной программе интеграции (англ. Digital Integration Framework Action Plan, DIFAP), направленной на углубление цифровой интеграции путем стандартизации обмена данными, стимулирования электронной коммерции, внедрения безопасных кросс-границных платежных систем, развития профессиональных компетенций и устранения фрагментированных регуляторных барьеров<sup>14</sup>.

Особое внимание в рамках АСЕАН уделяется развитию человеческого капитала как необходимому условию инклюзивного технологического роста и сокращению внутреннего цифрового разрыва. Достижение данной цели обеспечивается за счет комплекса целевых программ, реализуемых в партнерстве с ведущими технологическими корпорациями. В частности, Программа развития цифровой грамотности (англ. Digital Literacy Programme), осуществляемая при поддержке Google, направлена на борьбу с дезинформацией и повышение базовых цифровых навыков населения<sup>15</sup>. Программа расширения цифровых возможностей АСЕАН (Ассоциация государств Юго-Восточной Азии), осуществляемая в партнерстве с компанией SAP, предоставляет бесплатное обучение востребованным профессиональным компетенциям, таким как наука о данных и разработка программного обеспечения<sup>16</sup>.

Анализ динамики инвестиций НИОКР в рамках МЕРКОСУР выявляет модель, характеризующуюся относительно невысоким уровнем финансирования, составляющего в среднем 1 %<sup>17</sup>. Данный показатель существенно уступает аналогичному показателю Евросоюза, что предопределяет устойчивую технологическую зависимость региона от европейских инвестиций, прежде всего в стратегически значимой агротехнологической сфере. Сравнительно низкий уровень инвестиций в научно-исследовательский комплекс непосредственно отражается на инновационных результатах, выражающихся в ограниченном количестве регистрируемых прав интеллектуальной собственности в масштабах всего объединения<sup>18</sup>. Важно отметить, что консолидированный инновационный профиль МЕРКОСУР в основном определяется доминированием Бразилии, которая выступает единственным значимым инновационным донором в рамках объединения, доля расходов которого составляет 1,2 % от ВВП<sup>19</sup>.

В рамках ЕАЭС наблюдается тенденция к достаточно низкому уровню инвестиций в НИОКР, совокупный объем которых стабильно не превышает 1 % ВВП, что существенно ниже среднемирового показателя в 2,68 %<sup>20</sup>. Консолидированный результат формируется преимущественно за счет вклада Российской Федерации, выступающей основным донором с долей расходов около 0,95 % ВВП. При этом остальные страны-участницы демонстрируют значительно более скромные показатели: Республика Беларусь – 0,59 %, Армения – 0,19 %, Казахстан – 0,13 %, Киргизия – 0,06 %.

Данная тенденция обусловлена рядом взаимосвязанных факторов. Существенное влияние оказывает структурная ориентация экономик стран-участниц на сырьевые отрасли, характеризующиеся относительно низкой интенсивностью инвестиций в НИОКР. Финансирование данной сферы преимущественно обеспечивается государственным бюджетом, в то время как участие частного сектора остается ограниченным по сравнению с развитыми экономиками. Подобный дисбаланс усугубляется слабой интеграцией между научно-исследовательскими институтами и реальным производственным сектором, что снижает эффективность трансфера знаний и технологий<sup>21</sup>.

<sup>13</sup> Association of Southeast Asian Nations. ASEAN Digital Masterplan 2025. Режим доступа: <https://asean.org/book/asean-digital-masterplan-2025/> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>14</sup> Ministry of Trade and Industry Singapore. ASEAN Digital Integration. Режим доступа: <https://www.mti.gov.sg/trade-international-economic-relations/regional-and-international-platforms/association-of-southeast-asian-nations-asean/asean-digital-integration/> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>15</sup> ASEAN Foundation. ASEAN Digital Literacy Programme. Режим доступа: <https://aseanfoundation.org/programme/asean-digital-literacy-programme/> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>16</sup> ASEAN Foundation. ASEAN Digital Empowerment. Режим доступа: <https://aseanfoundation.org/programme/asean-digital-empowerment/> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>17</sup> UNESCO Institute for Statistics. Science, Technology and Innovation. Режим доступа: [https://databrowser.uis.unesco.org/browser/SCIENCE\\_TECHNOLOGY\\_INNOVATION/UIS-SDG9Monitoring](https://databrowser.uis.unesco.org/browser/SCIENCE_TECHNOLOGY_INNOVATION/UIS-SDG9Monitoring) (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>18</sup> Organization for Economic Co-operation and Development. Latin American Economic Outlook 2025 Promoting and Financing Production Transformation. Режим доступа: [https://www.oecd.org/en/publications/latin-american-economic-outlook-2025\\_80e48de5-en/full-report/international-partnerships-for-production-transformation\\_b1f613f2.html](https://www.oecd.org/en/publications/latin-american-economic-outlook-2025_80e48de5-en/full-report/international-partnerships-for-production-transformation_b1f613f2.html) (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>19</sup> Center for Research on Science, Technology and Society. Evolution of Research and Development Expenditure. Режим доступа: <https://www.ipea.gov.br/cts/en/all-contents/articles/articles/509-evolution-of-research-and-development-expenditure> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>20</sup> UNESCO Institute for Statistics. Science, Technology and Innovation. Режим доступа: [https://databrowser.uis.unesco.org/browser/SCIENCE\\_TECHNOLOGY\\_INNOVATION/UIS-SDG9Monitoring](https://databrowser.uis.unesco.org/browser/SCIENCE_TECHNOLOGY_INNOVATION/UIS-SDG9Monitoring) (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>21</sup> Российский совет по международным делам. Круглый стол РСМД и БИСИ «Развитие ЕАЭС 2025+: экономическое и социальное измерение». Режим доступа: [https://russianscouncil.ru/news/kruglyy-stol-rsmd-i-bisi-razvitie-eaes-2025-ekonomicheskoe-i-sotsialnoe-izmereniya/?sphrase\\_id=241443716](https://russianscouncil.ru/news/kruglyy-stol-rsmd-i-bisi-razvitie-eaes-2025-ekonomicheskoe-i-sotsialnoe-izmereniya/?sphrase_id=241443716) (дата обращения: 22.12.2025).

Расходы на НИОКР в AfCFTA остаются одними из самых низких в мире, составляя в среднем 0,5 % ВВП<sup>22</sup>. Финансирование данной сферы осуществляется преимущественно за счет государственных бюджетов и средств международных грантов, а научно-технологическая деятельность концентрируется на прикладных исследованиях и развитии технологий в ключевых для региона отраслях, таких как сельское хозяйство. Такая структура инвестиций отражает системный дефицит ресурсов, направляемых в фундаментальную науку, а также указывает на слабость исследовательской инфраструктуры и доминирование низкотехнологичных секторов в экономиках стран-участниц. Основной прирост консолидированного показателя обеспечивается за счет ограниченного числа стран, среди которых выделяется Египет, демонстрирующий уровень расходов, незначительно превышающий 1 % ВВП<sup>23</sup>.

## ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Энергетическая составляющая, будучи вторым по значимости компонентом ИИСУ, измеряется через долю импорта энергоресурсов в совокупном импорте объединения, отражая его структурную зависимость от внешних поставок. Обеспеченность энергетическими ресурсами выступает фундаментальным условием эффективной экономической интеграции, непосредственно влияя на динамику промышленного роста, формирование региональных цепочек создания стоимости и обеспечение коллективной энергетической безопасности. Развитие совместно используемой ресурсной базы и взаимосвязанной инфраструктуры создает основу для формирования интегрированных энергосистем, что способствует снижению транзакционных издержек и создает основу для перехода к низкоуглеродной экономической модели за счет оптимизации энергобаланса и интеграции возобновляемых источников энергии [5]. Надежное и диверсифицированное энергоснабжение в данном контексте выполняет функцию ключевого драйвера экономической конвергенции, укрепляя производственно-кооперационные и торговые связи между странами-участницами. Совместное управление ресурсами и развитие общих энергетических рынков повышает устойчивость поставок к внешним шокам, снижая тем самым индивидуальную уязвимость экономик – членов объединения [6]. Таким образом, данный индикатор оценивает не только актуальный уровень импортозависимости, но и стратегический потенциал интеграционного объединения в построении устойчивой, диверсифицированной и технологически развитой энергетической архитектуры, что составляет основу его долгосрочной стратегической устойчивости в условиях глобальной турбулентности.

Анализ доли импорта энергоресурсов в совокупном импорте ключевых интеграционных объединений выявляет существенные структурные различия в их зависимости от внешних энергетических поставок. Данные различия являются важным индикатором уязвимости объединений перед внешними шоками и напрямую коррелируют с параметром энергетической безопасности в рамках предложенной концепции стратегической устойчивости.

Наиболее выраженной и устойчивой тенденцией за анализируемый период является крайне низкая по сравнению с другими объединениями зависимость ЕАЭС. Показатель данного объединения не только стабильно остается самым низким, но и демонстрирует последовательную положительную динамику к снижению: с 6,16 % в 2015 г. до 1,91 % в 2024 г. Данная тенденция обусловлена ресурсной самодостаточностью объединения, обеспечиваемой прежде всего за счет Российской Федерации и Казахстана как нетто-экспортеров энергоресурсов, что формирует для ЕАЭС значительное конкурентное преимущество в аспекте энергетической безопасности.

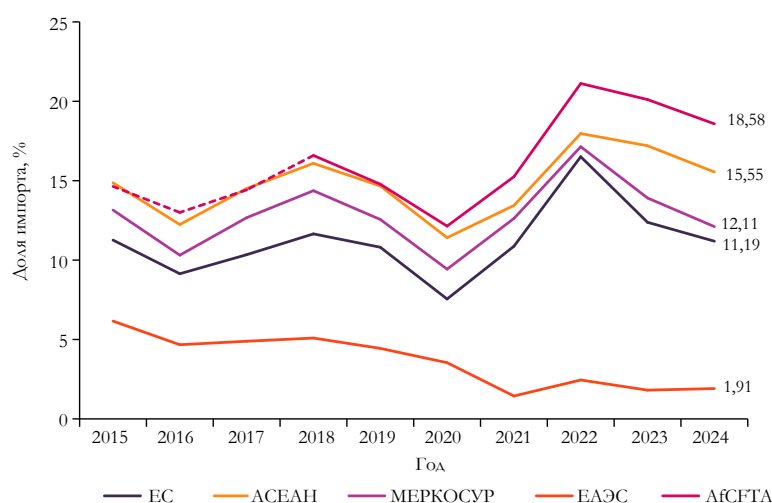
Напротив, остальные объединения демонстрируют значительно более высокий и волатильный уровень импортной зависимости. Наиболее высокие средние значения за рассматриваемый период характерны для AfCFTA (18,58 %) и АСЕАН (15,55 %), экономики которых в значительной степени опираются на импорт энергоносителей для поддержания динамики промышленного роста. Показатели ЕС (11,19 %) и МЕРКОСУР (12,11 %), хотя и находятся на относительно среднем уровне, также демонстрируют высокую чувствительность к глобальным ценовым шокам и перебоям в поставках, что подчеркивает их системную уязвимость в энергетической сфере<sup>24</sup>. Общая тенденция, наблюдаемая

<sup>22</sup> UNESCO Institute for Statistics. Science, Technology and Innovation. Режим доступа: [https://databrowser.uis.unesco.org/browser/SCIENCE\\_TECHNOLOGY\\_INNOVATION/UIS-SDG9Monitoring](https://databrowser.uis.unesco.org/browser/SCIENCE_TECHNOLOGY_INNOVATION/UIS-SDG9Monitoring) (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>23</sup> World Intellectual Property Organization. Innovation performance of Africa in the GPI 2025. Режим доступа: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/regions/africa> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>24</sup> Trade Map, Trade Statistics for International Business Development. List of Importers for the Selected Product. Product: 27 Mineral Fuels, Mineral Oils and Products of Their Distillation; Bituminous Substances; Mineral Waxes. Режим доступа: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 22.12.2025).

после 2022 г., указывает на определенные адаптационные усилия импортозависимых объединений, выразившиеся в поиске альтернативных поставщиков и реализации мер по энергосбережению и диверсификации источников энергии. Тем не менее, несмотря на данные меры, абсолютный уровень их зависимости от импорта энергоресурсов остается существенным, продолжая влиять на параметры их макроэкономической стабильности и стратегической устойчивости (рис. 2).



Составлено автором по материалам источников<sup>25,26</sup>

Рис. 2. Доля импорта энергоресурсов интеграционных объединений в совокупном импорте (2015–2024 гг.)

## ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Третьей ключевой компонентой предлагаемого индекса выступает уровень продовольственной безопасности, определяемый через долю импорта продовольственных товаров в совокупном импорте объединения. Устойчивое обеспечение продовольствием служит фундаментальной основой региональной стабильности и социально-экономического развития всего объединения.

Продовольственная безопасность выступает катализатором углубления интеграционных процессов, стимулируя гармонизацию аграрной политики, развитие единых стандартов и создание трансграничных продовольственных систем, а также служит критическим защитным механизмом, повышающим коллективную устойчивость к глобальным шокам и волатильности мировых рынков. В рамках интеграционных процессов формирование единого аграрного рынка и гармонизированной продовольственной политики способствует более эффективному управлению ресурсами, снижению транзакционных издержек и смягчению региональных диспропорций. Укрепление внутриблоковой торговли сельскохозяйственной продукцией и сырьем позволяет странам-участницам компенсировать ограниченность национального производственного потенциала, диверсифицировать источники снабжения и тем самым минимизировать зависимость от внешних поставок [7]. Таким образом, данный компонент индекса позволяет оценить институциональную способность объединения формировать интегрированную, самодостаточную и устойчивую к внешним воздействиям продовольственную систему.

Анализ доли импорта продовольственных товаров в структуре совокупного импорта интеграционных объединений за период 2015–2024 гг. позволяет выявить разнородные модели зависимости от внешних поставок, что имеет важное значение для понимания стратегической устойчивости данных объединений.

В контексте укрепления продовольственной автономии наиболее репрезентативную положительную динамику демонстрирует ЕАЭС. Так, за анализируемый период доля импорта продовольствия в общем импорте данного объединения сократилась более чем в два раза – с 2,2 % в 2015 г. до 1,12 % в 2024 г., что свидетельствует об успешной реализации импортозамещающей аграрной политики и последовательного углубления региональной продовольственной кооперации.

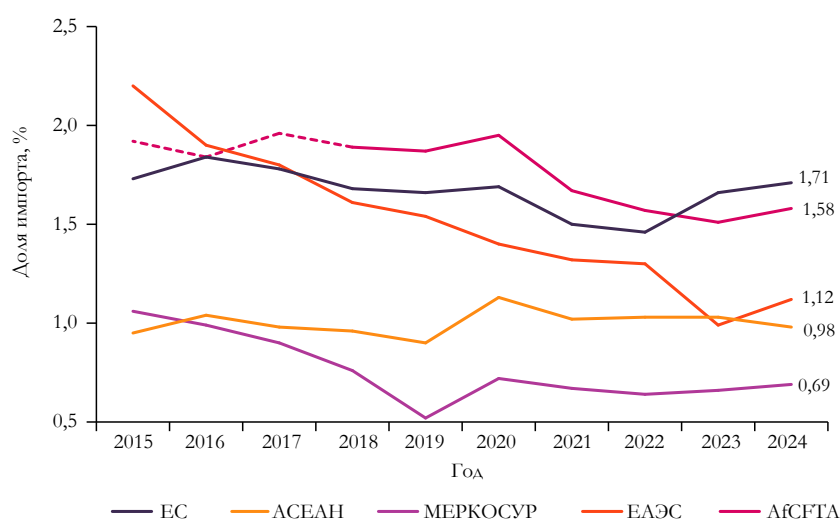
<sup>25</sup> Trade Map, Trade Statistics for International Business Development. List of Imported Products for the Selected Product. Product: 27 – Mineral Fuels, Mineral Oils and Products of Their Distillation; Bituminous Substances; Mineral Waxes. Режим доступа: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>26</sup> UN Comtrade Database. Trade Data (HS 27). Режим доступа: <https://comtradeplus.un.org> (дата обращения: 22.12.2025).



Схожую модель минимальной зависимости от внешних продовольственных поставок демонстрируют и другие интеграционные объединения с участием развивающихся стран. В частности, для АСЕАН характерна исключительная стабильность данного показателя, значения которого сохранялись в диапазоне 0,95–0,98 % на протяжении всего анализируемого периода. Еще более выраженную позитивную динамику демонстрирует МЕРКОСУР, где удельный вес импорта продовольственных товаров сократился с 1,06 % в 2015 г. до 0,69 % в 2024 г. Подобная динамика служит подтверждением значительного аграрного потенциала данных регионов, закрепляя их статус в качестве одних из ключевых мировых производителей и поставщиков сельскохозяйственной продукции<sup>27</sup>.

Между тем высокая доля импорта продовольствия в ЕС, составляющая в среднем 1,7 %, обусловлена скорее не высокой степенью зависимости от внешних поставок, а необходимостью удовлетворения потребительского спроса, климатическими ограничениями для производства ряда культур, а также экономической целесообразностью ввоза определенных товаров (например, какао, кофе, кормовых культур). Несмотря на развитый агропромышленный комплекс, ЕС активно импортирует продукцию для обеспечения разнообразия рациона и ввиду высоких экологических стандартов, ограничивающих интенсификацию производства (рис. 3)<sup>28</sup>.



Составлено автором по материалам источников<sup>29,30</sup>

Рис. 3. Доля импорта продовольственных товаров интеграционных объединений в совокупном импорте (2015–2024 гг.)

Проведенный сравнительный анализ ключевых компонент ИИСУ на примере Евросоюза, АСЕАН, МЕРКОСУР, ЕАЭС и AfCFTA позволяет выявить характерные особенности каждого интеграционного объединения, что создает необходимую основу для следующего этапа исследования – непосредственного количественного расчета агрегированного значения индекса ИИСУ для каждого блока.

На основе полученных данных о доле расходов на НИОКР, а также импортной зависимости в энергетической и продовольственной сферах становится возможным не только определить оценку стратегической устойчивости, но и провести их прямое сопоставление. Данный расчет позволит перейти от качественного описания уязвимостей и потенциалов к их количественной верификации, объективно ранжировать исследуемые объединения по предложенной методике и, что наиболее важно, проверить практическую применимость разработанного аналитического инструментария с точки зрения трансформации интеграционных процессов.

<sup>27</sup> Trade Map, Trade Statistics for International Business Development. List of Importers for the Selected Product. Product: 27 Mineral Fuels, Mineral Oils and Products of Their Distillation; Bituminous Substances; Mineral Waxes. Режим доступа: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>28</sup> European Commission. Monitoring EU Agri-Food Trade: Developments in October 2025. Режим доступа: [https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/fcc2c6e9-f1d9-44eb-8228-d4fc0c381d40\\_en?filename=monitoring-agri-food-trad\\_december2025\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/fcc2c6e9-f1d9-44eb-8228-d4fc0c381d40_en?filename=monitoring-agri-food-trad_december2025_en.pdf) (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>29</sup> Trade Map, Trade Statistics for International Business Development. List of Imported Products for the Selected Product. Product: 1–24, Total Food. Режим доступа: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>30</sup> UN Comtrade Database. Trade Data (HS 1–24). Режим доступа: <https://comtradeplus.un.org> (дата обращения: 22.12.2025).



## РЕЗУЛЬТАТЫ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

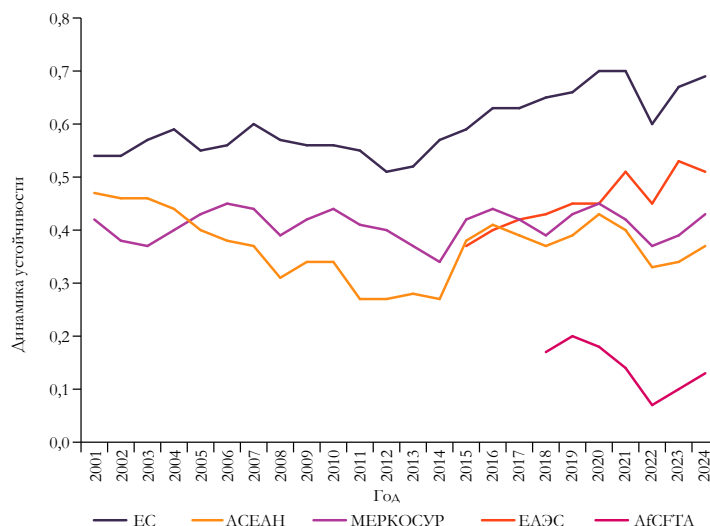
Расчет ИИСУ позволил получить количественные оценки для пяти исследуемых интеграционных объединений за период 2001–2024 гг. При расчете применялись весовые коэффициенты  $w_1 = 0,35$ ,  $w_2 = 0,35$ ,  $w_3 = 0,3$ . Данное распределение весов, по мнению автора, обусловлено концептуальным приоритетом, отдаваемым в условиях фрагментации мировой экономики двум ключевым основам стратегической безопасности интеграционных объединений – технологическому развитию и энергетической безопасности, в то время как продовольственная безопасность, оставаясь критически важным компонентом, обладает несколько меньшим дифференцирующим потенциалом в сравнительном анализе рассматриваемых объединений.

Методологически для обеспечения сопоставимости разнородных показателей использовалась процедура нормализации Min-Max по всей совокупности данных для каждого компонента, позволяющая привести разнородные показатели к сопоставимому безразмерному виду в диапазоне  $[0; 1]$ . Соответственно, для индикатора расходов на НИОКР (*Tech*) значение, стремящееся к 1, указывает на более высокий уровень стратегической устойчивости в рамках заданных параметров. Для показателей импортной зависимости, таких как доля импорта энергоресурсов (*Energy*) и продовольствия (*Food*) в общем импорте, значение, стремящееся к 0, свидетельствует о большей устойчивости. Процедура реализуется по следующей формуле:

$$Component_{norm} = \frac{X_{act} - X_{min}^{total}}{X_{max}^{total} - X_{min}^{total}}, \quad (2)$$

где  $X_{act}$  – фактическое значение доли расходов на НИОКР/импорта энергоресурсов или продовольствия для конкретного интеграционного объединения в заданный год,  $X_{min}^{total}$  и  $X_{max}^{total}$  – минимальное и максимальное значения данного показателя, зафиксированные во всей совокупности наблюдений по всем исследуемым объединениям за весь временной период.

Полученные результаты, представленные на рис. 4, демонстрируют четкую дифференциацию интеграционных объединений.



Составлено автором по материалам источников<sup>31,32,33,34,35,36</sup>

Рис. 4. Динамика ИИСУ, 100 = 2001

<sup>31</sup> UNESCO Institute for Statistics. Science, Technology & Innovation, Gross Domestic Expenditure on R&D (GERD). Режим доступа: <https://databrowser.uis.unesco.org/view#atorPaths=&geoMode=countries&geoUnits=&timeMode=range&view=table&chartMode=multiple&chartHighlightSeries=&chartHighlightEnabled=true&indicatorPaths=UIS-SDG9Monitoring%3A0%3AEXPGRPDP.TOT> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>32</sup> World Bank Group. GDP (Current USD). Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>33</sup> Trade Map, Trade Statistics for International Business Development. List of Imported Products for the Selected Product. Product: 27 – Mineral Fuels, Mineral Oils and Products of Their Distillation; Bituminous Substances; Mineral Waxes. Режим доступа: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>34</sup> UN Comtrade Database. Trade Data (HS 27). Режим доступа: <https://comtradeplus.un.org> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>35</sup> Trade Map, Trade Statistics for International Business Development. List of Imported Products for the Selected Product. Product: 1–24, Total Food. Режим доступа: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 22.12.2025).

<sup>36</sup> UN Comtrade Database. Trade Data (HS 1–24). Режим доступа: <https://comtradeplus.un.org> (дата обращения: 22.12.2025).

На протяжении почти всего анализируемого периода Евросоюз устойчиво занимает лидирующую позицию (значения индекса в диапазоне  $-0,5-0,7$ ), что обусловлено комбинацией значительного абсолютного технологического потенциала (максимальные расходы на НИОКР в выборке) и относительно умеренной, хотя и варьирующейся, зависимостью от энергоносителей. ЕАЭС расположился на второй позиции с результатом индекса  $0,37-0,53$ , что является результатом его низкой энергетической и продовольственной зависимости, компенсирующей более скромные показатели в технологической сфере.

Такие интеграционные объединения, как АСЕАН и МЕРКОСУР, демонстрируют близкие, однако динамично изменяющиеся значения индекса ( $0,27-0,47$  и  $0,34-0,45$  соответственно), что отражает их схожую структурную особенность как развивающихся рынков с растущим, но не доминирующим научно-техническим потенциалом и заметной, хотя и не критической, зависимостью от импорта энергоресурсов. Наиболее уязвимую позицию, согласно расчетам, занимает AfCFTA с показателем  $0,13$ , что объясняется совокупным эффектом низких абсолютных расходов на НИОКР и наиболее высокой в выборке доли импорта как энергоносителей, так и продовольствия в общем импорте.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный структурный анализ не только позволяет осуществить объективное сравнительное ранжирование интеграционных объединений, но и служит эмпирическим основанием для верификации центральной исследовательской гипотезы. Результаты расчетов демонстрируют, что на современном этапе парадигма оценки эффективности экономической интеграции претерпевает значительную трансформацию. Автором установлено, что чистая экономическая выгода перестает быть имманентным и безусловным свойством интеграционного процесса, не являясь ни его неизбежным результатом на всех этапах, ни ключевой движущей силой в современной геоэкономической реальности. В условиях фрагментации мировой экономики и нарастания геополитической неопределенности на первый план выходят не созидательные, а защитные и стратегические цели. Ключевой функцией интеграционных объединений становится адаптивное реагирование на трансформацию мирохозяйственных связей, направленное на обеспечение коллективной устойчивости.

Применение методики расчета ИИСУ позволило получить интегрированную оценку и на ее основе осуществить объективное ранжирование анализируемых объединений. Наибольшие значения данного индекса демонстрирует ЕС ( $0,5-0,7$ ), что является результатом синергии технологического лидерства и сбалансированной ресурсной обеспеченности. Вторую позицию занимает ЕАЭС ( $0,37-0,53$ ), что обусловлено преимущественно низким уровнем энергетической и продовольственной импортозависимости, выступающей компенсаторным механизмом по отношению к технологическому разрыву с лидером рейтинга. Для АСЕАН и МЕРКОСУР характерны сопоставимые, но подверженные динамическим изменениям значения индекса ( $0,27-0,47$  и  $0,34-0,45$  соответственно), что отражает структурную специфику развивающихся экономик. Наименьшую устойчивость, по результатам расчетов, демонстрирует AfCFTA ( $0,13$ ), что обусловлено кумулятивным эффектом низкого технологического потенциала и высокой импортозависимости в энергетической и продовольственной сферах.

Разработанный автором методологический подход и полученные на его основе результаты вносят существенный вклад в развитие теории и практики международной экономической интеграции. Предложенный ИИСУ может быть использован как для стандартизированного анализа интеграционных объединений, так и для углубленного исследования посредством включения в расчетную модель дополнительных компонентов, в частности индикаторов социального развития, экологических факторов и показателей институционального качества.

## Список литературы

1. Буторина, О. В. Европейский союз и большие циклы экономической интеграции / О. В. Буторина // Международные процессы. – 2024. – Т. 22, № 3-4. – С. 6–28. – DOI 10.46272/IT.2024.22.3-4.78-79.1. – EDN FQZCAI.
2. Мартынова, Е. С. К вопросу о методологии оценивания эффективности интеграционных объединений на примере АСЕАН и ЕАЭС / Е. С. Мартынова // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 118–129. – DOI 10.22394/2073-2929-2024-01-118-129. – EDN CGDUYA.
3. Liu, H. How Can Regional Integration Promote Corporate Innovation? A Peer Effect Study of R&D Expenditure / H. Liu // Journal of Innovation & Knowledge. – 2023. – Vol. 8, No. 4. – DOI 10.1016/j.jik.2023.100444. – EDN DVPFGH.I

4. Alvarez, J. M. Enhancing Energy Security and Efficiency through a Regional Integration Policy: The Case of the Southern Cone / J. M. Alvarez, S. Fernandez-Vazquez, S. V. Macedo, A. Ortega-Andrade // *Energy Policy*. – 2024. – Vol. 195. – DOI 10.1016/j.enpol.2024.114384. – EDN IVNIPC.
5. Audi, M. From Globalization to Innovation: Investigating the Impact of R&D, Internet Penetration, and Economic Factors on Digitalization in BRICS / M. Audi, K. Ahmad, A. Ali, M. Poluin // *Research in Globalization*. – 2025. – Vol. 11. – DOI 10.1016/j.resglo.2025.100314. – EDN CADSBV.
6. Galanakis, C. M. A Systematic Framework for Understanding Food Security Drivers and Their Interactions / C. M. Galanakis, M. Daskalakis, I., Galanakis, A. Gallo // *Discover Food*. – 2025. – Vol. 5. – DOI 10.1007/s44187-025-00480-w. – EDN ERGZDZ.
7. Kaldeh, S. Integration of Renewable Sources in Buildings: A Review of Energy Savings, Feasibility, and Challenges / S. Kaldeh // *Energy Reports*. – 2025. – Vol. 14. – Pp. 3905–3934. – DOI 10.1016/j.egyr.2025.10.046. – EDN XYUSUR.

## References

1. Butorina, O. V. (2024). The European Union and the Great Cycles of Economic Integration. *International Trends*, 22(3-4), 6–28. (In Russian). <https://doi.org/10.46272/IT.2024.22.3-4.78-79.1>
2. Martynova, E. S. (2024). Revisiting the Methodology for Assessing the Effectiveness of Integration Associations: The Case of ASEAN and the EAEU. *Eurasian Integration: Economics, Law, Politics*, 18(1), 118–129. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2024-01-118-129>
3. Liu, H. (2023). How Can Regional Integration Promote Corporate Innovation? A Peer Effect Study of R&D Expenditure. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100444>
4. Alvarez, J. M., Fernandez-Vazquez, S., Macedo, S. V., & Ortega-Andrade, A. (2024). Enhancing Energy Security and Efficiency through a Regional Integration Policy: The Case of the Southern Cone. *Energy Policy*, 195. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114384>
5. Audi, M., Ahmad, K., Ali, A., & Poulin, M. (2025). From Globalization to Innovation: Investigating the Impact of R&D, Internet Penetration, and Economic Factors on Digitalization in BRICS. *Research in Globalization*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100314>
6. Galanakis, C. M., Daskalakis, M., Galanakis, I., & Gallo, A. (2025). A Systematic Framework for Understanding Food Security Drivers and Their Interactions. *Discover Food*, 5. <https://doi.org/10.1007/s44187-025-00480-w>
7. Kaldeh, S. (2025). Integration of Renewable Sources in Buildings: A Review of Energy Savings, Feasibility, and Challenges. *Energy Reports*, 14, 3905–3934. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2025.10.046>

# Разработка методики оценивания эффективности критериев установления тарифов для территориальных сетевых организаций

**Яценко Александр Васильевич<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, проф. каф. финансов и кредита  
ORCID: 0000-0001-9924-8118, e-mail: 7959733@bk.ru

**Боярков Дмитрий Андреевич<sup>2</sup>**

Соискатель  
ORCID: 0009-0008-2883-1988, e-mail: dmitrij.bojarkov@gmail.com

<sup>1</sup>Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Россия

<sup>2</sup>Алтайский государственный технический университет, г. Барнаул, Россия

## Аннотация

Приведена методика оценивания эффективности критериев установления тарифов для территориальных сетевых организаций на примере Иркутской области. Даны общие рекомендации по применению критериев для проведения сравнительной оценки сетевых организаций. Отмечена необходимость учета удельных показателей для сравнения организаций различного масштаба и занимаемой доли рынка (доли в котле). В рамках поставленных перед исследованием задач показаны эффективность применяемых критериев оценки и возможность ранжирования территориальных сетевых организаций по их экономическим показателям на основании данных критериев. Приведен краткий обзор методологической базы ценообразования в электроэнергетике и показателей эффективности сетевых организаций. Показано, что использование удельных показателей эффективности позволяет обеспечить корректность проведения сравнительной оценки различных сетевых организаций в части их экономических показателей. Разработанная методика позволяет оценить неравномерность установления государственными органами тарифного регулирования тарифных решений для различных организаций на основании сравнительного анализа удельных показателей эффективности. Полученные результаты исследования могут быть использованы в операционной деятельности электросетевых компаний в сфере ценообразования, а также при подготовке и выполнении научно-исследовательских работ в области экономики электроэнергетической отрасли.

## Ключевые слова

Территориальная сетевая организация, критерии установления тарифов, необходимая валовая выручка, полезный отпуск, оплата потерь, котловое тарифообразование, содержание электрических сетей, ценообразование в электроэнергетике

**Для цитирования:** Яценко А.В., Боярков Д.А. Разработка методики оценивания эффективности критериев установления тарифов для территориальных сетевых организаций // Вестник университета. 2026. № 3. С. 212–224.

# Developing a methodology for assessing the effectiveness of criteria for setting tariffs for territorial network organization

**Aleksandr V. Yaschenko<sup>1</sup>**

Dr. Sci. (Econ), Prof. at the Finance and Credit Department

ORCID: 0000-0001-9924-8118, e-mail: 7959733@bk.ru

**Dmitrii A. Boyarkov<sup>2</sup>**

Applicant

ORCID: 0009-0008-2883-1988, e-mail: dmitrij.bojarkov@gmail.com

<sup>1</sup>Altai State University, Barnaul, Russia

<sup>2</sup>Altai State Technical University, Barnaul, Russia

## Abstract

A methodology for evaluating the effectiveness of tariff setting criteria for territorial network organizations has been presented using the Irkutsk Region case. General recommendations on the application of criteria for conducting a comparative assessment of network organizations have been given. It has been noted that it is necessary to consider specific indicators for comparing organizations of different scales and occupied market share (shares in the boiler). Within the framework of the tasks set before the study, the effectiveness of the applied evaluation criteria and the possibility of ranking territorial network organizations according to their economic indicators based on these criteria have been shown. A brief overview of the methodological basis of pricing in the electric power industry and performance indicators of network organizations has been given. It has been shown that the use of specific performance indicators makes it possible to ensure the correctness of a comparative assessment of various network organizations in terms of their economic performance. The developed methodology makes it possible to assess the unevenness of the establishment by state bodies of tariff regulation of tariff decisions for various organizations based on a comparative analysis of specific performance indicators. The obtained study results can be used in the operational activities of electric grid companies in the pricing sphere, as well as when preparing and conducting research in the economics of the electric power industry.

## Keywords

Territorial network organization, tariff setting criteria, required gross income, productive supply, payment for losses, joint operation tariff setting, maintenance of electrical networks, pricing in the electric power industry

**For citation:** Yaschenko A.V., Boyarkov D.A. (2026) Developing a methodology for assessing the effectiveness of criteria for setting tariffs for territorial network organization. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 212–224.



## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время ценообразование в электроэнергетике (здесь и далее в статье, если прямо не оговорено иное, рассматриваются вопросы ценообразования в части определения тарифа на передачу электрической энергии для регулируемых государственными органами территориальных сетевых организаций) повсеместно строится по котловому принципу на региональном уровне. Котловое ценообразование предусматривает утверждение единого тарифного решения об установлении тарифа на передачу электрической энергии в регионе с разбивкой по уровням напряжения для всех потребителей. Стоит отметить, что тарифное решение утверждается сроком на один календарный год государственным органом тарифного регулирования на уровне региона с учетом предложений территориальных сетевых организаций (далее – ТСО) и учитывает необходимые для ведения деятельности последних затраты и необходимую валовую выручку (далее – НВВ). При этом принципы установления величины тарифа, несмотря на общие принципы формирования окончательной величины тарифа на услуги по передаче электрической энергии, не всегда учитывают реальное положение различных ТСО и их взаимные отношения внутри электросетевого комплекса региона.

Ввиду сложившейся ситуации и особенностей государственного регулирования отрасли с учетом последних изменений нормативно-правовых актов в части Постановлений Правительства Российской Федерации (далее – РФ, Россия) и Приказов Федеральной антимонопольной службы касательно регулирования условий и порядка работы территориальных сетевых организаций и расчета тарифов распределение величины тарифа не всегда в полной мере обеспечивает возможности для равного развития и функционирования различных ТСО региона<sup>1,2,3,4</sup>. Это приводит к возможному дисбалансу сил и средств ТСО и негативно влияет на общую конъюнктуру электросетевого сектора региона.

В связи с вышеизложенным целесообразным представляется провести исследование, направленное на разработку методики оценивания эффективности применения критериев для установления тарифов для ТСО.

Цель настоящего исследования – разработать методику оценивания эффективности применения критериев для установления тарифов для ТСО.

Задачи исследования:

- разработать способы оценивания эффективности критериев;
- провести сравнительный анализ критериев установления тарифов;
- оценить динамику показателей ТСО;

– выполнить анализ данных показателей на примере ТСО Иркутской области с использованием актуальных статистических данных, собранных авторами.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Значительный вклад в развитие рассматриваемой темы внесли исследователи, рассматривающие принципы и характерные черты тарифного регулирования в электросетевой отрасли с учетом специфики данной сферы экономики, в особенности в работах, в которых рассматриваются требования международных стандартов и учитываются мировые тенденции [1; 2]. Научный интерес представляют работы, в которых выполнен анализ тенденций на рынке потребления электрической энергии и рассматривается выбор тарифа в качестве инструмента для осуществления контроля над расходами электросетевых организаций [3; 4]. Вопросы консолидации электросетевого комплекса и применение дифференцированных по различным параметрам тарифных решений для повышения эффективности предприятий отрасли

<sup>1</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2011 г. № 1178 «О ценообразовании в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике» (вместе с «Основами ценообразования в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике», «Правилами государственного регулирования (пересмотра, применения) цен (тарифов) в электроэнергетике»). Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_125116](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_125116) (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>2</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 19 декабря 2025 г. № 2082 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_522162/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_522162/) (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>3</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 28 февраля 2015 г. № 184 «Об отнесении владельцев объектов электросетевого хозяйства к территориальным сетевым организациям». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_175941/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_175941/) (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>4</sup> Приказ Федеральной антимонопольной службы от 27 мая 2022 г. № 412/22 «Об утверждении Методических указаний по расчету тарифов на электрическую энергию (мощность) для населения и приравненных к нему категорий потребителей, тарифов на услуги по передаче электрической энергии, поставляемой населению и приравненным к нему категориям потребителей». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_422826/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_422826/) (дата обращения: 10.01.2026).

также изучаются в научных исследованиях [5; 6]. Заметное количество работ посвящено исследованиям, направленным на совершенствование подходов к тарифному регулированию, в том числе с использованием метода эталонных затрат [7; 8]. При этом недостаточно широко освещаются вопросы сравнительного анализа принятых тарифных решений с оценкой корректности установления индивидуальных тарифов для различных ТСО региона [9; 10].

Исследователи отмечают, что в основу тарифного регулирования целесообразно заложить заключение соглашений между регулятором и субъектом РФ, в котором определяются дифференциация тарифа для различных категорий потребителей и порядок взаимодействия территориальных сетевых компаний с конечными потребителями электроэнергии, а ключевой задачей они определяют государственное противодействие необоснованному росту тарифов на электроэнергию и выработку практики формирования тарифов с учетом единообразия методических подходов [9]. При этом ряд ученых предлагают включить показатель «рост регулируемых (конечных) тарифов для населения», предусмотрев опережающие темпы роста по сравнению с прочими потребителями [1].

Из анализа предлагаемых современными исследователями идей и подходов к решению рассматриваемой проблемы можно сделать вывод о целесообразности внесения изменений в систему тарифообразования с учетом потребностей территориальных сетевых организаций, если при этом не исключать аспекты противодействия неконтролируемому росту тарифов, в том числе для особых категорий потребителей (например, населения и малого бизнеса), в целях поддержания экономической активности региона.

## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Котловой принцип ценообразования подразумевает формирование «котла», включающего общий объем затрат на передачу электрической энергии в пределах рассматриваемого регионе, разделяемого среди ТСО региона. С учетом сложившейся ситуации в отрасли можно сделать вывод о том, что в настоящее время возможны различные формы организации финансовых потоков в части оплаты услуг по передаче электрической энергии.

1. «Котел сверху» – форма организации расчетов, когда расчеты осуществляются «сверху вниз» следующим образом:

- потребители электрической энергии (для которых отдельно заключены договор поставки электрической энергии и договор на оказание услуг по передаче электрической энергии) в рамках договора на оказание услуг по передаче электрической энергии оплачивают стоимость упомянутых услуг в пользу электросетевой компании, заключающей договор со всеми потребителями, – «котлодержателя», который в большинстве случаев является крупнейшей ТСО региона (на практике в подавляющем большинстве случаев «котлодержателем» выступает региональный филиал публичного акционерного общества «Россети» как системообразующая территориальная сетевая организация даже в том случае, если электроустановки потребителя фактически присоединены к электросетевым объектам другой ТСО)<sup>5,6</sup>;

- гарантирующие поставщики в рамках заключенных с «котлодержателем» договоров оплачивают услуги по передаче электрической энергии в рамках исполнения условий договоров энергоснабжения, заключенных ими с конечными потребителями, в части организации силами гарантирующего поставщика оказания услуг по передаче электрической энергии даже в том случае, если электроустановки потребителя фактически присоединены к электросетевым объектам другой ТСО;

- энергосбытовые организации (не являющиеся гарантирующими поставщиками в целом или не являющиеся таковыми в зоне деятельности) оплачивают услуги по передаче электрической энергии в рамках исполнения договоров энергоснабжения, заключенных с конечными потребителями;

- «котлодержатель» из перечисленных вышеуказанными организациями средств выплачивает по индивидуальным тарифам на услуги по передаче электрической энергии (аналогичным с «котловыми» тарифами образом утвержденными региональной энергетической комиссией на аналогичный период) часть средств другим ТСО (за вычетом собственной НВВ), к которым фактически подключены электроустановки конечных потребителей электрической энергии (в объеме НВВ указанных организаций).

<sup>5</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 28 февраля 2015 г. № 184 «Об отнесении владельцев объектов электросетевого хозяйства к территориальным сетевым организациям». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_175941/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_175941/) (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>6</sup> Министерство энергетики Российской Федерации. Электроэнергетика. Крупнейшие компании электроэнергетики. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry/largest-electric-power-companies> (дата обращения: 10.01.2026).

Положительными свойствами такой системы являются прозрачность и удобство организации финансовых потоков, а также устойчивость системы, основанная на том, что все платежи за услуги по передаче электрической энергии в регионе осуществляются в адрес единого контрагента – «котлодержателя», которым является системообразующая территориальная сетевая организация (далее – ТСО).

Недостатком такой системы выступает «остаточный принцип финансирования» малых ТСО, которые представляются в значительной мере менее финансово устойчивыми по сравнению с «котлодержателем» (на практике зачастую представленным крупнейшей ТСО региона – СТСО). Данный недостаток может иметь критическое влияние на устойчивость ТСО в случае значимых недоимок платежей со стороны потребителей за потребленную электрическую энергию и услуги по ее передаче.

2. «Котел снизу» – форма организации расчетов, когда расчеты осуществляются «снизу вверх» следующим образом:

- потребители электрической энергии (при наличии отдельных договоров на поставку электрической энергии и оказание услуг по ее передаче) оплачивают стоимость указанных услуг в пользу ТСО, к сетям которой непосредственно осуществлено технологическое присоединение электроустановок потребителя;
- гарантирующие поставщики в рамках реализации условий договоров энергоснабжения, заключенных ими с конечными потребителями, осуществляют оплату услуг по передаче электрической энергии в адрес конечного потребителя в пользу ТСО, к сетям которой подключен потребитель;
- иные энергосбытовые организации, осуществляющие энергоснабжение конечных потребителей, электроустановки которых присоединены к некоторой ТСО, осуществляют оплату услуг по передаче электрической энергии, использованной потребителями, в пользу данной ТСО на основании договора энергоснабжения;
- каждая ТСО за вычетом собственной НВВ выплачивает по утвержденным индивидуальным тарифом средства в пользу вышестоящих сетевых компаний, которые, в свою очередь, за вычетом собственной НВВ передают оставшиеся средства в пользу вышестоящей сетевой компании (при наличии таковой).

Положительными свойствами такой системы являются возможность для сетевых организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению передачи и распределения электрической энергии в контролируемых электрических сетях, наиболее быстро и в полном объеме получать средства для ведения операционной деятельности в объеме НВВ напрямую от потребителей, которые имеют непосредственное подключение к сетям НВВ, и/или энергосбытовых организаций (гарантирующих поставщиков электрической энергии), обслуживающих таких потребителей.

Недостатком такой системы является сложная форма расчетов, в которой по индивидуальным тарифам осуществляются платежи между различными компаниями, причем возможны случаи, когда различные компании одновременно являются «нижестоящей» и «вышестоящей» сетевой организацией друг для друга с точки зрения технологического присоединения различных потребителей.

3. Смешанная форма организации расчетов, когда в регионе определен «котлодержатель» и часть компаний региона работает по системе «котел сверху», однако некоторые ТСО работают по системе «котел снизу». Данная форма организации расчетов применяется для обеспечения возможности получения необходимой НВВ всеми ТСО региона с целью обеспечения их безубыточного функционирования в периоде тарифного регулирования.

Положительной чертой такой системы организации финансовых потоков является направленность на обеспечение НВВ каждой ТСО в полном объеме.

Недостатком такой системы по аналогии с формой «котел снизу» выступает еще более сложная форма расчетов.

## ОПИСАНИЕ РАЗРАБОТАННОЙ МЕТОДИКИ

С целью обеспечения возможности проведения оценки корректности установления тарифов предполагается выполнять сравнение их показателей в «удельном» виде для исключения неравномерного учета влияния различных факторов, зависящих от оборота компании и ее удельного веса в «котле», с точки зрения обеспечения равных условий при проведении сравнения показателей и формирования выводов. Предполагается осуществлять оценку эффективности установления тарифов для ТСО на основании следующих показателей/критериев:

- необходимая валовая выручка ТСО (НВВ ТСО);
- доля НВВ ТСО в котловой НВВ;

– расходы на содержание сетей, включая расчетную предпринимательскую прибыль (далее – РПП), в том числе подконтрольные операционные расходы (далее – ОПЕХ), фонд оплаты труда (далее – ФОТ) на численность, учтенную в НВВ ТСО, неподконтрольные расходы, амортизацию, прибыль на капитальные вложения;

- расходы на оплату потерь с учетом нормативного уровня потерь;
- количество условных единиц (далее – УЕ) электросетевого оборудования;
- полезный отпуск энергии потребителям;
- инвестиционная программа ТСО с учетом заемных источников финансирования (далее – ИП).

С учетом того, что вышеперечисленные показатели имеют значимую (с точки зрения проведения сравнительной оценки) зависимость от размера ТСО, ее положения на рынке и других условий (особенностей географического и экономического положения потребителей и сетей, способных повлиять на корректность получаемых результатов), наиболее целесообразно выделить и оценивать 6 основных критериев в их пересчете на одну условную УЕ электросетевого оборудования (что является базовым показателем технической вооруженности компании).

В рамках разработанной методики рассматриваются удельные показатели на 1 УЕ:

- ОПЕХ на УЕ;
- ФОТ на УЕ;
- амортизация на УЕ;
- численность на УЕ;
- ИП на УЕ;
- полезный отпуск на УЕ.

При этом под подконтрольными расходами (ОПЕХ) понимаются расходы, осуществляемые ТСО на ведение операционной деятельности, в том числе (но не ограничиваясь) расходы на материалы, на оплату труда, на работы по капитальному и текущему ремонту, на услуги производственного и непроизводственного характера (страхование, транспортные, командировки, обучение, охрана, техническое обслуживание и прочие расходы), на расходы из прибыли по коллективному договору (материальная помощь сотрудникам, другие социально значимые расходы предприятия), на услуги банковского обслуживания и на иные аспекты производственной (операционной) деятельности.

Под неподконтрольными расходами в контексте настоящего исследования понимаются амортизация, оплаты в адрес Федеральной сетевой компании, расходы на аренду, налоговые отчисления, расходы на услуги, оказываемые по регулируемым тарифам (ресурсоснабжение зданий и сооружений, эксплуатируемых электросетевым предприятием, а также прочие сопутствующие коммунальные услуги), прибыль на капитальные вложения, проценты по обязательствам, резерв по сомнительным долгам, выпадающие затраты по технологическому присоединению и другие возможные непредвиденные расходы.

Очевидно, что ряд исключительных особенностей различных ТСО не представляется возможным учесть, как и нивелировать их влияние путем применения для их сравнительного анализа и оценки перечисленных удельных показателей. Например, значительное количество единиц оборудования на балансе ТСО при электроснабжении удаленных от центральных районов региона отдельных потребителей не позволяет значительно снижать показатель «полезный отпуск на УЕ» ввиду того, что электроснабжение других потребителей осуществляется с использованием меньшего числа единиц оборудования. Дополнительно при проведении сравнительной оценки эффективности критериев установления тарифов для территориальных сетевых организаций региона требуется отдельно учитывать влияние имеющихся значимых с точки зрения экономической эффективности организации особенностей как отдельных ТСО, так и региона в целом для обеспечения корректности проведения сравнения.

Особенностью Иркутской области, на примере которой в рамках настоящего исследования демонстрируется разработанная методика, является тот факт, что крупнейшая электросетевая компания региона – акционерное общество (далее – АО) «ИЭСК» – представляется единственной ТСО в «котле», которая эксплуатирует электросетевые объекты класса напряжения 500 кВ и имеет в НВВ расходы на оплату услуг Федеральной сетевой компании<sup>7</sup>. Следовательно, при проведении оценки показателей необходимо учитывать влияние данного фактора.

<sup>7</sup> Министерство энергетики Российской Федерации. Электроэнергетика. Крупнейшие компании электроэнергетики. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry/largest-electric-power-companies> (дата обращения: 10.01.2026).

Стоит заметить, что вышеупомянутая особенность крупнейшей ТСО Иркутской области должна быть принята во внимание при возможном использовании разработанной методики для проведения анализа критериев тарифообразования в других субъектах РФ.

Для решения обозначенной проблемы в рамках разработанной методики предлагается последовательно выполнить следующие основные действия:

- провести сравнение критериев установления действующих тарифов ТСО с лидером отрасли в регионе (по умолчанию СТСО, в настоящем исследовании на примере Иркутской области – АО «ИЭСК»);
- выполнить сравнение удельных показателей ТСО с лидером отрасли;
- осуществить анализ динамики показателей по годам в отношении к показателям лидера отрасли.

При этом при последовательном выполнении указанных этапов в рамках разработанной предлагается осуществить ранжирование ТСО в соответствии с четырьмя выделенными рангами:

- 1 ранг (выделяется зеленым цветом) – лучший/положительный результат;
- 2 ранг (выделяется синим цветом) – оптимальный результат;
- 3 ранг (выделяется черным цветом) – нейтральный результат;
- 4 ранг (выделяется красным цветом) – худший/отрицательный результат.

Необходимо отметить, что в рамках настоящего исследования на примере Иркутской области рассматриваются показатели четырех крупнейших ТСО региона, имеющих на балансе количество УЕ не менее 10 тыс. ед., суммарная доля которых в общем «котле» составляет более 92 %. Другие ТСО региона рассматриваются в совокупности показателей.

## СРАВНЕНИЕ КРИТЕРИЕВ УСТАНОВЛЕНИЯ ТАРИФОВ ТСО НА 2025 Г.

Сравнительная табл. 1 отражает значения критериев установления тарифов ТСО. При этом в ней и далее в пределах настоящей статьи употребляются следующие сокращения: АО «ИЭСК» – «ИЭСК», областное государственное унитарное энергетическое предприятие «Облкоммунэнерго» – «ОКЭ», АО «БЭСК» – «БЭСК», АО «Витимэнерго» – «Витим».

Таблица 1

**Сравнительная таблица критериев установления тарифов ТСО  
в Иркутской области на 2025 г.**

| Показатель                                      | ИЭСК      | ОКЭ      | БЭСК     | Витим    | Другие ТСО | Итого     |
|-------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|------------|-----------|
| НВВ всего, млн руб.                             | 29 164,00 | 7 161,00 | 3 970,00 | 1 718,00 | 3 269,00   | 45 281,00 |
| Доля в котле, %                                 | 64,40     | 15,80    | 8,80     | 3,80     | 7,20       | 100,00    |
| НВВ на содержание (с РПП), млн руб.             | 16 708,00 | 4 692,00 | 3 163,00 | 1 527,00 | 2 654,00   | 28 744,00 |
| Расходы на оплату потерь, млн руб.              | 12 456,00 | 2 469,00 | 807,00   | 192,00   | 614,00     | 16 536,00 |
| Доля расходов на оплату потерь в НВВ, %         | 42,70     | 34,50    | 20,30    | 11,20    | 18,90      | 36,50     |
| Нормативный уровень потерь, %                   | 6,84      | 18,44    | 8,10     | 7,11     | –          | –         |
| Количество УЕ, тыс. у.е.                        | 233,00    | 78,00    | 38,00    | 10,00    | –          | –         |
| Подконтрольные расходы, млн руб., в том числе   | 6 371,00  | 3 654,00 | 1 590,00 | 708,00   | –          | –         |
| ФОТ, млн руб.                                   | 4 234,00  | 2 598,00 | 1 167,00 | 535,00   | –          | –         |
| Доля ФОТ в НВВ, %                               | 14,50     | 36,30    | 29,40    | 31,10    | –          | –         |
| Неподконтрольные расходы, млн руб., в том числе | 11 583,00 | 2 698,00 | 1 426,00 | 668,00   | –          | –         |
| амортизация, млн руб.                           | 5 082,00  | 1 340,00 | 399,00   | 257,00   | –          | –         |
| Доля амортизации в НВВ, %                       | 17,40     | 18,70    | 10,10    | 15,00    | –          | –         |



| Показатель                                                        | ИЭСК       | ОКЭ        | БЭСК     | Витим  | Другие ТСО | Итого |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------|--------|------------|-------|
| Прибыль на капитальные вложения, млн руб.                         | 0,00       | 205,50     | 133,40   | 87,00  | –          | –     |
| Доля прибыли на кабельно-воздушной линии электропередачи в НВВ, % | 0,00       | 2,90       | 3,40     | 5,00   | –          | –     |
| Федеральная сетевая компания, млн руб.                            | 2 132,00   | –          | –        | 0,00   | –          | –     |
| Общий размер корректировок, млн руб.                              | – 2 635,00 | – 1 660,00 | 147,00   | 151,00 | –          | –     |
| Численность утв.                                                  | 3 120,20   | 1 754,80   | 1 051,00 | 386,60 | –          | –     |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб./мес.                   | 113,07     | 123,38     | 92,50    | 115,36 | –          | –     |
| Полезный отпуск, млн кВт/ч                                        | 60 655,37  | 3 904,01   | 3 270,29 | 891,17 | –          | –     |
| ИП (с налогом на добавленную стоимость), млн руб.                 | 8 521,60   | 1 545,90   | 800,68   | 448,83 | –          | –     |

Составлено авторами по материалам источника<sup>8</sup>

Из анализа данных, представленных в табл. 1, можно заключить, что «ОКЭ» имеет наибольшую долю ФОТ в НВВ среди всех ТСО в котле и наиболее высокий нормативный уровень потерь. Кроме того, соотношение объемов НВВ в целом отражает отношение между занимаемыми различными ТСО долями в котле.

Однако проведение анализа значений показателей путем сравнения их абсолютных величин не является корректным не только по причине различной доли в данных ТСО в котле, но и в силу различий в части масштаба организаций и других сопутствующих факторов, например, наличия включенной в тариф РПП только для одной ТСО (АО «ИЭСК»). В связи с этим в качестве следующего этапа представляется целесообразным провести сравнительный анализ ТСО по основным показателям в удельных величинах (в отношении на 1 УЕ оборудования). Использование удельных значений с привязкой к УЕ оборудования является корректным ввиду того, что УЕ оборудования считаются базовым показателем, характеризующим ТСО и в наибольшей мере определяющим величину полезного отпуска, размер штата сотрудников, величину операционных расходов и, соответственно, НВВ организации.

## СРАВНЕНИЕ УДЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТСО С ЛИДЕРОМ ОТРАСЛИ

Сравнительная табл. 2 отражает значения удельных показателей ТСО.

Таблица 2

Сравнительная таблица удельных показателей ТСО в Иркутской области

| Удельные показатели             | ИЭСК  | ОКЭ  | БЭСК | Витим |
|---------------------------------|-------|------|------|-------|
| ОРЕХ на УЕ, тыс. руб./УЕ        | 32,7  | 57,0 | 50,0 | 83,2  |
| ФОТ на УЕ, тыс. руб./УЕ         | 18,1  | 33,3 | 30,7 | 51,4  |
| Численность на УЕ, чел./УЕ      | 13,4  | 22,5 | 27,7 | 37,2  |
| Амортизация на УЕ, тыс. руб./УЕ | 21,8  | 17,2 | 10,5 | 24,7  |
| ИП на УЕ, тыс. руб./УЕ          | 36,5  | 19,8 | 21,1 | 43,1  |
| Полезный отпуск на УЕ, МВт/ч/УЕ | 259,8 | 50,1 | 86,1 | 85,7  |

Составлено авторами по материалам источника<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Служба по тарифам Иркутской области. Режим доступа: <https://irkobl.ru/sites/sti/index.php> (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>9</sup> Министерство энергетики Российской Федерации. Электроэнергетика. Крупнейшие компании электроэнергетики. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry/largest-electric-power-companies> (дата обращения: 10.01.2026).

Анализ абсолютных значений удельных показателей для каждой ТСО в отдельности не отражает реальную ситуацию в отрасли. Для выполнения корректной оценки эффективности применения критериев для установления тарифов на передачу электрической энергии для каждой ТСО необходимо выполнить их сравнение с лидером отрасли (сравнение различных ТСО с одной «базовой» компанией – лидером отрасли – является более целесообразным и показательным мероприятием по отношению к проведению взаимного сравнения показателей каждой из ТСО).

Данные в табл. 2 обработаны в соответствии с принятой и описанной выше системой рангов, что позволяет формализовать процесс обработки и анализа полученной информации. Так, распределение рангов значений критериев не полностью коррелирует с долей ТСО в котле, в связи с чем можно заключить, что предлагаемый способ оценки удельных показателей позволяет повысить точность анализа за счет более высокой степени отражения действительной эффективности компании. Из полученных данных заключим, что ТСО АО «БЭСК» является в ряде случаев более эффективной компанией по сравнению с «ОКЭ», несмотря на значительно меньшую долю в котле. Однако в целом в Иркутской области наблюдается улучшение удельных показателей по мере возрастания доли в котле.

Далее потребуется определить отклонение удельных показателей ТСО от аналогичных показателей лидера отрасли (АО «ИЭСК») как в абсолютных, так и в относительных единицах для обеспечения возможности формулирования выводов анализа. Результаты сравнения сведены в табл. 3 (при этом для ранжирования получаемых результатов используются только первый и четвертый ранги, отражающие взаимное отклонение показателей двух сравниваемых ТСО).

Таблица 3

## Отклонение удельных показателей ТСО по сравнению с АО «ИЭСК»

| Удельные показатели   | ОКЭ – ИЭСК                       |                             | БЭСК – ИЭСК                      |                             | Витим – ИЭСК                     |                             |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
|                       | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Относительное отклонение, % | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Относительное отклонение, % | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Относительное отклонение, % |
| ОРЕХ на УЕ            | 24,3                             | 74,3                        | 17,3                             | 52,9                        | 50,5                             | 154,4                       |
| ФОТ на УЕ             | 15,2                             | 83,7                        | 12,6                             | 69,4                        | 33,3                             | 183,7                       |
| Численность на УЕ     | 9,1                              | 68,4                        | 14,3                             | 107,1                       | 23,8                             | 178,1                       |
| Амортизация на УЕ     | – 4,6                            | – 21,0                      | – 11,3                           | – 51,7                      | 2,9                              | 13,4                        |
| ИП на УЕ              | – 16,7                           | – 45,7                      | – 15,4                           | – 42,2                      | 6,6                              | 18,2                        |
| Полезный отпуск на УЕ | – 209,7                          | – 80,7                      | – 173,7                          | – 66,8                      | – 174,1                          | – 67,0                      |

Составлено авторами по материалам источника<sup>10</sup>

Из данных, представленных в табл. 3 можно сделать вывод о том, что самые высокие удельные расходы наблюдаются у ТСО «Витим», при этом по показателю удельного полезного отпуска компания не является отстающей. АО «ИЭСК» имеет самый высокий показатель среди ТСО по полезному отпуску на УЕ (высокая эффективность использования УЕ), при этом удельные расходы по ОРЕХ, ФОТ, численности существенно ниже таковых у ТСО «Витим», «ОКЭ», «БЭСК». Для приведения удельного ОРЕХ ТСО к уровню АО «ИЭСК» требуется внесение изменений в критерии отнесения ТСО к крупнейшей (Приложение № 3(1) к Основам ценообразования в электроэнергетике, Постановление Правительства РФ от 29 декабря 2011 г. № 1178) [1]<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Министерство энергетики Российской Федерации. Электроэнергетика. Крупнейшие компании электроэнергетики. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry/largest-electric-power-companies> (дата обращения: 10.01.2026).

<sup>11</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2011 г. № 1178 «О ценообразовании в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике» (вместе с «Основами ценообразования в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике», «Правилами государственного регулирования (пересмотра, применения) цен (тарифов) в электроэнергетике»). Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_125116](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_125116) (дата обращения: 10.01.2026).

## АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ГОДАМ

Оценивание эффективности критериев установления тарифов для территориальных сетевых организаций в полной мере возможно провести только с учетом динамики основных показателей для обеспечения наличия информации о тенденциях и направлении развития компаний. Необходимым и достаточным для обеспечения корректности оценки является период в пять последних лет работы компании (дополнительно принимая в учет текущий период).

В качестве наиболее показательных факторов в рамках предлагаемой методики предлагается использовать следующие показатели и критерии оценки:

- динамика НВВ (год к году) – эффективной считается компания, показавшая рост НВВ не ниже динамики роста выручки в среднем для котла;
- наличие опережающего роста выручки (сверх роста котла) – эффективной считается компания, имеющая опережающий рост выручки;
- динамика расходов на содержание сетей (год к году) – эффективной считается компания, снижающая расходы на содержание (с учетом роста доли в котле), достаточным принимается увеличение расходов на содержание не выше среднего роста для котла;
- динамика доли в котле (год к году) – эффективной считается компания, имеющая положительную динамику доли в котле;
- величина ОРЕХ на УЕ – эффективной считается компания, имеющая минимальное значение величины операционных затрат на единицу оборудования;
- динамика ОРЕХ на УЕ (год к году) – эффективной считается компания, снижающая удельные затраты на обслуживание оборудования.

Сравнительный анализ динамики показателей эффективности работы ТСО за 2020–2025 гг. на примере Иркутской области сведен в табл. 4. Предложены критерии для двухпараметрической оценки эффективности деятельности компании в части рассматриваемого показателя.

Таблица 4

Динамика показателей ТСО Иркутской области за 2020–2025 гг.

| Показатель                          | Период | ИЭСК  | ОКЭ    | БЭСК  | Витим  | Прочие ТСО | Котел | Критерий эффективности для оценки |
|-------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|-------|-----------------------------------|
| Изменение НВВ, %                    | 2020   | – 0,8 | 12,9   | 12,7  | 2,9    | 16,4       | 3,3   | Не ниже роста котла, больше-лучше |
|                                     | 2021   | 3,9   | 8,6    | 7,9   | 8,0    | 0,6        | 4,9   |                                   |
|                                     | 2022   | 12,0  | 6,9    | 8,0   | 4,5    | 1,1        | 9,8   |                                   |
|                                     | 2023   | 20,4  | 30,4   | 14,0  | 8,5    | 7,8        | 20,1  |                                   |
|                                     | 2024   | 13,7  | – 21,7 | 36,1  | 47,0   | 55,0       | 13,1  |                                   |
|                                     | 2025   | 21,4  | 68,3   | 15,8  | – 26,1 | 35,9       | 24,3  |                                   |
| Рост сверх роста котла, %           | 2020   | – 4,1 | 9,6    | 9,4   | – 0,3  | 13,2       | 3,3   | Больше-лучше                      |
|                                     | 2021   | – 1,1 | 3,7    | 2,9   | 3,0    | – 4,4      | 4,9   |                                   |
|                                     | 2022   | 2,2   | – 2,9  | – 1,7 | – 5,3  | – 8,7      | 9,8   |                                   |
|                                     | 2023   | 0,3   | 10,3   | – 6,1 | – 11,6 | – 12,2     | 20,1  |                                   |
|                                     | 2024   | 0,6   | – 34,8 | 23,0  | 33,9   | 41,9       | 13,1  |                                   |
|                                     | 2025   | – 2,9 | 44,0   | – 8,5 | – 50,4 | 11,6       | 24,3  |                                   |
| Изменение расходов на содержание, % | 2020   | – 2,2 | 7,3    | 14,9  | 2,3    | 17,7       | 1,9   | Не выше роста котла               |
|                                     | 2021   | 0,7   | 6,3    | 7,8   | 7,5    | – 0,4      | 2,6   |                                   |
|                                     | 2022   | 9,0   | 6,5    | 7,8   | 2,9    | – 1,0      | 7,5   |                                   |
|                                     | 2023   | 22,2  | 23,3   | 8,0   | 8,0    | 5,6        | 19,1  |                                   |
|                                     | 2024   | 6,6   | – 44,4 | 38,2  | 48,9   | 57,0       | 6,6   |                                   |
|                                     | 2025   | 4,3   | 138,5  | 13,8  | – 25,8 | 43,9       | 16,5  |                                   |

| Показатель                | Период | ИЭСК   | ОКЭ    | БЭСК  | Витим | Прочие ТСО | Котел | Критерий эффективности для оценки |
|---------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|------------|-------|-----------------------------------|
| Доля в котле, %           | 2019   | 67,5   | 14,1   | 7,5   | 5,6   | 5,4        | 100,0 | Больше-лучше                      |
|                           | 2020   | 64,8   | 15,4   | 8,1   | 5,5   | 6,1        | 100,0 |                                   |
|                           | 2021   | 64,2   | 15,9   | 8,4   | 5,7   | 5,8        | 100,0 |                                   |
|                           | 2022   | 65,4   | 15,5   | 8,2   | 5,4   | 5,4        | 100,0 |                                   |
|                           | 2023   | 65,6   | 16,9   | 7,8   | 4,9   | 4,8        | 100,0 |                                   |
|                           | 2024   | 65,9   | 11,7   | 9,4   | 6,4   | 6,6        | 100,0 |                                   |
|                           | 2025   | 64,4   | 15,8   | 8,8   | 3,8   | 7,2        | 100,0 |                                   |
| Изменение доли в котле, % | 2020   | – 2,7  | 1,3    | 0,7   | 0,0   | 0,7        | 0,0   | Положительное значение            |
|                           | 2021   | – 0,7  | 0,5    | 0,2   | 0,2   | – 0,3      | 0,0   |                                   |
|                           | 2022   | 1,3    | – 0,4  | – 0,1 | – 0,3 | – 0,5      | 0,0   |                                   |
|                           | 2023   | 0,2    | 1,3    | – 0,4 | – 0,5 | – 0,5      | 0,0   |                                   |
|                           | 2024   | 0,3    | – 5,2  | 1,6   | 1,5   | 1,8        | 0,0   |                                   |
|                           | 2025   | – 1,5  | 4,1    | – 0,6 | – 2,6 | 0,6        | 0,0   |                                   |
| ОРЕХ на УЕ, тыс. руб.     | 2019   | 20,6   | 19,8   | 26,3  | 46,9  | –          | –     | Меньше-лучше                      |
|                           | 2020   | 18,3   | 23,4   | 35,3  | 61,4  | –          | –     |                                   |
|                           | 2021   | 18,7   | 24,0   | 35,5  | 63,5  | –          | –     |                                   |
|                           | 2022   | 19,3   | 24,7   | 36,8  | 65,7  | –          | –     |                                   |
|                           | 2023   | 20,1   | 33,6   | 38,5  | 68,2  | –          | –     |                                   |
|                           | 2024   | 23,8   | 28,7   | 44,5  | 78,1  | –          | –     |                                   |
|                           | 2025   | 32,7   | 57,0   | 50,0  | 83,2  | –          | –     |                                   |
| Изменение ОРЕХ на УЕ, %   | 2020   | – 11,1 | 18,3   | 33,8  | 30,9  | –          | –     | Меньше-лучше                      |
|                           | 2021   | 2,5    | 2,6    | 0,8   | 3,4   | –          | –     |                                   |
|                           | 2022   | 2,9    | 3,2    | 3,6   | 3,4   | –          | –     |                                   |
|                           | 2023   | 4,4    | 35,8   | 4,6   | 3,8   | –          | –     |                                   |
|                           | 2024   | 18,2   | – 14,5 | 15,5  | 14,6  | –          | –     |                                   |
|                           | 2025   | 37,4   | 98,3   | 12,4  | 6,5   | –          | –     |                                   |

Составлено авторами по материалам источника<sup>12</sup>

Из данных, показанных в табл. 4, можно сделать вывод о динамике роста компаний и оценить эффективность их работы. Так, операционные затраты (ОРЕХ) на УЕ у АО «ИЭСК» являются наименьшими даже при условии постепенного снижения доли данной организации в котле. При этом у «ОКЭ» темпы роста ОРЕХ на УЕ максимальны, что говорит о снижении эффективности работы компании.

## ВЫВОДЫ

В результате анализа эффективности критериев установления тарифов для территориальных сетевых организаций в соответствии с разработанной методикой возможно выполнить сравнительный анализ показателей эффективности работы ТСО региона, а применение для анализа удельных показателей и сравнение их значений с лидером отрасли (крупнейшей ТСО региона) позволяют в наиболее полной мере оценить качество управления ТСО и корректность установления тарифного решения для рассматриваемой компании. При этом получаемые показатели позволяют сделать заключение об эффективности и корректности применения того или иного тарифного решения для каждой ТСО в отдельности.

Исследование пятилетней динамики различных показателей ТСО региона с ранжированием их в соответствии с предлагаемыми критериями позволяет выявить изменения в структуре котла и оценить их динамику, а также обеспечить возможность для корректного сравнения показателей ТСО региона. Кроме

<sup>12</sup> Министерство энергетики Российской Федерации. Электроэнергетика. Крупнейшие компании электроэнергетики. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry/largest-electric-power-companies> (дата обращения: 10.01.2026).

того, выделение ограниченного круга исследуемых критериев помогает выполнить факторный анализ основных показателей эффективности рассматриваемых ТСО с учетом различных внешних условий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании выполнена разработка методики по оценке эффективности применения критериев установления тарифов для ТСО, предложена четырехуровневая система ранжирования показателей ТСО для проведения их сравнительного анализа, на примере Иркутской области продемонстрирована возможность использования предлагаемой методики для получения сравнительной информации об эффективности работы ТСО региона на базе использования удельных показателей. Даны общие рекомендации по применению критериев для проведения сравнительной оценки сетевых организаций. Отмечена необходимость учета удельных показателей для сравнения организаций различного масштаба и занимаемой доли рынка (доли в котле).

Применение данной методики позволяет провести оценку динамики развития ТСО в отдельно взятом регионе и сравнительную оценку эффективности управления ТСО по отношению друг к другу и к лидеру отрасли в регионе по основным учитываемым при определении тарифов показателям в дополнение к оценке эффективности применения критериев установления тарифов.

Результаты представленной работы могут быть использованы в рамках деятельности региональной энергетической комиссии при подготовке к принятию решения об установлении величины индивидуальных тарифов на услуги по передаче электрической энергии, использованы электросетевыми компаниями для внутренней оценки эффективности отдельно и в сравнении с лидером отрасли/другими ТСО в регионе, а также применены в качестве основы для дальнейших научных исследований на заданную тему.

## Список литературы

1. Перекрестное субсидирование в электроэнергетике: проблемы и пути решения / А. В. Трачук, Н. В. Линдер, В. А. Зубакин [и др.]. – Санкт-Петербург: Реальная экономика, 2017. – 121 с. – ISBN 978-5-9909945-0-8. – EDN ZCXDER.
2. Шеваль, Ю. В. Консолидация электросетевого комплекса как механизм обеспечения экономической безопасности государства / Ю. В. Шеваль // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности: материалы III Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 19 марта 2020 г. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. – С. 62–67. – EDN UGCYEH.
3. Рябихина, А. Ю. Выбор тарифа как инструмент контроля затрат сетевых организаций / А. Ю. Рябихина, Ю. Ю. Кальбина // Электроэнергетика глазами молодежи – 2024: материалы XIV Международной научно-технической конференции, Ставрополь, 1–4 октября 2024 г. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2024. – С. 79–82. – EDN KZDOGH.
4. Нагамова, М. С. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности электросетевых компаний в условиях изменения государственного регулирования / М. С. Нагамова // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 5-6(27-28). – С. 179–184. – EDN OJLGVN.
5. Мозговая, О. О. Консолидация электросетевого комплекса как инструмент повышения эффективности отрасли / О. О. Мозговая, Ю. В. Шеваль // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 4(35). – С. 93–103. – DOI 10.21777/2587-554X-2020-4-93-103. – EDN ABFFMW.
6. Папков, Б. В. Риски территориальных сетевых организаций в условиях «котловой» системы тарифообразования / Б. В. Папков, В. Ю. Вуколов // Вестник Ивановского государственного энергетического университета. – 2009. – № 4. – С. 92–94. – EDN KYTVDH.
7. Файн, Б. И. Совершенствование подходов к формированию и дифференциации тарифных ставок на услуги по передаче электрической энергии / Б. И. Файн // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Новокузнецк, 6–7 апреля 2022 г. – Новокузнецк: Сибирский государственный индустриальный университет, 2022. – С. 190–193. – EDN NKQLOQ.
8. Ваславская, И. Ю. Эффективность применения метода эталонов при определении уровня тарифов на услуги по передаче электрической энергии / И. Ю. Ваславская, Р. К. Амиров // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 2. – С. 162–168. – EDN FADLJW.
9. Савина, А. М. Тарифное регулирование в сфере электроэнергетики: проблемы и перспективы / А. М. Савина, О. В. Савина, С. И. Пентегов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 12. – С. 149–152. – EDN YQPFIA.



10. Яценко, А. В. Формализация механизма ценообразования на электроэнергию для прочих потребителей розничного рынка / А. В. Яценко // Вестник Кемеровского государственного университета. Политические, социологические и экономические науки. – 2022. – 1(23). – С. 125–132. – DOI 10/21603/2500-3372-2022-7-1-125-132.

## References

1. Trachuk, A. V., Linder, N. V., & Zubakin, V. A. (2017). *Cross-Subsidization in the Electric Power Industry: Problems and Solutions*. St. Petersburg: Real Economy. (In Russian).
2. Sheval, Yu. V. (2020). Consolidation of the Electric Grid Complex as a Mechanism for Ensuring the State's Economic Security. In: *Economic and Legal Issues of Ensuring Economic Security: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, March 19, 2020*. Yekaterinburg: Ural State University of Economics. (In Russian).
3. Ryabikhina, A. Yu., Kalbina, Yu. Yu. (2024). Tariff selection as a tool for controlling the costs of network organizations. In: *Youth's Perspective on the Electric Power Industry – 2024: Proceedings of the 14th International Scientific and Technical Conference, Stavropol, October 1–4, 2024*. Stavropol: North Caucasus Federal University. (In Russian).
4. Nagamova, M. S. (2011). *Strategic planning of the entrepreneurial activity of an electric grid company in the context of changes in government regulation*. Abstr. Diss. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05. Tambov. (In Russian).
5. Mozgovaya, O. O., Sheval, Yu. V. (2020). Consolidation of the Electric Grid Complex as a Tool for Increasing the Industry's Efficiency. *Bulletin of the Moscow University named after S.Yu. Witte. Economics and Management*, 4(35), 93 –103. (In Russian). <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2020-4-93-103>
6. Papkov, B. V., Vukolov, V. Yu. (2009). The risks of territorial network organizations in the context of a «boiler» tariff system. *Bulletin of the Ivanovo State Power Engineering University*, 4, 92 –94. (In Russian).
7. Fain, B. I. (2022). Improving Approaches to the Formation and Differentiation of Tariff Rates for Electric Power Transmission Services. In: *Current Issues of Economics and Management in the 21st Century: Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference, Novokuznetsk, April 6–7, 2022*. Novokuznetsk: Siberian State Industrial University. (In Russian).
8. Vaslavskaya, I. Yu., Amirov, R. K. (2024). The Effectiveness of Using the Standard Method in Determining the Level of Tariffs for Electric Power Transmission Services. *Forging and Stamping Production. Material Processing by Pressure*, 2, 162 –168. (In Russian).
9. Savina, A. M., Savina, O. V., Pentegov, S. I. (2023). Tariff Regulation in the Electric Power Industry: Problems and Prospects. *Competitiveness in the Global World: Economics, Science, and Technology*, 12, 149 –152. (In Russian).
10. Yashchenko, A. V. (2022). Formalization of the electricity pricing mechanism for other consumers of the retail market. *Bulletin of Kemerovo State University. Political, sociological and economic sciences*, 1(23), 125 –132. (In Russian). <https://doi.org/10/21603/2500-3372-2022-7-1-125-132>

## Развитие финансового сектора в Казахстане в условиях сырьевой экономики

Китинов Мигмер Баатрович

Аспирант

ORCID: 0009-0006-9077-9899, e-mail: kitinovmig@gmail.com

Институт востоковедения Российской академии наук, г. Москва, Россия

### Аннотация

Проведено исследование развития финансового сектора в условиях сырьевой экономики на примере Казахстана. Предметом исследования является структура и динамика финансового рынка стран-экспортеров сырьевых ресурсов в целом и Казахстана в частности. Цель настоящего исследования заключается в анализе потребности и путей развития финансового рынка в сырьевой экономике на примере Казахстана, а также в оценке достигнутого прогресса. Методология исследования включает сравнительно-аналитический метод и метод синтеза. Проведено сопоставление опыта стран с успешными финансовыми центрами для выявления эффективных практик. Установлено, что Казахстан внедряет ведущие мировые практики по развитию финансового сектора. Результаты исследования показывают, что Казахстан достиг определенного прогресса в развитии финансового сектора, однако пока не стал примером успешного финансового центра. Выявлены факторы, ограничивающие возможности по развитию финансового сектора Казахстана. Перспективы исследования заключаются в разработке стратегии дальнейшего развития финансового сектора, повышении институциональной зрелости, расширении внутреннего рынка капитала и внедрении инновационных финансовых инструментов. Выводы подчеркивают необходимость активного развития финансового сектора в Казахстане для диверсификации экономики и повышения устойчивости к внешним шокам.

### Ключевые слова

Финансовый сектор Казахстана, сырьевая экономика, пенсионные фонды, суверенные фонды, международный финансовый центр, управление сырьевой рентой, эффективность институтов

**Для цитирования:** Китинов М.Б. Развитие финансового сектора в Казахстане в условиях сырьевой экономики // Вестник университета. 2026. № 3. С. 225–233.

## Development of the financial sector in Kazakhstan as a raw materials economy

**Migmer B. Kitinov**

Postgraduate Student

ORCID 0009-0006-9077-9899, e-mail: kitinovmig@gmail.com

Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

### Abstract

The financial sector development in a commodity-based economy using the Kazakhstan case has been studied. The subject of the study is the structure and dynamics of the financial market of commodity exporting countries in general and Kazakhstan in particular. The purpose of the study is to analyze the needs and ways of developing the financial market in the commodity economy using the Kazakhstan case, as well as to assess the progress made. The research methodology includes a comparative analytical method and a synthesis method. The experience of countries with successful financial centers has been compared to identify effective practices. It has been established that Kazakhstan implements the world's leading practices for the financial sector development. The study results show that Kazakhstan has made some progress in the financial sector development, but has not yet become an example of a successful financial center. The factors limiting the opportunities for the financial sector development in Kazakhstan have been identified. The prospects of the research are to develop a strategy for further development of the financial sector, increase institutional maturity, expand the domestic capital market, and implement innovative financial instruments. The conclusions emphasize the need for active development of the financial sector in Kazakhstan to diversify the economy and increase resilience to external shocks.

### Keywords

Kazakhstan's financial sector, commodity economy, pension funds, sovereign wealth funds, international financial center, commodity rent management, institutional efficiency

**For citation:** Kitinov M.B. (2026) Development of the financial sector in Kazakhstan as a raw materials economy. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 225–233.



## ВВЕДЕНИЕ

Развитие финансового сектора во многих странах мира стало одним из важных факторов ускоренного экономического роста и повышения уровня жизни населения. Финансовые рынки и институты обеспечивают перераспределение капитала, привлечение инвестиций в реальный сектор, снижение рисков и стимулирование инновационной деятельности.

В развитых экономиках роль финансового сектора очевидна: страны, сумевшие создать стабильные, прозрачные и технологически развитые финансовые рынки, демонстрируют высокие темпы экономического роста, диверсификацию экономики и высокий уровень благосостояния граждан. В странах с сырьевой экономикой, к которым относится Казахстан, роль финансового сектора приобретает особое значение, но одновременно он сталкивается с уникальными ограничениями. Сырьевая рента создает концентрированный поток доходов, однако нехватка развитой перерабатывающей промышленности и внутреннего диверсифицированного спроса ограничивает возможности внутреннего инвестирования.

Актуальность темы исследования обусловлена двумя ключевым факторами. Во-первых, Казахстан сталкивается с необходимостью диверсификации экономики, снижением зависимости от цен на сырьевые товары и созданием устойчивой внутренней финансовой инфраструктуры, способной поддерживать инновации, малый и средний бизнес, а также крупные инфраструктурные проекты. Во-вторых, растущая роль Центральной Азии как транспортного и энергетического коридора создает потенциал для финансового посредничества и международного инвестирования.

Цель настоящего исследования заключается в анализе возможностей и ограничений развития финансового рынка в сырьевой экономике на примере Казахстана, а также в оценке достигнутого прогресса.

В рамках достижения цели поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические предпосылки необходимости развития финансового сектора в странах с преобладанием сырьевой экономики;
- проанализировать международный опыт развития финансового сектора сырьевыми экономиками;
- изучить реализованные меры развития финансового рынка Казахстана;
- оценить эффективность и успешность проведенных мер, а также выявить существующие ограничения, препятствующие превращению финансового сектора в эффективный инструмент экономического роста.

## ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА СЫРЬЕВЫМИ ЭКОНОМИКАМИ

Финансовый рынок, представляющий собой сложную систему институтов, инструментов и правил, обеспечивает перераспределение денежных капиталов, служит для привлечения инвестиций и управления рисками. Ключевые сегменты финансового рынка включают рынок ценных бумаг, деривативов, валютный рынок и рынок кредитования.

Особый интерес представляет вопрос необходимости развития финансовых рынков в странах с сырьевой экономикой. Существует риск, что в таком государстве финансовый сектор не будет способствовать развитию и диверсификации экономики, а станет «обслуживающим» для сырьевой отрасли. В этом случае банки и биржи будут в основном финансировать добывающие проекты и зависеть от их доходов, усиливая общую зависимость страны от ресурсов<sup>1</sup>. Возможен и более пессимистичный сценарий, при котором может произойти быстрый рост финансового сектора, не подкрепленный реальным производством, что приведет к перетоку капитала в спекулятивные активы и созданию пузырей [1].

В то же время развитый финансовый сектор, хотя и не устраняет полностью негативных последствий сырьевой экономики, позволяет существенно их сгладить. Во-первых, сырьевые экономики сильно зависят от колебаний мировых цен на ресурсы, что делает их уязвимыми. Развитый финансовый рынок предоставляет инструменты для хеджирования рисков и создания стабилизационных фондов (бюджетные правила), которые накапливают доходы в периоды высоких цен и поддерживают расходы в периоды спадов. Это сглаживает экономические циклы и создает предсказуемые условия для бизнеса. Во-вторых, развитая инфраструктура (клиринг, расчет, депозитарий, платежные системы) уменьшает транзакционные издержки, повышая привлекательность для инвесторов, в том числе иностранных, и снижая стоимость

<sup>1</sup> Синнот Э., Альба П. Управление сырьевой экономикой: что из мирового опыта стоит взять на вооружение России. Режим доступа: <https://big-i.ru/biznes-i-obshchestvo/phenomeny/a11100/> (дата обращения: 25.12.2025).

финансирования. В целом это повышает эффективность распределения капитала за счет перетока ресурсов от сбережений к инвестициям как в добычу сырья, так и в переработку, транспортную инфраструктуру и несырьевые отрасли, что важно для диверсификации экономики. В-третьих, развитые финансовые рынки требуют создания качественных институтов – четкого законодательства, независимых судов и снижения уровня коррупции – и одновременно способствуют этому. Это повышает доверие инвесторов и предпринимателей, создавая основу для устойчивого роста [2]. Таким образом, сырьевой экономике полезно и часто необходимо развивать финансовый сектор и инфраструктуру рынков.

В следующем разделе рассмотрим опыт ряда стран, развивавших финансовые рынки в условиях сырьевой экономики.

## **АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА СЫРЬЕВЫМИ ЭКОНОМИКАМИ**

Опыт Чили в развитии финансового сектора при сырьевой экономике считается одним из наиболее успешных примеров в мире. Его суть заключается в том, что страна реализовала масштабную реформу пенсионной системы, создав частные пенсионные фонды (далее – AFP), которые аккумулировали значительную долю национального богатства в рамках обязательных накопительных схем. Это обеспечило устойчивый внутренний пул институционального спроса на облигации и акции, снизив зависимость компаний от банковского кредитования. Кроме того, Чили сделала упор на формирование прочных институтов, направленных на обеспечение верховенства права, защиты прав собственности, независимой судебной системы и низкого уровня коррупции<sup>2</sup>. На фоне либерализации экономики это обеспечило приток иностранного капитала, глубокую интеграцию в мировую экономику, диверсификацию источников финансирования<sup>3</sup>.

Отметим, что стабилизирующая функция частных пенсионных фондов была серьезно нарушена во время пандемии COVID-19. Для предоставления ликвидности в кризис правительство разрешило несколько раундов досрочного снятия пенсионных накоплений. Хотя эта мера и помогла решить острые социальные нужды, она имела негативные последствия для финансовых рынков. В ответ правительство в 2025 г. провело всеобъемлющую пенсионную реформу, направленную на восстановление стабильности системы и ее способности выступать в роли стабилизатора рынка.

Отметим важные технические особенности опыта Чили. Созданные пенсионные фонды финансируются из взносов работников и доходности их инвестиций, а не из государственных сверхдоходов от меди или других ресурсов. Фонды инвестируют в основном местные акции и облигации, но с постепенной интернационализацией, средняя доля зарубежных инвестиций оценивается в 42 % [3].

Опыт Чили показывает, что классический путь развития финансовой системы с упором на повышение ее ликвидности за счет создания крупного институционального инвестора (в данном случае нескольких частных фондов) позволяет сформировать успешный финансовый сектор. Эти пенсионные фонды формируют крупный рынок капиталов, обеспечивают ликвидность, а также создают спрос на профессиональные услуги по управлению активами, риск-менеджмент и аудит. Тот факт, что экономика страны является сырьевой, не имеет решающего значения. Основа успеха AFP заключалась в регулярных взносах населения, развитой финансовой системе и институциональной стабильности.

Отметим, что в Чили также имеются фонды, в которые направляются сверхдоходы от продажи сырья, – Экономический и социальный стабилизационный фонд и Пенсионный резервный фонд. Практика создания фондов также является отражением передового мирового опыта. Рассмотрим этот подход детальнее на примере Норвегии.

Норвегия создала один из крупнейших в мире суверенных фондов (англ. Government Pension Fund Global, далее – GPFG), сформированный на базе нефтяных доходов с жесткими правилами управления и высокой прозрачностью. Фонд управляется Norges Bank Investment Management и по состоянию на 2025 г. достиг отметки в 1,8 трлн долл. США, характеризуясь значительным глобальным портфелем акций и облигаций и долгосрочным инвестиционным горизонтом<sup>4</sup>. Несмотря на слово «пенсионный»,

<sup>2</sup> Опыт Чили: как из сырьевой экономики выжать больше доходов для казахстанцев. Режим доступа: [https://forbes.kz/articles/opyit\\_chili\\_kak\\_iz\\_syirevoy\\_ekonomiki\\_vyijat\\_bolshe\\_dohodov\\_dlya\\_kazahstantsev](https://forbes.kz/articles/opyit_chili_kak_iz_syirevoy_ekonomiki_vyijat_bolshe_dohodov_dlya_kazahstantsev) (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>3</sup> Школяр Н. Экономика Чили: неоллиберальная модель в развитии. Режим доступа: [https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ekonomika-chili-neoliberalnaya-model-v-razvitiit/?sphrase\\_id=168581284](https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ekonomika-chili-neoliberalnaya-model-v-razvitiit/?sphrase_id=168581284) (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>4</sup> Norges Bank Investment Management. Режим доступа: <https://www.nbim.no/en/about-us/norges-bank-investment-management> (дата обращения: 25.12.2025).



это государственный суверенный фонд, формально предназначенный для финансирования будущих обязательств государства. Фонд позволяет достичь равенства распределения рентных доходов между поколениями [4].

Для формирования фонда Норвегия ввела специальный нефтяной налог (75 % на сверхприбыль по действующему законодательству). Доходы государства, полученные через налоги и долю государства в нефтяных компаниях, формируют государственный бюджет (около 20 % доходов), а также перечисляются в этот фонд (около 80 %). Норвегия может использовать до 3 % стоимости фонда в год для финансирования государственных расходов<sup>5</sup>. Эта доля примерно соответствует долгосрочной ожидаемой доходности фонда и позволяет не уменьшать капитал.

GPFG сглаживает влияние на бюджет страны нефтяных циклов, позволяя избежать перегрева экономики и создать капитал для будущих поколений. GPFG почти полностью ориентирован на зарубежные рынки, что позволяет «изолировать» экономику страны от сырьевых доходов и избежать «голландской болезни». Внутренний рынок составляет не более 2–3 % портфеля, чтобы избежать перегрева экономики и инфляционного давления на Норвегию<sup>6</sup>.

Успех финансового сектора Норвегии и его высокая роль в экономике страны обеспечены формированием специального фонда. Такая архитектура позволила стране отчасти «изъять» нефтяные доходы из текущей экономики, снизить перегрев и аккумулировать капитал в международных активах, тем самым обеспечить межпоколенческое сохранение богатства и снизить уязвимость местной финансовой системы к циклическим шокам. Поскольку сам по себе фонд не вкладывается в отечественные активы, его прямое влияние на финансовый сектор небольшое. Тем не менее наличие крупного фонда оказывает существенное стимулирующее косвенное влияние. GPFG задает в финансовой системе страны высокие стандарты корпоративного управления, создает спрос на услуги управления активами и риск-менеджмента, а также поддерживает доверие инвесторов к стране как к финансово стабильной. Норвежский опыт показывает, что при наличии гибкого и прозрачного механизма управления доходами от ресурсов можно добиться одновременно стабилизации и высокого уровня международной интеграции инвестиций. Успех Норвегии объясняется не только деньгами, но и институциональной дисциплиной, независимостью менеджмента фонда и высоким уровнем публичной отчетности<sup>7</sup>.

Объединенные Арабские Эмираты (далее – ОАЭ) сделали ставку на создание международных финансовых центров и привлечение международных компаний (Dubai International Financial Centre, далее – DIFC) в Дубае и Abu Dhabi Global Market в Абу-Даби). Это позволяет концентрировать финансовые функции (торговля, банковские услуги, управление активами) в специальных зонах с правовой системой, благоприятной для внешних инвесторов. Модель хаба позволяет экспортировать финансовые услуги и превращать ресурсные доходы в финансовый сектор не только через привлечение местного капитала, но и через создание экосистемы для международных операций<sup>8</sup>.

Дубай наравне с Лондоном и Нью-Йорком входит в тройку крупнейших финансовых центров мира [5]. На начало 2024 г. в DIFC было сосредоточено более 550 регулируемых финансовых учреждений и 4,2 тыс. компаний, которые привлекли активы на сумму 424 млрд долл. США<sup>9</sup>. DIFC предлагает независимые суды, гарантии безопасности контрактов и благоприятный налоговый режим, что делает его привлекательным для международных финансовых потоков<sup>10</sup>.

Основной капитал финансовых компаний и банков финансовых центров ОАЭ – частные инвестиции, корпоративные фонды, иностранные вложения. Государство участвует через суверенные фонды: ADIA (англ. Abu Dhabi Investment Authority), Mubadala, которые аккумулируют нефтяную ренту<sup>11</sup>. Суверенные

<sup>5</sup> The government's revenues. Режим доступа: <https://www.norskpetsroleum.no/en/economy/governments-revenues/> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>6</sup> Government Pension Fund Global. Режим доступа: <https://www.nbim.no/en/about-us/about-the-fund> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>7</sup> Government Pension Fund Global Annual report 2024. Режим доступа: [https://www.nbim.no/contentassets/490f9f062cfc4694b12c45f4d04ab0a5/annual\\_report\\_2024.pdf](https://www.nbim.no/contentassets/490f9f062cfc4694b12c45f4d04ab0a5/annual_report_2024.pdf) (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>8</sup> Record 20th anniversary year results solidify DIFC's position as region's number one global financial centre. Режим доступа: <https://www.difc.com/whats-on/news/record-20th-anniversary-year-results-solidify-difcs-position> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>9</sup> Шадманов М. Типы фондов в ОАЭ. Режим доступа: <https://garant.ae/ru/poleznye-svedeniya/publikatsii/typy-fondov-v-oae> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>10</sup> ОАЭ, в частности Дубай, стремятся стать глобальным финансовым хабом. Режим доступа: <https://www.axcapital.ae/ru/blog/detail/the-uae-particularly-dubai-is-becoming-a-global-financial-hub> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>11</sup> The many faces of Abu Dhabi's trillions. Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/graphics/2025-abu-dhabi-investment-funds/> (дата обращения: 25.12.2025).

фонды играют роль драйвера развития финансового рынка, создавая спрос на услуги управления активами и деривативами. Нефтяные доходы обеспечивают стартовый капитал и дают «финансовую подушку», что ускоряет развитие финансового сектора.

Сформулируем выводы на основе проведенного анализа международного опыта.

1. Норвежский кейс и кейс ОАЭ иллюстрируют, что важно аккумулировать и управлять доходами от ресурсов в выделенные фонды и связать эти накопления с грамотным надзором и прозрачностью: тогда финансовая система становится механизмом трансформации богатства в устойчивые инвестиции.

2. Важный фактор развития внутренних рынков – наличие крупных внутренних институциональных инвесторов, таких как пенсионные фонды. Рост пенсионных активов создает постоянный источник спроса и повышает ликвидность.

3. Развитие инфраструктуры хабов – альтернативный путь. ОАЭ удалось построить привлекательную для международного бизнеса юрисдикцию. Такой подход полезен, когда внутренний рынок невелик или когда есть политическое решение сделать ставку на экспорт финансовых услуг. Он требует сильной правовой и операционной привлекательности.

## ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА В КАЗАХСТАНЕ

Казахстан остается заметно зависим от экспорта сырьевых товаров: доля экспорта товаров и услуг в валовом внутреннем продукте (далее – ВВП) традиционно велика, что подтверждает высокую открытость и сырьевую ориентацию внешней торговли. Это означает, что роль финансового сектора не может рассматриваться вне контекста сырьевых циклов: доходы от экспорта определяют масштабы внутреннего спроса на финансовые услуги, а волатильность сырьевых цен создает спрос на инструменты хеджирования.

За последнее десятилетие Казахстан реализовал несколько крупных инициатив в развитии финансового сектора. В целом можно отметить, что Казахстан ознакомился с мировым опытом и внедрил лучшие мировые практики. Реформы сопровождала регуляторная и аналитическая поддержка со стороны Национального банка, министерств и международных организаций (Международный валютный фонд, Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития), включая оценку уязвимостей финансового сектора и рекомендации по развитию рыночной инфраструктуры.

Казахстан в 2000 г. сформировал Национальный фонд (далее – НФК) для аккумулирования доходов от добычи нефти<sup>12</sup>. Фонд дает возможность финансировать дефицит бюджета в периоды падения цен на нефть (стабилизационный фонд) и осуществлять инвестиции для долгосрочной доходности (частично через казначейские облигации и зарубежные активы). Кроме того, Казахстан развивает накопительную пенсионную систему через Единый накопительный пенсионный фонд (далее – ЕНПФ) и управляющие компании.

Он также создал Международный финансовый центр «Астана» (далее – МФЦА) с льготным налоговым режимом, англосаксонским законодательством и правом международного арбитража с целью привлечения иностранных инвестиций и трансграничных финансовых операций [6]. Объем привлеченных инвестиций в первой половине 2025 г. составил около 2,6 млрд долл. США, общий объем инвестиций, заявленный AIFC, превысил 16,9 млрд долл. США по состоянию на первое полугодие 2025 г.<sup>13</sup>. Это показывает целенаправленную политику по созданию «окна» для международных финансовых услуг в Казахстане.

Казахстан сделал важные шаги по развитию инфраструктуры Казахстанской фондовой биржи (англ. Kazakhstan Stock Exchange, далее – KASE), включая создание клирингового центра и центрального контрагента (англ. central counterparty, далее – CCP), введение торговых и расчетных механизмов для срочных контрактов (фьючерсов), а также постепенное развитие инфраструктуры депозитарного учета<sup>14</sup>. Технически это открывает возможности для хеджирования валютного и рыночного риска, уменьшает системный риск за счет механизма двусторонней или многопартийной оптимизации расчетов, а также расширяет спектр инструментов для институциональных инвесторов.

<sup>12</sup> Указ Президента Республики Казахстан от 23 августа 2000 г. № 402 «О Национальном фонде Республики Казахстан». Режим доступа: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1021558](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1021558) (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>13</sup> AIFC attracts USD 2.6bn investment and registers over 500 new participants in H1 2025. Режим доступа: <https://aifc.kz/news/aifc-attracts-2-6bn-investment-and-registers-over-500-new-participants-in-h1-2025/> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>14</sup> Фахрутдинов А. KASE научит казахстанцев торговать фьючерсами. Режим доступа: <https://kz.kursiv.media/2023-02-24/lbrt-kase> (дата обращения: 15.12.2025).

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА В КАЗАХСТАНЕ

Банковский сектор остается доминирующей частью финансового комплекса Казахстана. Совокупные активы банков в Казахстане составляют существенную долю ВВП – около 40–45 %, что указывает на то, что банковское финансирование остается основным источником кредитования экономики<sup>15</sup>. Таким образом, рыночное финансирование через фондовую биржу менее значимо по сравнению с банковским сектором. Показатель капитализации фондового рынка к ВВП составил 26 % в 2020 г., что ниже, чем у стран с развитым финансовым сектором<sup>16</sup>. Отдельно отметим, что значительная часть капитализации сконцентрирована в нескольких крупнейших эмитентах (энергетика, банки), что ограничивает глубину и диверсификацию рынка.

Рынок облигаций (государственных и корпоративных) за последние годы расширился: локальный рынок внутреннего государственного долга и корпоративного долга существенно вырос. При этом доля иностранной валюты в некоторых сегментах сохраняется значительной, что добавляет валютный риск. Таким образом, происходит постепенное улучшение ликвидности и инструментария, но рынок облигаций все еще далек от зрелости<sup>17</sup>.

Государственный сектор занимает значительную долю экономики страны. Это может оказывать негативное влияние на корпоративное управление и качество публичных раскрытий, что ограничивает доверие зарубежных инвесторов и снижает рыночную ликвидность. Международный валютный фонд в своих обзорах указывает на высокое государственное присутствие в экономике и на необходимость ускорения структурных реформ<sup>18</sup>.

Ликвидность биржевых инструментов и глубина срочных рынков пока неудовлетворительны по сравнению с развитыми площадками. Сама по себе инфраструктура (ССР, фьючерсы) существует, но для эффективного использования требуется активный локальный пул институциональных инвесторов, качественные маркет-мейкеры и международные участники.

НФК сформирован в 2000 г. В отличие от норвежского он часто используется для финансирования текущих нужд<sup>19</sup>. Отмечается, что «в 2020 г. ... трансферт из Национального фонда почти сравнялся с объемом собранных в республиканский бюджет налогов. Столь высокий уровень был нетипичным и вызван экстремальной ситуацией, ставшей следствием пандемии COVID-19, однако и в предыдущие несколько лет размер трансферта из Национального фонда составлял около половины объема налоговых поступлений» [7, с. 120]. Такая практика ведет к проеданию нефтяной ренты и неспособности накопить критическую массу капитала для будущих поколений, несмотря на сопоставимые с Норвегией объемы добычи нефти в последние годы. В целом НФК характеризуется меньшим опытом в глобальных рынках, риск-менеджмент менее развит, как и профессиональные подразделения для активного управления капиталом.

ЕНПФ Казахстана демонстрирует положительную динамику и рост, но с точки зрения долгосрочной устойчивости и диверсификации рисков его модель несет в себе ряд рисков. Концентрация около 70 % активов в казахстанских эмитентах создает системный риск. Успех пенсионной системы оказывается сильно завязан на успех национальной экономики. После централизации пенсионной системы в 2013 г. рынок капитала ослаб, поскольку исчезла конкуренция между фондами, уменьшился объем рыночных операций и стимулы к инновациям<sup>20</sup>. Существуют значительные изъятия средств из системы, что подрывает долгосрочный рост пенсионного капитала.

<sup>15</sup> World Bank. Republic of Kazakhstan Financial Sector Assessment. Режим доступа: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099040524124539810/pdf/BOSIB13236e6890851bc3c180e1e9066c88.pdf> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>16</sup> Kazakhstan – Stock Market Capitalization To GDP. Trading economics. Режим доступа: <https://tradingeconomics.com/kazakhstan/stock-market-capitalization-to-gdp-percent-wb-data.html> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>17</sup> Kazakhstan Market Update. 2025. Режим доступа: <https://asianbondsonline.adb.org/events/2025/43rd-abmf-meeting/day3-kazakhstan-market-update-ryskeldiyeva.pdf> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>18</sup> IMF Country Report No. 24/46 Republic of Kazakhstan 2023. Article IV. Consultation-Press Release. Staff report and statement by the executive director for the Republic of Kazakhstan. 2024. Режим доступа: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2024/English/1KAZE2024001.ashx> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>19</sup> World Bank. Funding the Future: Boosting Revenues for Lasting Investments. Режим доступа: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099059501272541786/pdf/IDU11da225421849a149901937e1a05880ba9ffc.pdf> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>20</sup> Летопись независимости: 2013 – Казахстан вошел в число 50 наиболее развитых государств. Режим доступа: [https://www.inform.kz/ru/letopis-nezavisimosti-2013-kazakhstan-voshel-v-chislo-50-naibolee-razvitykh-gosudarstv\\_a2979939](https://www.inform.kz/ru/letopis-nezavisimosti-2013-kazakhstan-voshel-v-chislo-50-naibolee-razvitykh-gosudarstv_a2979939) (дата обращения: 25.12.2025).

МФЦА демонстрирует позитивную динамику регистраций и притока инвестиций по официальной статистике, что можно рассматривать как знак успеха институциональной политики по позиционированию Казахстана как регионального финансового хаба. Тем не менее МФЦА пока небольшой: объем транзакций и участие иностранных фондов ограничены.

Помимо упомянутых факторов, отметим недостаточные показатели качества институтов, о чем говорят данные Всемирного банка. Так, из 212 стран по индексу контроля коррупции Казахстан занимает 113-е место, по уровню политической стабильности и рискам насилия/терроризма – 135-е, по качеству регулирования – 100-е, по верховенству закона – 135-е (в 2023 г.)<sup>21</sup>.

Сформулируем ключевые причины, ограничивающие развитие финансового сектора Казахстана.

1. Системные и институциональные причины. Государство играет доминирующую роль в экономике страны, что подрывает стимулы к конкуренции и ослабляет потенциал развития сферы профессиональных финансовых услуг. Казахстану необходимо продолжать развивать институты, качество которых еще отстает от развитых рынков, а частности в вопросах коррупции и прозрачности.

2. Конкретные политические решения, такие как практика трансфертов из НФК. Подобные решения сигнализируют рынку об ограниченной приоритетности долгосрочных сбережений для государства.

3. Высокая концентрация в банковском секторе и слабая конкуренция в экономике страны.

Это не весь перечень причин недостаточного развития финансового сектора, однако иные факторы не связаны с тематикой настоящего исследования. Тем не менее без их упоминания работа была бы неполной, поэтому приведем верхнеуровнево их перечень: относительная удаленность от глобальных экономических центров, «неудобный» для синхронизации торгов часовой пояс, ограниченный внутренний рынок (следствие ограниченной численности населения), недостаточный уровень финансовой грамотности населения.

Несмотря на прогресс в развитии инфраструктуры, рыночная капитализация и ликвидность локального фондового рынка остаются сравнительно ограниченными. Для перехода от «инфраструктурного прогресса» к «зрелому рыночному финансированию» нужны согласованные шаги: усиление корпоративного управления и прозрачности эмитентов, стимулирование институциональных инвесторов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сырьевым экономикам необходимо развивать финансовый сектор. При этом стоит учитывать, что, с одной стороны, притоки сырьевых рент создают ресурсы для инвестиций и сбережений, а с другой – высокая зависимость от сырьевых циклов сопряжена с рисками макроволатильности и институциональной слабости, которые исторически связывают с «проклятием ресурсов». Финансовый сектор может действовать как механизм трансформации и стабилизации – аккумулировать доходы, распределять капиталы в несырьевые сектора и давать инструменты хеджирования (облигации, деривативы, свопы). Экономика выигрывает от лучшего распределения капитала и сниженных транзакционных издержек.

Эффективность этих механизмов определяется институциональным фоном: прозрачностью, независимостью регулятора, размером и правилами работы пенсионных и суверенных фондов, состоянием рынка капитала и международной интеграцией. Таким образом, финансовая составляющая – важный элемент политики, направленной на преобразование сырьевого роста в устойчивое развитие.

Рациональная стратегия часто включает выбор или сочетание трех направлений:

- аккумуляция части рент (суверенные/страховые/пенсионные фонды) и их профессиональное управление;
- развитие региональных финансовых хабов;
- реализацию мер по стимулированию институционального спроса (развитие пенсионных систем, участие страховых и инвестиционных фондов).

Казахстан продемонстрировал существенный прогресс в развитии финансовых рынков. Однако превращение этих успехов в устойчивый, глубокий и диверсифицированный финансовый сектор требует продолжения реформ, улучшения корпоративной прозрачности и развития спроса со стороны реальных и институциональных инвесторов. Финансовый сектор в Казахстане по-прежнему ориентирован на банковское финансирование: банковский сектор продолжает доминировать по объемам

<sup>21</sup> World Bank. Worldwide Governance Indicators. Режим доступа: <https://databank.worldbank.org/Institutional-Quality/id/482554ae> (дата обращения: 25.12.2025).



активов относительно ВВП, а большая доля капитализации сосредоточена в нескольких крупных эмитентах (энергетика, банки).

Казахстан сосредоточился на развитии инфраструктуры. Создан МФЦА, усилена инфраструктура KASE (включая ССР и внедрение фьючерсов), расширился рынок облигаций, банковская система имеет заметный размер, но инфраструктура сама по себе не создаст ликвидности и инвесторов. Стране недостает больших институциональных накопителей как питала, высоких стандартов корпоративного управления. Для того чтобы достигнуть необходимого уровня развития рынков, необходимы дальнейшие реформы корпоративного управления, стимулирование институциональных накоплений и усилия по привлечению долгосрочного международного капитала при снижении политических и регуляторных рисков.

### Список литературы

1. Frankel, J. The Natural Resource Curse: A Survey of Diagnoses and Some Prescriptions. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2012.
2. Гуриев, С. М. Экономический механизм сырьевой модели развития / С. М. Гуриев, А. Плеханов, К. И. Сонин // Вопросы экономики. – 2010. – № 3. – С. 4–23. – DOI 10.32609/0042-8736-2010-3-4-23. – EDN KZVISR.
3. Aldunate, F. Pension fund flows, exchange rates, and covered interest rate parity / F. Aldunate, Zh. Da, B. Larrain, C. Sialm // Journal of Financial Economics. – 2025. – Vol. 170. – P. 104075. – DOI 10.1016/j.jfineco.2025.104075. – EDN NTBRRN.
4. Федотов, Д. Ю. Применение бюджетных правил странами, обладающими значительными доходами от экспорта сырья / Д. Ю. Федотов, Т. В. Сорокина // Baikal Research Journal. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 752–767. – DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(2).752-767. – EDN GZRACI.
5. Макаренко, А. К. Механизмы привлечения инвестиций в ОАЭ / А. К. Макаренко, Г. Д. Голуб // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 7. – С. 24–29. – EDN QZTJFW.
6. Есдаулетова, А. М. Инвестиционная политика Казахстана: основные направления и перспективы роста / А. М. Есдаулетова, Н. Б. Демеев // Постсоветские исследования. – 2022. – Т. 5, № 7. – С. 741–753. – EDN FPGTQG.
7. Додонов, В. Ю. Влияние девальвации на формирование государственного бюджета Казахстана: фактор доходности Национального фонда / В. Ю. Додонов // Финансовый журнал. – 2021. – Т. 13, № 3. – С. 116–131. – DOI 10.31107/2075-1990-2021-3-116-131. – EDN UDQXZB.

### References

1. Frankel, J. (2012). *The Natural Resource Curse: A Survey of Diagnoses and Some Prescriptions*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
2. Guriev, S., Plekhanov, A., Sonin, K. (2010). Economics of Development Based on Commodity Revenues. *Voprosy Ekonomiki*, 3, 4–23. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2010-3-4-23>
3. Aldunate, F., Da, Zh., Lorrain, B., Sialm, C. (2025). Pension fund flows, exchange rates, and covered interest rate parity. *Journal of Financial Economics*, 170.
4. Fedotov, D. Yu., Sorokina, T. V. (2024). Application of budget changes that ensure high export revenues. *Baikal Research Journal*, 2. (In Russian).
5. Makarenko, A. K., Golub, G. D. (2022). Mechanisms for attracting investments in the UAE. *Financial markets and banks*, 7. (In Russian).
6. Esdauletova, A. M., Demeuov, N. B. (2022). Investment policy of Kazakhstan: main directions and growth prospects. *Post-Soviet studies*, 7. (In Russian).
7. Dodonov, V. Yu. (2021). The Impact of Devaluation on the Formation of the State Budget of Kazakhstan: the Factor of Profitability of the National Fund. *Financial Journal*, 3. (In Russian).



# Роль государства в области цифровых финансов: наблюдатель, регулятор, участник (опыт Российской Федерации и зарубежных стран)

Логинов Борис Борисович

Канд. экон. наук, доц. каф. мировой экономики и международных экономических отношений

ORCID: 0000-0003-1527-8163, e-mail: loguinov\_boris@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Дипломатическая академия Московского государственного института международных отношений (университета)

Министерства иностранных дел Российской Федерации, г. Москва, Россия

## Аннотация

Проведено исследование эволюции роли государства в сфере цифровых финансов от пассивного наблюдателя до активного регулятора и полноправного участника цифрового рынка. В условиях стремительной токенизации активов традиционная финансовая система сталкивается с беспрецедентными вызовами, вызванными децентрализацией, анонимностью операций, масштабным регуляторным арбитражем и угрозой отмывания нелегальных доходов в новой цифровой среде. Приведен комплексный анализ структуры цифровых финансовых инструментов, оценен потенциал их влияния на мировую и национальную экономику. Особое внимание уделено рискам децентрализованных финансов, включая угрозы монетарному суверенитету и проблемы использования смарт-контрактов. Рассмотрен зарубежный и российский опыт нормативно-правового регулирования криптоиндустрии, демонстрирующий глобальный тренд на уход от жестких запретов к созданию комплексных правовых режимов. Проанализированы практические кейсы различных государств, отражающие их стратегии адаптации к новым цифровым технологиям. Подчеркнута тенденция к вовлечению центральных банков в процесс цифровизации путем разработки собственных цифровых валют как легитимной альтернативы частным криптоактивам. Сделан вывод о необходимости поиска грамотного баланса между стимулированием технологических инноваций и обеспечением национальной экономической безопасности.

## Ключевые слова

Цифровые финансы, криптовалюты, токенизация активов, цифровые финансовые активы (ЦФА), цифровые валюты центральных банков (CBDC), государственное регулирование, децентрализованные финансы (DeFi), смарт-контракты, монетарный суверенитет, финансовый мониторинг

**Для цитирования:** Логинов Б.Б. Роль государства в области цифровых финансов: наблюдатель, регулятор, участник (опыт Российской Федерации и зарубежных стран) // Вестник университета. 2026. № 3. С. 234–243.



# The state's role in digital finance: observer, regulator, and participant (Russia's and foreign countries' cases)

**Boris B. Loginov**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the World Economy and International Economic Relations Department

ORCID: 0000-0003-1527-8163, email: loginov\_boris@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry, Moscow, Russia

## Abstract

The evolution of the state's role in digital finance from a passive observer to an active regulator and a full participant in the digital market has been studied. With the rapid tokenization of assets, the traditional financial system is facing unprecedented challenges caused by decentralization, anonymity of operations, large-scale regulatory arbitration, and the threat of laundering illegal income in the new digital environment. A comprehensive analysis of the digital financial instruments structure has been provided, and the potential of their impact on the global and national economies has been assessed. Particular attention has been paid to the risks of decentralized finance, including threats to monetary sovereignty and the challenges of using smart contracts. The paper examines the foreign and Russian experience of the crypto industry regulation, demonstrating a global trend away from strict prohibitions towards creating comprehensive legal regimes. The practical cases of various states have been analyzed, reflecting their strategies of adaptation to new digital technologies. The trend towards involving central banks in the digitalization process by developing their own digital currencies as a legitimate alternative to private crypto assets has been highlighted. It has been concluded that it is necessary to find a sound balance between stimulating technological innovation and ensuring national economic security.

## Keywords

Digital finance, cryptocurrencies, asset tokenization, digital financial assets (DFAs), central bank digital currencies (CBDCs), government regulation, decentralized finance (DeFi), smart contracts, monetary sovereignty, financial monitoring

**For citation:** Loginov B.B. (2026) The state's role in digital finance: observer, regulator, and participant (Russia's and foreign countries' cases). *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 234–243.

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация финансового сектора является важной составляющей развития национальных экономик: она снижает транзакционные издержки, делает более удобным участие в сделках инвесторов и эмитентов, упрощает и ускоряет расчеты по этим сделкам. Государство, исторически привыкшее обладать абсолютной монополией на денежную эмиссию и всеобщую регламентацию правил поведения экономических агентов, внезапно столкнулось с альтернативной, новой средой, которая функционирует по своим собственным алгоритмическим правилам. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование эволюции подходов национальных правительств к управлению новыми финансовыми технологиями, а также международное сопоставление шагов, предпринятых в разных странах, направленных на вовлечение в правовое поле новых цифровых инструментов.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ трансформации роли государства в условиях цифровизации: от простого наблюдателя за феноменом биткоина до строгого контролера и полноправного участника этого рынка, накапливающего в своих резервах децентрализованные криптоактивы и даже запускающего суверенные цифровые продукты с целью диверсифицировать резервы, обойти санкционные запреты или придать новый импульс развитию национальных экономик и конкурентных преимуществ. Опираясь на передовой опыт Российской Федерации (далее – РФ, Россия) и зарубежных стран, автор предпринял попытку систематизировать ключевые риски и вызовы, а также оценить эффективность различных регуляторных стратегий в ответ на растущую экспансию цифровых финансов.

Цифровые финансы постепенно становятся одной из ключевых областей экономических исследований во всем мире. Количество публикаций по данной теме в последнее время демонстрирует взрывной рост. По информации авторитетной международной базы научных публикаций ScienceDirect, за последние 10 лет, с 2015 г. по 2025 г., число статей и монографий с названием, содержащим словосочетание “Digital Finance”, выросло в 10 раз, достигнув в 2025 г. 17,646 тыс. ед.<sup>1</sup> В своем анализе авторы научных работ часто рассматривают цифровые финансы под углом зрения более доступных, дешевых и эффективных инструментов для совершения операций в сравнении с традиционными, а их происхождение увязывают не только с появлением новых, более удобных для пользователей технологий, таких как блокчейн (распределенного реестра), одноранговые p2p-сделки («равный с равным», например, между физическими лицами), смарт-контракты и др., но и с возможностью уйти от жесткого государственного контроля и дорогостоящего посредничества традиционных финансовых организаций: банков, бирж, брокеров и т.д. Благодаря цифровым решениям дезинтермедияция, что означает сокращение участия финансовых посредников в сделках, стала сегодня главным термином и трендом в мировых финансах.

Задолго до появления цифровой финансовой среды, с середины XX в., в экономической науке получили широкую известность неолиберальные идеи децентрализации и даже денационализации механизма денежной эмиссии, а также дерегулирования финансовых институтов, содержащиеся в работах Ф. Хайека, Дж. Селгина, К. Доуда [1–3]. Тогда в центре внимания находилась денежная сфера, а финансовые рынки только начинали свой путь к сложным структурированным финансовым продуктам и решениям.

По мнению представителя австрийской школы Ф. Хайека, монополизация государством денежного механизма выступает главной причиной возникающих макроэкономических дисбалансов и циклических спадов. В своих работах он неоднократно писал о том, что покупательная способность денег была бы намного более устойчивой, если бы в денежной системе было бы несколько эмитентов. Он предложил систему конкурирующих валют, которая забирает у правительств право назначать законное платежное средство и позволяет частным учреждениям создавать свои собственные банкноты. По Г. Селгину и К. Доуду, банковская система также становится более эффективной без центрального банка. Современные авторы развивают эти взгляды и подчеркивают, что в разных странах действия централизованного регулятора в денежной системе порождают фрагментацию и ставят под сомнение монетарный суверенитет страны<sup>2</sup>.

Экономисты другого, «нелиберального» крыла также писали и продолжают писать о рисках фрагментации и нестабильности, называя причиной прямо противоположное явление – слабую роль государства в денежно-финансовой сфере, либерализацию денежной эмиссии и финансового рынка, призывая

<sup>1</sup> ScienceDirect: результаты поиска по запросу «digital finance» за 2015–2026 гг. Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/search?q=digital+finance&lastSelectedFacet=years> (дата обращения: 08.01.2026).

<sup>2</sup> Niepelt D. Frontiers of digital finance, part 1: A global perspective. Режим доступа: <https://cepr.org/voxeu/columns/frontiers-digital-finance-part-1-global-perspective> (дата обращения: 08.01.2026).

к жесткому регулированию, особенно в случае современных децентрализованных цифровых денег – криптовалют. При этом многие из них позитивно воспринимают набирающий обороты во всем мире процесс эмиссии цифровых денег центральных банков (англ. Central Bank Digital Currency, далее – CBDC) как альтернативу не имеющим реальной стоимости криптоинструментам. Лауреат Нобелевской премии по экономике Р. Шиллер определяет криптовалюты как спекулятивные феномены, лишенные фундаментальной стоимости<sup>3</sup>. Он характеризует биткоин как «инфекционный нарратив», чей рост обусловлен психологическим ажиотажем, а не технологической пользой. Дж. Стиглиц убеждает в необходимости запрета децентрализованных криптоактивов, связывая их успех исключительно с потенциалом для обхода государственного надзора и отсутствием прозрачности<sup>4</sup>. Одновременно с этим в CBDC они видят легитимный инструмент модернизации финансовой системы под государственным контролем.

## СТРУКТУРА И МАСШТАБЫ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВ

В настоящий момент в научной среде нет единообразной классификации цифровых финансовых инструментов, а национальные правовые акты во всех странах отстают в регламентации понятий, вошедших в лексикон участников рынка. Свою негативную лепту вносят международные организации, вводя свою терминологию, которая только запутывает аналитиков и трейдеров. Так, Группа по борьбе с отмыыванием денег (англ. Financial Action Task Force, далее – FATF) использует термин «виртуальные активы», который, претендуя на всеохватность, отнюдь не является полным собирательным понятием для всех цифровых финансовых инструментов, исключая, например, CBDC. Представляется, что правильнее всего будет совокупность таких инструментов подразделять на укрупненные категории по механизму эмиссии и типу эмитента, а также функциональному назначению.

Используя указанные критерии, мы можем выделить следующие группы: криптовалюты, цифровые финансовые активы (далее – ЦФА) и цифровые валюты центральных банков. Эмитентами первых двух типов инструментов являются децентрализованные участники: майнеры и эмитенты ЦФА, у CBDC – центральные банки. Функционал первых двух широкий: инвестиции, платежи и расчеты, спекуляции в связи с изменением рыночной стоимости, а последнего – только платежи и расчеты (по крайней мере в России).

Есть еще одно направление цифровизации финансов – посредством цифрового доступа к данным клиентов и финансовым сервисам традиционных финансовых организаций (банков, страховых компаний и др.) с помощью API-интерфейса (англ. Application Programming Interface). Их можно использовать для передачи приложениям ограниченных данных: баланс, историю операций, платежные реквизиты и др. Это повышает эффективность функционирования финансового рынка, но и создает риски недобросовестного или криминального использования сведений о клиентах [4]. Поскольку технология API не является финансовым инструментом для сделок, а лишь выступает способом обеспечить доступ к финансовой информации, оставим ее за рамками настоящего исследования.

Схожими чертами для названных выше трех категорий финансовых инструментов выступают базовая технология распределенного реестра и токенизированная основа. Под токенами понимаются цифровые сертификаты, дающие право на какой-либо актив<sup>5</sup>. По сути, синонимом словосочетания «цифровизация финансов» является токенизация, то есть создание цифрового объекта путем внесения в реестр на специальной цифровой платформе, имеющего в случае с ЦФА и CBDC или не имеющего (это криптовалюты) эквивалент традиционного финансового продукта. ЦФА выступают токенами-эквивалентами традиционных облигаций, кредитов, процентов по кредитам<sup>6</sup>. Цифровые деньги центрального банка – эквивалент, или третья форма, денег наряду с наличными и безналичными денежными средствами. Токены бывают «родными», созданными с нуля в конкретном реестре, и «неродными», которые представляют активы вне этого реестра. Возможна «миграция» из одной формы в другую, когда неродной токен и актив вне реестра заменяется на родной токен в реестре.

<sup>3</sup> Shiller R.J. What Is Bitcoin Really Worth? Don't Even Ask. Режим доступа: <https://www.nytimes.com/2017/12/15/business/bitcoin-investing.html> (дата обращения: 08.01.2026).

<sup>4</sup> Joseph Stiglitz: Bitcoin ought to be outlawed. Режим доступа: <https://www.weforum.org/stories/2017/11/joseph-stiglitz-bitcoin-ought-to-be-outlawed/> (дата обращения: 08.01.2026).

<sup>5</sup> Agur I., Villegas Bauer G., Mancini-Griffoli T., Martinez Peria M. S., Tan B. J. Tokenization and Financial Market Inefficiencies. Режим доступа: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/063/2025/001/article-A001-en.xml> (дата обращения: 08.01.2026).

<sup>6</sup> Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358753/e21bf6629de12458b6382a7c2310cc359186da60](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/e21bf6629de12458b6382a7c2310cc359186da60) (дата обращения: 08.01.2026).

Одной из платформ криптовалютной токенизации является Ethereum, децентрализованный блокчейн с криптовалютой Ether (ETH), по-русски «эфир». Это вторая по капитализации криптовалюта после биткоина. Система Ethereum не только хранит активы, но и предоставляет более широкие возможности, такие как децентрализованные приложения (dApps) и смарт-контракты. Виртуальная машина Ethereum (EVM) исполняет код этих контрактов, обеспечивая прозрачность транзакций и автоматизацию сложных процессов.

Надежность данной сети растет: сейчас она обновилась до Ethereum 2.0, где энергоемкий Proof of Work (далее – PoW) был заменен на энергоэффективный Proof of Stake (далее – PoS). В PoW майнеры решают сложные математические задачи, и тот, кто сделает это первым, получает награду и добавляет новый блок, единицу криптовалюты. Процесс требует много энергии и вычислительных мощностей. В PoS участники как бы передают свою криптовалюту в залог, и вероятность того, что они будут выбраны для добавления нового блока, зависит от количества предоставленных в залог монет. Тот, кто поставил больше монет, имеет больше шансов быть выбранным для добавления нового блока.

Удивительно протекает эволюция мировых финансов. Когда-то ценные бумаги были названы К. Марксом фиктивными инструментами, поскольку их выпускали предприниматели для привлечения средств и служили они эквивалентом стоимости долга или собственного капитала компании, то есть ее физических активов и денежных обязательств. В XXI в. благодаря токенизации цифровая финансовая стоимость замещает традиционные (принятые в XX в.) ценные бумаги новыми инструментами – токенами, – кардинально меняя финансовый рынок, создавая новые площадки, новые механизмы обращения, новых участников. Токенизация заменяет и постепенно замещает секьюритизацию (англ. securities – «ценные бумаги»), по-новому перераспределяя финансовые потоки и стоимость в экономике.

Отдельно в этом ряду токенизированных инструментов стоят утилитарные и гибридные цифровые права (далее – ГЦП). Их базой выступает право требовать нефинансовые активы и даже вещи (драгоценные металлы, товары, одежду) или результаты какой-либо деятельности. Не являясь в чистом виде финансовым продуктом, они выступают эквивалентом (суррогатом) денег или содержат право на какие-либо материальные блага, услуги, доход эмитента. По этой причине их можно рассматривать как квазифинансовые инструменты. С 2023 г. несколько российских компаний выпустили для инвесторов и одновременно потребителей защищенные законом цифровые права на доход от стоимости недвижимости и натуральную форму дохода, такую как проживание в гостиничном номере. В это же время начался выпуск ЦФА и ГЦП на золото. В первом случае речь идет о беспоставочных ЦФА (некоем эквиваленте банковских обезличенных металлических счетов), в последнем – о «поставочных» ЦФА или ГЦП. Инвесторов в такие инструменты привлекают понятная стоимость на входе и выходе и возможность получения физического слитка.

Стоимость токенизированных активов во всем мире постоянно растет (см. табл.). По оценкам McKinsey & Company, к 2030 г. она суммарно достигнет величины 2–5 трлн долл. США, а сам процесс токенизации проходит три волны, начиная с наиболее ликвидных и стандартизированных классов активов, таких как взаимные фонды и денежные инструменты (прогноз капитализации – 0,4 трлн долл. США)<sup>7</sup>. Эта первая волна затронет фонды денежного рынка и мгновенные переводы. Вторая волна вовлечет в свой процесс некотируемые акции, драгоценные металлы и публично котируемые акции (прогноз – до ~0,1 трлн долл. США), основное внимание будет уделяться созданию вторичных рынков для некотируемых ранее долей в капитале, металлов в качестве залога в DeFi (децентрализованных финансах) и ускорению клиринга. Третья волна подключит к процессу токенизации сложные для оценки нематериальные активы, такие как интеллектуальная собственность и лицензии, а также деривативы (прогноз – менее 0,1 трлн долл. США). Здесь потенциал токенизации реализуется через автоматизацию выплаты роялти в реальном времени (программируемые алгоритмы (смарт-контракты) с легкостью справляются с такой задачей) и упрощение клиринга.

Как отмечают эксперты McKinsey & Company, «рябь» первой волны постепенно превращается во вторую и третью волны по мере роста инфраструктурной зрелости и регуляторной определенности. Таким образом, наибольший эффект токенизации в краткосрочной перспективе ожидается от классов активов с высокой оборачиваемостью и низкими транзакционными издержками, тогда как уникальные и юридически сложные активы потребуют большего времени для масштабирования.

<sup>7</sup> McKinsey & Company. From ripples to waves: The transformational power of tokenizing assets. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/from-ripples-to-waves-the-transformational-power-of-tokenizing-assets> (дата обращения: 08.01.2026).



Токенизация активов к 2030 г.

| Волна | Класс активов                         | Прогноз капитализации к 2030 г., тран. долл. США | Основные сценарии внедрения                                |
|-------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1     | Взаимные фонды и денежные инструменты | – 0,4                                            | Токенизация фондов денежного рынка, мгновенные переводы    |
|       | Кредиты и секьюритизация              | – 0,3                                            | Оптимизация складского и факторингового кредитования       |
|       | Облигации и биржевые ноты             | – 0,3                                            | Репо-операции, мобильность залогов, автоматизация расчетов |
|       | Альтернативные фонды                  | ~0,2                                             | Расширение доступа, адаптация инвесторов                   |
|       | Альтернативные активы                 | ~0,1                                             | Вторичный рынок для неликвидных активов                    |
| 2     | Некотируемые акции                    | ~0,1                                             | Частные рынки, вторичные продажи долей                     |
|       | Драгоценные металлы                   | ~0,1                                             | Залог и обеспечение в DeFi, прозрачность владения          |
|       | Публично котируемые акции             | < 0,1                                            | Ускоренный клиринг и расчеты, дробное владение             |
| 3     | Нематериальные активы (IP, лицензии)  | < 0,1                                            | Роялти в реальном времени, автоматизация распределения     |
|       | Деривативы                            | < 0,1                                            | Упрощенный клиринг, прозрачность расчетов                  |

Составлено автором по материалам источника<sup>8</sup>

## РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ОБЛАСТИ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВ

В названии статьи на первое место среди трех ипостасей государства не случайно поставлена роль наблюдателя. В 2009 г. и несколько лет после этого, когда появился феномен биткоина, государство находилось в полной растерянности [5]. На этом этапе государство фактически дистанцировалось от нового и непонятного для себя рынка, пыталось определить подходы, изучая данный феномен. Первой реакцией правительств стали запреты и предупреждения, затем появились пробные регулятивные послабления и экспериментальные режимы сделок и обращения. В России эта фаза наблюдателя продлилась особенно долго, но с ужесточением западных санкций с 2022 г. криптовалюты и ЦФА стали средством для обхода западных ограничений и послужили инструментом трансграничных платежей.

Биткоин, который когда-то считался спекулятивным активом, теперь всерьез рассматривается правительствами по всему миру как стратегический финансовый инструмент, хотя проблемы с регулированием и опасения по поводу волатильности биткоина остаются ключевыми препятствиями для его всеобщего использования. Сальвадор вошел в историю как первое государство, закрепившее в 2021 г. биткоин в качестве законного платежного средства<sup>9</sup>. Правительство приобрело биткоины для своих национальных резервов, вызвав глобальные дебаты о целесообразности суверенных криптовалют. В январе 2025 г. власти по условиям кредита от Международного валютного фонда приняли поправки к закону о биткоине, которые обратили вспять этот процесс, изменив правовую природу биткоина и исключив из закона основные признаки законного платежного средства<sup>10</sup>. Принятие биткоина к оплате сделали добровольным, а налоговые платежи разрешили только в фиатных деньгах.

<sup>8</sup> McKinsey & Company. From ripples to waves: The transformational power of tokenizing assets. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/from-ripples-to-waves-the-transformational-power-of-tokenizing-assets> (дата обращения: 08.01.2026).

<sup>9</sup> Decreto Legislativo No. 57 sobre Bitcoin en El Salvador. Режим доступа: <https://clck.ru/3TeThk> (Режим доступа: 08.01.2026).

<sup>10</sup> Bastardo, J. El Salvador's Bitcoin Law Changes to Secure IMF Funding. режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/digital-assets/2025/02/28/el-salvadors-bitcoin-law-changes-to-secure-imf-funding> (дата обращения: 08.01.2026).

В Соединенных Штатах Америки (далее – США) специализированные биржевые фонды (биткойн-ЕТФ) привлекают значительные инвестиции, при этом некоторые из крупнейших в мире фирм по управлению активами владеют более 5,91 % предложения BTC (биткойн) на общую сумму более 100 млрд долл. США. Только на долю BlackRock приходится около половины совокупных активов среди биткойн-ЕТФ. 6 марта 2025 г. президент США Д. Трамп подписал указ о государственных крипторезервах<sup>11</sup>. Согласно документу, конфискованные правоохранительными органами США биткойны должны накапливаться в национальном резерве, равно как другие цифровые инструменты, которые будут храниться в другом фонде – United States Digital Asset Stockpile. Биткойны из резерва продавать нельзя, Министерство финансов США и Министерство торговли США должны регулярно отчитываться об их количестве.

По состоянию на конец 2025 г. можно констатировать, что фокус государственного регулирования криптовалют по всему миру сместился с запретительных мер на создание комплексных правовых режимов. В Европейском союзе с 2023 г. на основе Регламента (ЕС) 2023/1114 повсеместно внедряется стандарт MiCA (англ. Markets in Crypto-Assets – «рынки криптоактивов»), обеспечивающий трансграничную гармонизацию, минимизацию рисков, борьбу с манипулированием рынком и инсайдом<sup>12</sup>. Регламент делит все криптоактивы на три основные категории, исходя из их экономической сути.

Первый тип состоит из криптоактивов, у которых стоимость стабилизируется путем привязки только к одной официальной валюте. Функция таких криптоактивов похожа на функцию электронных денег. Как и электронные деньги, такие криптоактивы являются электронными заменителями монет и банкнот и будут использоваться для осуществления платежей. Они определены как «токены электронных денег» (англ. E-Money Tokens).

Второй тип криптоактивов касается «токенов, привязанных к активам» (англ. Asset-Referenced Tokens), которые стремятся стабилизировать свою стоимость за счет привязки к другой стоимости или праву, или их комбинации, включая одну или несколько официальных валют. Он охватывает все остальные цифровые финансовые активы, за исключением токенов электронных денег.

Наконец, третий тип состоит из иных активов, включающих утилитарные токены (англ. utility tokens) и прочие цифровые активы, не подпадающие под первые две группы.

Латиноамериканские экономики (Бразилия, Аргентина, Чили) завершили легализацию криптовалют, сделав их инструментом частных инвестиций и расчетов. В России и Японии регуляторный вектор направлен на жесткое разделение платежных функций: внутри страны – полный запрет, с нерезидентами – разрешено. Для России трансформация международного платежного механизма и финансовой системы в значительной степени увязана с принятием защитных мер против западных санкций [6].

Все эти изменения свидетельствуют о том, что государство в лице национальных правительств и центральных банков постепенно сдается под натиском общественного интереса к пока еще альтернативным, но привлекательным формам финансовых инструментов и делает их легальными и все более доступными для широкого круга лиц. Причины для разных стран различны: для США – это поиск новых способов решить колоссальную долговую проблему (перевод государственного долга в криптовалюту может быстро обесценить его), для стран Европейского союза – это попытка усилить рыночную интеграцию и экономические связи в динамично развивающемся цифровом пространстве в условиях нарастания мощных дезинтеграционных процессов в этом блоке. Для развивающихся стран интерес состоит в том, чтобы получить преимущества в еще пока конкурентной, новой для всего мира рыночной среде. Для таких стран, как Россия, находящихся в жестких рамках санкционных ограничений, либерализация операций с цифровыми финансовыми инструментами – способ вывести из-под санкций хотя бы часть платежных операций.

## УГРОЗЫ РАСШИРЕНИЯ СФЕРЫ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВ

Большая часть угроз в сфере цифровых финансов связана с децентрализованными инструментами, стоимость которых определяется рынком. Их стремительная экспансия создает системные вызовы для традиционных финансовых институтов и регуляторов. Так, криптовалюты, демонополизировав эмиссионную функцию центральных банков, создают угрозу устойчивости покупательной способности фиатных денег.

<sup>11</sup> Establishment of the Strategic Bitcoin Reserve and United States Digital Asset Stockpile. Режим доступа: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/03/establishment-of-the-strategic-bitcoin-reserve-and-united-states-digital-asset-stockpile/> (дата обращения: 08.01.2026).

<sup>12</sup> European Union. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937. Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng> (Date of access: 08.01.2026).

Они искажают трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики, который гораздо менее эластично передает регуляторные импульсы участникам рынка, использующих альтернативные криптовалюты. Процентная ставка работает по линии «кредиты центральных банков банкам – кредиты банков клиентам», но не уходит в криптосреду. Исторически контроль государства над денежной массой выступал ключевым макроэкономическим стабилизатором, однако сегодня эта функция подвергается эрозии. Оборот неподконтрольных государству криптомонет, капитализация которых уже исчисляется триллионами долларов США, создает риск замещения части суверенных фиатных денег. В результате национальные экономики, особенно в развивающихся странах, сталкиваются с ограничением возможности централизованно управлять инфляционными процессами и валютными курсами. Угрозы для фиатной монополии центральных банков в большей степени исходит от стейблкоинов, якобы обеспеченных традиционными валютами и активами (долларом США, золотом и др.), которые на самом деле паразитируют на доверии к ним участников рынка. В реальности никакого обеспечения таким криптовалютам нет, никто не гарантирует обмен стейблмонет на фиксированное количество традиционных активов.

Глобальный и экстерриториальный характер обращения криптовалют неизбежно приводит к ослаблению надзорной функций государства, особенно в сфере противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма (ПОД/ФТ). Традиционная модель финансового мониторинга опирается на финансовые и нефинансовые организации в лице коммерческих банков, страховых компаний, ломбардов и других институтов, обслуживающих клиентов. Одноранговые (англ. peer-to-peer, P2P – «равный с равным») цифровые платформы позволяют осуществлять трансграничные переводы, но они еще слабо адаптированы для борьбы с отмыванием денег и нередко используются для обхода традиционной системы контроля. FATF регулярно фиксирует факты надзорного арбитража, когда провайдеры виртуальных активов мигрируют в юрисдикции с минимальным уровнем контроля. Задача идентификации клиента здесь еще слабо проработана, то есть невозможно качественно выполнить главное требование антиотмывочного механизма «Знай своего клиента».

Развитие технологий распределенного реестра способствует созданию альтернативных систем управления и институционального доверия. Блокчейн-архитектура на уровне алгоритмов замещает функции традиционных юридических посредников, встроенных в систему государственного контроля и подтверждения легальности сделок, включая нотариальные конторы, депозитарии, государственные реестры прав собственности и др. Вследствие этого государство утрачивает свою историческую монополию на обеспечение надежности юридических фактов и законных действий, а доверие экономических агентов переносится с правовых институтов на криптографические алгоритмы. При этом без должного контроля за их написанием и исполнением под всю эту инфраструктуру децентрализованных цифровых финансов закладывается мина замедленного действия, способная в будущем парализовать всю финансовую систему. С учетом экспоненциального роста сделок в данной сфере это время стремительно приближается. Вопрос состоит в том, сможет ли государство перестроить свой механизм разработки и принятия нормативно-правовых актов так, чтобы он с минимальным временным лагом отставал от новых технологий, продуктов и институтов, которые создает децентрализованная цифровая финансовая среда.

Смарт-контракты становятся еще одним элементом суррогатной правовой среды. Эти программные продукты на основе заложенных в них алгоритмов выполняют операции автоматически, без участия человека. Это позитивный тренд, так как самоисполняемый программный код гарантирует реализацию сделки при наступлении заданных условий, полностью исключая возможность неисполнения обязательств одной из сторон. Однако данный цифровой продукт может работать по заранее несправедливым условиям. Решение принимает цифровой механизм, в котором нет элементов оспаривания или адаптации условий сделки при изменении обстоятельств: ошибка в коде или недобросовестно заложенный алгоритм исполняются неумолимо, даже если это приводит к абсурдному или разорительному результату. Кроме того, смарт-контракт не способен учитывать добросовестность исполнения обязательств сторонами сделки или иные юридически значимые нюансы, которые в обычной деловой практике могли бы повлиять на действия сторон. Это создает риск того, что формальное соблюдение алгоритма станет важнее реальной справедливости договоренностей. В итоге вместе с устранением вариативности человеческого поведения мы получаем не менее опасную диктатуру кода, где единственным способом исправить несправедливость может быть лишь перезагрузка, переход на новые версии программных продуктов или экстренное вмешательство разработчиков, что подрывает саму идею децентрализованной цифровой автономии.

Следует помнить, что с развитием процесса цифровизации с рынков не уходят свойственные им «провалы», открытые уже довольно давно целой плеядой известных экономистов. Речь идет про монополизацию, асимметрию информации, экстерналии и другие негативные эффекты. Так, блокчейн и в целом цифровая среда при всей своей кажущейся прозрачности и доступности отнюдь не устраняют проблемы, связанные с асимметрией информацией. Более того, новые формы и средства коммуникаций только усиливают этот «провал». Сегодня большое влияние на участников цифрового финансового рынка (инвесторов, эмитентов) оказывают специализированные криптосообщества в растущих, как снежный ком, каналах социальных сетей. Они становятся постепенно таким же важным и даже более значимым источником информации и аналитики, чем традиционные финансовые каналы и средства массовой информации: дают инвестиционные рекомендации, отслеживают рыночные настроения, информируют о формирующихся трендах, позволяют углубиться в конкретные аспекты криптоиндустрии, оказывают эмоциональную поддержку криптоинвесторов.

Вот только качество такой информации остается крайне низким. Кроме того, здесь уже имели место схемы скоординированного манипулирования ценами (например, стратегии *pump and dump*) и вбросы ложных информационных поводов для извлечения прибыли за счет неквалифицированных участников. Нередко формируется эффект «информационного пузыря», который искажает объективное восприятие рыночных рисков и провоцирует иррациональное стадное поведение, усиливая общую волатильность и системную нестабильность цифрового финансового рынка.

Не меньшие риски несет с собой стремительное внедрение ЦФА в бизнес-среду. В России суммарный объем их выпусков к концу 2025 г. достиг 1,46 трлн руб., из них 895 млрд руб. пришлось непосредственно на сделки в 2025 г. В правоприменительной практике уже фиксируются прецеденты так называемых «контролируемых дефолтов», когда недобросовестные эмитенты эксплуатируют нормативные пробелы и технические уязвимости нестандартизированных смарт-контрактов для уклонения от обязательств, что наглядно продемонстрировало судебное дело с участием микрофинансовой организации «Реми Капитал» (июнь 2025 г.) [7; 8]. Регуляторный арбитраж и технологическая непрозрачность инфраструктуры операторов формируют благоприятную среду для конструирования схем «Понци-финансирования» (в отечественной деловой среде укоренилось другое название для таких схем – «финансовая пирамида») и преднамеренного сокрытия компаниями-должниками ликвидности от налоговых взысканий (ст. 199.2 Уголовного кодекса РФ) путем ее конвертации в не подлежащие быстрой оценке цифровые права<sup>13</sup>.

Критическим вызовом для системы противодействия отмыванию доходов (ПОД/ФТ) также становится синергия децентрализованных финансов с технологиями генеративного искусственного интеллекта. Подобные алгоритмы активно применяются злоумышленниками для массовой генерации поддельных документов, создания синтетических личностей и фиктивных аккаунтов («денежных мулов»), что позволяет обходить автоматизированные процедуры верификации и интегрировать криминальные капиталы в легальный оборот через покупку высоколиквидных ЦФА.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровая трансформация глобальных финансов наглядно демонстрирует, как быстро государство вынуждено менять свои функции под давлением технологического прогресса. Пройдя стадию пассивного наблюдения, а затем попыток прямолинейного запрета, ведущие экономики мира, включая Россию, перешли к формированию сложных правовых режимов и постепенной интеграции токенизированных инструментов в легальное правовое поле. При этом децентрализованная природа криптовалют и ЦФА, экспансия негибких смарт-контрактов и растущие объемы выпуска цифровых инструментов создают беспрецедентные вызовы, от угрозы размывания монетарного суверенитета центральных банков до появления новых высокотехнологичных схем уклонения от налогов и отмывания криминальных капиталов, а также мошенничества и манипулирования рынком.

Менее чем за ближайшие три с половиной года посредством токенизации часть мировых активов перейдет в цифровой формат и достигнет величины 2–5 трлн долл США. Это только начало. В таких условиях успешность государственной политики в сфере цифровых финансов будет зависеть от способности быстро находить новые регулятивные и надзорные инструменты и механизмы.

<sup>13</sup> Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ. Ст. 199.2. Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.01.2026).



Государство больше не может оставаться лишь сторонним наблюдателем или консервативным контролером – оно обязано предложить надежные суверенные альтернативы участникам децентрализованной цифровой среды, как это уже начали делать центральные банки, выпуская цифровые фиатные деньги. Кроме того, экстерриториальный характер таких операций диктует острую необходимость международной координации правоприменения, чтобы свести к минимуму эффект регуляторного арбитража. Важнейшей задачей также остается преодоление «провалов рынка», связанных с информационной асимметрией и защитой неквалифицированных инвесторов. Только так можно нейтрализовать возникающие риски и заставить цифровые финансовые инструменты работать на реальный экономический рост и развитие.

### Список литературы

1. Hayek, F. A. *Denationalisation of Money* / F. A. Hayek. – London: Institute of Economic Affairs, 1976. – 144 p. – ISBN 9780255362399.
2. Selgin, G. Free Banking and Monetary Control / G. Selgin // *The Economic Journal*. – 1994. – Vol. 104, No. 427. – P. 1449–1459.
3. Dowd, K. *Private Money: The Path to Monetary Stability* / K. Dowd. – London: Institute of Economic Affairs, 1988. – 71 p. – ISBN 0-255-36216-1.
4. Omarini, A. Banks and FinTechs: How to develop a digital open banking approach for the bank's future / A. Omarini // *International Business Research*. – 2018. – Vol. 11, No. 9. – P. 23–36. – DOI 10.5539/ibr.v11n9p23.
5. Lawrence, C. J. Movement to market, currency to property: the rise and fall of Bitcoin as an anti-state movement, 2009–2014 / C. J. Lawrence, S. L. Mudge // *Socio-Economic Review*. – 2019. – Vol. 17, No. 1. – Pp. 109–134. – DOI 10.1093/ser/mwz023.
6. Санкционный фактор трансформации российской и мировой экономики / под ред. Б.Б. Логинова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 235 с. – DOI 10.12737/1921361. – ISBN 978-5-16-018195-0.
7. Николаев, Д. А. Цифровые финансовые активы и противодействие отмыванию доходов: инфраструктурные решения и регуляторные вызовы / Д. А. Николаев // *Экономическая безопасность*. – 2025. – Т. 8, № 6. – С. 1619–1636. – DOI 10.18334/ecsec.8.6.123467. – EDN AZDGIT.
8. Дорофеев, В. А. Регулирование цифровых финансовых активов в России и за рубежом / В. А. Дорофеев // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. – 2023. – № 6. – С. 129–131. – DOI 10.23672/SAE.2023.38.52.004.

### References

1. Hayek, F. A. (1976). *Denationalisation of money*. London: Institute of Economic Affairs.
2. Selgin, G. (1994). Free banking and monetary control. *The Economic Journal*, 104(427), 1449–1459.
3. Dowd, K. (1988). *Private money: The path to monetary stability*. London: Institute of Economic Affairs.
4. Omarini, A. (2018). Banks and FinTechs: How to develop a digital open banking approach for the bank's future. *International Business Research*, 11(9), 23–36. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n9p23>
5. Lawrence, C. J., Mudge, S. L. (2019). Movement to market, currency to property: The rise and fall of Bitcoin as an anti-state movement, 2009–2014. *Socio-Economic Review*, 17(1), 109–134. <https://doi.org/10.1093/ser/mwz023>
6. Loginov, B. B. (ed.) (2024). *Sanction factor in the transformation of the Russian and global economy*. Moscow: INFRA-M. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/1921361>
7. Nikolaev, D. A. (2025). Digital financial assets and anti-money laundering: Infrastructure solutions and regulatory challenges. *Economic Security*, 8(6), 1619–1636. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/ecsec.8.6.123467>
8. Dorofeev, V. A. (2023). Regulation of digital financial assets in Russia and abroad. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*, 6, 129–131. (In Russian). <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.38.52.004>



## Внутренний имидж государства и культурная память: теоретико-методологическая рамка для анализа постконфликтных обществ

Абдаллах Лейла Нажибовна

Аспирант

ORCID: 0000-0003-1626-0504, e-mail: leyla.n.abdallah@gmail.com

Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия

### Аннотация

Статья имеет теоретико-методологическую направленность и посвящена разработке аналитической рамки для исследования внутреннего имиджа государства как социокультурной конструкции, формируемой в динамике коллективной памяти. Основное внимание уделено постконфликтным обществам, в которых процессы легитимации власти и социальной интеграции особенно остро зависят от интерпретации прошлого. Методологическая стратегия опирается на социологию культуры, теории коллективной и культурной памяти, а также концепцию символической власти. Применен междисциплинарный подход, сочетающий методы сравнительно-исторического анализа, концептуального моделирования и интерпретации нарративов. В ходе анализа уточнено понятие внутреннего имиджа государства как системы символических представлений, укорененных в памяти и повседневных практиках, выявлены механизмы его формирования через институционализацию исторических нарративов, ритуализированные практики и медиапосредничество. Разработанная концептуальная модель описывает взаимодействие между культурной памятью, символической политикой и социокультурным восприятием граждан, отражая структуру формирования образа государства в условиях посттравматического опыта. Новизна исследования заключается в интерпретации теоретических разработок в области изучения памяти (англ. *memory studies*) и социологии легитимации в рамках единой социологической перспективы. Показано, что культурная память служит не только ресурсом идентичности, но и механизмом воспроизводства доверия, сопричастности и чувства «своего» государства. Предложенная модель обладает как объяснительным, так и прикладным потенциалом для анализа государственной политики памяти, мемориальных практик и стратегий постконфликтной консолидации.

### Ключевые слова

Коллективная память, символическая власть, внутренняя легитимность, нарратив, идентичность, постконфликтное общество, медиация памяти, нарративные схемы, символический порядок, государственность

**Для цитирования:** Абдаллах Л.Н. Внутренний имидж государства и культурная память: теоретико-методологическая рамка для анализа постконфликтных обществ // Вестник университета. 2026. № 3. С. 244–255.



# State's internal image and cultural memory: a theoretical and methodological framework for post-conflict societies analysis

**Leila N. Abdallakh**

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0003-1626-0504, e-mail: leyla.n.abdallah@gmail.com

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia

## Abstract

The paper has a theoretical and methodological focus and is devoted to the development of an analytical framework for the study of a state's internal image as a socio-cultural structure formed in the dynamics of collective memory. The main focus is on post-conflict societies in which the processes of legitimization of power and social integration are particularly acutely dependent on the interpretation of the past. The methodological strategy is based on sociology of culture, the theory of collective and cultural memory, as well as the symbolic power concept. An interdisciplinary approach has been applied that combines methods of comparative historical analysis, conceptual modeling, and narrative interpretation. In the course of the analysis, the concept of a state's internal image as a system of symbolic representations rooted in memory and everyday practices has been clarified. The mechanisms of its formation through the institutionalization of historical narratives, ritualized practices, and media mediation have been revealed. The developed conceptual model describes the interaction among cultural memory, symbolic politics, and citizens' socio-cultural perception, reflecting the structure of forming a state's image in the context of post-traumatic experience. The novelty of the research lies in the integration of theoretical developments in memory studies and sociology of legitimation within a single sociological perspective. It has been shown that cultural memory serves not only as a resource of identity, but also as a mechanism for reproducing trust, belonging, and a sense of "one's own" state. The proposed model has both explanatory and applied potential for analyzing state memory policy, memorial practices, and post-conflict consolidation strategies.

## Keywords

Collective memory, symbolic power, internal legitimacy, narrative, identity, post-conflict society, memory mediation, narrative schemas, symbolic order, statehood

**For citation:** Abdallakh L.N. (2026) State's internal image and cultural memory: a theoretical and methodological framework for post-conflict societies analysis. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 244–255.

## ВВЕДЕНИЕ

Проблематика формирования и трансформации внутреннего имиджа государства, понимаемого в качестве системы коллективных представлений о его роли, функциях и месте в социальной структуре, приобретает особую значимость в постконфликтных обществах. После пережитых кризисов меняются как стратегии государственных институтов, стремящихся закрепить определенные интерпретации происходящих изменений, так и представления граждан о государстве, а культурная память становится одним из ключевых механизмов, через которые общество осмысляет институциональные трансформации. В этих условиях особенно важным становится анализ того, как память включается в формирование коллективной идентичности и задает рамки восприятия политических институтов. Это, в свою очередь, требует обращения не только к сфере политической риторики, но и к социологическим механизмам формирования идентичности, циркуляции нарративов и символической интеграции.

Исследователи, занимающиеся изучением памяти (англ. *memory studies*), указывают, что память – это не только индивидуальный психологический феномен, но и социальный процесс, посредством которого сообщество конструирует образ своего прошлого [1]. Культурная память включает устойчивые нарративы и символические формы, традиции и интерпретации истории, которые передаются через поколения и становятся основой коллективной идентичности [2]. В условиях политических трансформаций государственные институты активно обращаются к памяти как к ресурсу символической интеграции: через отсылки к значимым событиям, историческим героям, легендам о «золотом веке» и т.д. власть стремится укрепить связь между собственным политическим курсом и представлениями общества о «правильном» порядке вещей, сформировать чувство сопричастности и оправдать новый политический курс [3]. Особенно остро эта тенденция проявляется после конфликтов, когда общество переживает травматический опыт и находится в поисках объединяющего нарратива для преодоления раскола. В таких условиях культурная память становится ареной символической борьбы: разные акторы предлагают конкурирующие версии прошлого («войны памяти»), пытаясь либо «залечить раны» через признание и примирение либо, напротив, мобилизовать людей против нового «врага» [3]. От того, какие нарративы получают институциональную поддержку, зависит то, какие образы государства закрепляются как легитимные и каким образом общество интерпретирует текущую политическую ситуацию.

В данных условиях возникает необходимость комплексного аналитического подхода, позволяющего исследовать внутренний имидж государства через призму культурной памяти. Настоящая работа имеет целью разработать и представить теоретико-методологическую рамку анализа, интегрирующую достижения *memory studies* и исследований политического имиджа государства. Новизна подхода заключается в разработке авторской концептуальной модели, которая раскрывает механизмы влияния коллективной памяти на восприятие государства его гражданами. В отличие от работ, ориентированных на политическое управление или PR-модели, настоящее исследование рассматривает внутренний имидж государства как элемент социальной реальности, возникающий в результате институционализации определенных интерпретаций прошлого, циркуляции нарративов и повседневных коммуникациях. Предлагаемая рамка особенно применима к постконфликтным обществам, где вопросы легитимации власти и национальной идентичности стоят наиболее остро. В качестве иллюстрации в статье рассматривается кейс Афганистана после 2021 г. – приход к власти движения «Талибан» и его попытки опереться на культурную память в обоснование своей легитимности.

Объект исследования – внутренний имидж государства в постконфликтных обществах. Предмет исследования – механизмы актуализации культурной памяти в публичном дискурсе и медиапрактиках, а также их влияние на формирование внутреннего имиджа государства и восприятие его легитимности гражданами в постконфликтных обществах.

Гипотеза исследования заключается в том, что в постконфликтных обществах устойчивый внутренний имидж государства формируется не как результат исключительно управленческих и PR-стратегий («мягкая» сила, национальный брендинг), а в процессе динамического взаимодействия трех взаимосвязанных уровней:

- культурно-исторических нарративов, укорененных в коллективной памяти (ее социальная обусловленность, институциональные формы, связь с идентичностью);
- символической политики государства, направленной на конструирование и институционализацию образов прошлого;

– социокультурного восприятия граждан в постконфликтный период, формируемого медиапрактиками и дискурсивными стратегиями, актуализирующими эти нарративы и соотносящими их с опытом травмы и потребностью в легитимации.

Исходя из сформулированной гипотезы в исследовании решаются следующие задачи:

- раскрыть ключевые теоретические подходы к изучению имиджа государства, коллективной и культурной памяти, а также медиапамяти с выявлением их ограничений и разобщенности;
- обосновать междисциплинарный аналитический подход и выделить уровни анализа внутреннего имиджа государства – культурно-исторические нарративы, символическую политику и социокультурное восприятие граждан;
- предложить концептуальную модель, описывающую внутренний имидж государства как результат взаимодействия культурных нарративов, инструментов символической политики и медиадискурса в условиях постконфликтного опыта;
- продемонстрировать применимость модели к исследованию постконфликтных обществ и очертить направления ее эмпирической проверки (на примере Афганистана).

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современных исследованиях внутреннего имиджа государства выделяется направление, связанное с политической коммуникацией, PR и брендингом. В его рамках имидж государства трактуется преимущественно как продукт целенаправленной информационной политики – управленческих стратегий, «мягкой силы» и национального брендинга [4–7]. Государственные институты рассматриваются как активные субъекты, формирующие образ страны посредством медиакампаний, символики, публичной риторики и других инструментов коммуникации.

Подобный подход позволил выработать прикладные рекомендации по улучшению репутации государства и укреплению его «национального бренда», однако имеет и существенные ограничения. Во-первых, историко-культурное содержание образа часто остается вне фокуса: имидж редуцируется до управляемого PR-конструкта, тогда как роль коллективной памяти и укорененных нарративов недооценивается. Во-вторых, внутренний адресат нередко воспринимается как однородная аудитория – население в целом, на которое можно воздействовать единым информационным посылом. Это упрощение игнорирует межгрупповую вариативность восприятия, обусловленную различиями опыта, памяти и травмы. В условиях постконфликтного общества такая вариативность особенно значима: группы населения могут существенно расходиться в оценках прошлого конфликта, доверии к институтам и символах, поэтому единые имиджевые кампании работают неэффективно или даже вызывают отторжение. Таким образом, ориентированные на коммуникационные технологии подходы (национальный брендинг, «мягкая сила» и пр.) дают ценную управленческую оптику, но не учитывают социокультурный контекст. Они описывают имидж как результат целенаправленных действий властей, упуская из виду тот факт, что восприятие государства формируется в динамике общественной памяти и коллективной идентичности.

При этом формирование внутреннего имиджа государства всегда опиралось не только на современные управленческие практики, но и на обращение к историческому наследию и символам. Государственная символика, официальная риторика и историческая политика служат инструментами легитимации, вызывая у граждан эмоции сопричастности и доверия [8]. Еще М. Вебер выделял традицию как один из ключевых источников власти наряду с харизмой и рационально-правовыми нормами, указывая, что именно опора на укорененные обычаи и «вечный порядок вещей» делает режим в глазах общества законным [9]. В переломные эпохи государства нередко прибегают к «изобретению традиций» (Э. Хобсбаум), создавая ритуалы и легенды, претендующие на древность, чтобы укрепить ощущение преемственности с глубокой историей [10]. Такая апелляция к прошлому – универсальная культурно-политическая стратегия, позволяющая соединить идентичность граждан с легитимностью власти. При этом, как отмечал П. Бурдьё, власть в значительной мере символична и проявляется в способности государства навязывать обществу «естественные» интерпретации прошлого и настоящего [11]. Иными словами, государство обладает силой формировать официальную картину прошлого и настоящего, делая ее частью само собой разумеющегося порядка. Это проявляется через государственную историческую политику – поддержку определенных версий истории в образовании, науке, медиа, официальном каноне памятных дат и героев.

Второе направление – *memory studies*, прослеживающееся от классических идей М. Хальбвакса о социальной природе памяти, концепции Я. Ассмана о коммуникативной и культурной памяти до работ П. Нора, Э. Хоскинса и Б. Зелизера о местах памяти и медиапамяти [1; 2; 12; 13]. Эти исследования показали, что память – это динамический социальный процесс, поддерживаемый символами, ритуалами, медиа и институтами, и что именно культурная память играет ключевую роль в формировании коллективной идентичности. Актуальные эмпирические исследования подтверждают, что коллективная память может выполнять функцию не только идентификационного, но и нормативного ресурса. Так, Р.Э. Бараш, анализируя данные опросов и публичных дискурсов, показывает, что память о Великой Отечественной войне в российском обществе продолжает играть роль культурного ядра идентичности, однако в молодежной среде наблюдается разрыв в способах интерпретации прошлого, свидетельствующий о полифонии памяти [14]. Это подчеркивает значимость социологического анализа памяти не только как стабилизатора, но и как источника конфликтных восприятий легитимности.

Наряду с текстами и символами важнейшими механизмами воспроизводства памяти выступают телесные и ритуализированные практики. Как подчеркивает П. Коннертон, общество помнит не только через вербальные формы, но и через телесную память – повторяемые жесты, церемонии, праздники и повседневные ритуалы, которые «впитывают» прошлое в социальное тело [15]. Важнейшей составной частью внутреннего имиджа государства выступает национальная идентичность, конструируемая через нарративы о коллективном прошлом. Б. Андерсон в работе о «воображаемых сообществах» показал, что нация во многом воображается через общую историю, транслируемую через образование, медиа и памятные практики [16]. Государства сознательно участвуют в этом процессе, формируя официальный канон и создавая поводы для совместного символического переживания. Тем самым политика памяти выступает инструментом символической интеграции, но одновременно несет риск искажения истории и маргинализации альтернативных нарративов [17].

Российский контекст также демонстрирует, что интерпретация коллективной памяти выступает важнейшим ресурсом формирования идентичности государства. Как показывает О.Ю. Малинова, рамки коллективной памяти в постсоветской России трансформируются в зависимости от стратегической культуры, формируемой политической элитой: например, история 1990-х гг. переопределяется с либеральной на кризисную, создавая новый нарратив «спасенного государства» [18]. Этот кейс иллюстрирует, как символическая политика памяти задает образ государства как восстановленного порядка вне зависимости от эмпирических оснований, через рамки культурной легитимации.

Обобщенное теоретическое осмысление памяти как социального института предлагает Б. Миштал, подчеркивая ее роль в поддержании социальной связности и легитимации институтов. Память, по Б. Миштал, – не просто воспроизведение прошлого, а инструмент нормализации настоящего, в том числе через институциональное забывание, переключение интерпретаций и борьбу за контроль над повествованием [19]. Это особенно важно в постконфликтных обществах, где конфигурация коллективной памяти напрямую влияет на политическую стабильность и процессы примирения. Ритуалы памяти обеспечивают эмоциональную включенность и «воспроизведение идентичности в действии». В целом культурная память включает коллективно разделяемые нарративы о далеком прошлом, мифы о происхождении, национальные праздники и траурные даты, канонические тексты и образы. Благодаря институциональному воспроизводству (через образовательно-культурную, досуговую, торжественную деятельность) культурная память задает базовые представления о прошлом, обеспечивая чувство преемственности и единства сообщества. Именно она формирует ту символическую рамку, внутри которой складывается образ государства в сознании граждан.

Ни политическая имиджелогия, ни *memory studies*, несмотря на значительный объяснительный потенциал, не дают полноценного инструментария для анализа внутреннего имиджа государства, особенно в условиях постконфликтных трансформаций. Работы по политической коммуникации и брендингу фокусируются преимущественно на управленческих стратегиях и «мягкой» силе, редуцируя внутреннего адресата до однородной аудитории и игнорируя вариативность коллективных воспоминаний и последствия травматического опыта. *Memory studies* детально анализируют социальные механизмы производства и медиатизации памяти, но практически не связывают их с параметрами внутреннего имиджа государства – доверием, легитимностью, чувством сопричастности, принадлежности к группе, – а также с инструментами политического управления и процессами символического воспроизводства



власти. В результате внутренняя проекция образа государства как объекта коллективного представления и символического признания оказывается вне поля системного анализа, а пересечение политики памяти и имиджевых стратегий остается изученным лишь фрагментарно. Восполнение этого теоретико-методологического разрыва и интеграция двух исследовательских направлений в единую рамку анализа составляют задачу настоящего исследования.

Предлагаемая концептуальная модель не только применима в научном анализе, но и имеет прикладное значение для государственных институтов, международных организаций и экспертного сообщества, работающих над преодолением последствий конфликта, формированием доверия к институтам и консолидацией общества. Кроме того, она может быть использована для диагностики механизмов символической легитимации, оценки коммуникативных стратегий власти, помогать выявлять какие элементы культурной памяти обладают консолидационным потенциалом, а какие углубляют раскол, прогнозировать эффективность медийных стратегий и их резонанс с массовым восприятием, формировать практические рекомендации для исторической политики, мемориальных практик, образовательных инициатив и гражданских проектов, направленных на интеграцию общества.

## РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ РАМКИ АНАЛИЗА

Методология исследования опирается на интеграцию политической имиджологии, *memory studies* и концепции символической власти П. Бурдьё, что позволяет совместить управленческое, культурное и символическое измерения анализа [11]. Концепция П. Бурдьё позволяет рассматривать имидж государства как результат постоянного воспроизводства символов и нарративов в публичном пространстве. Государство реализует эту власть через контроль над официальной риторикой, систему образования, медиа и национальные символы (флаг, праздники, памятники), закрепляющие «правильное» видение прошлого и настоящего. В постконфликтных обществах, где прямое принуждение ограничено, а легитимность уязвима, значение символической власти особенно возрастает: именно через апелляцию к культурной памяти и архетипам («герой», «жертва», «враг») власть стремится консолидировать общество. Методологически это означает, что ключевым инструментом анализа становятся контент-анализ и интерпретация медиапрактик, символической политики и дискурсивных стратегий, поскольку именно в этих сферах реализуется способность государства формировать устойчивый внутренний имидж.

В настоящем исследовании внутренний имидж государства понимается как совокупность устойчивых представлений граждан о легитимности власти, ее идентичности и месте в историко-культурном контексте. Под легитимностью здесь понимается признание власти как «законной» и соответствующей нормам и ожиданиям общества, под идентичностью – степень совпадения образа государства с коллективными представлениями граждан о том, «кто мы» как политическое и культурное сообщество. Идентичность общества существует во множественном числе (этническая, религиозная, региональная и т. д.), и именно способность государства встроиться в эти идентичности или предложить объединяющий нарратив определяет характер внутреннего имиджа. Таким образом, внутренний имидж формируется через совокупность нарративов, которые соединяют власть и общество, а его устойчивость зависит от того, насколько эти нарративы согласованы. Через такие нарративы культурная память превращается в ресурс символической политики и инструмент формирования внутреннего имиджа государства. В терминах П. Бурдьё это и есть проявление символической власти – способности задавать рамки интерпретации социальной реальности и превращать их в «доксу», то есть неоспариваемые истины, воспринимаемые как самоочевидные [11]. Медиапрактики в данном случае выступают формами репрезентации этих образов в публичном дискурсе – через официальные заявления, средства массовой информации, образовательные и культурные каналы.

Как упоминалось ранее, имидж формируется через механизмы культурной памяти и символической политики. Согласно работам Я. Ассманна, культурная память понимается как долговременные и институционализированные формы воспоминаний, закрепленные в ритуалах, текстах, памятниках и символах, обеспечивающих преемственность поколений [2]. Символическая политика определяется как целенаправленное использование властью ресурсов памяти и риторики для конструирования и институционализации образов прошлого посредством нарратива – структурированного повествования, объединяющего отдельные факты и символы в цельный сюжет, наделенный смыслом и моральной оценкой. Внутренний имидж государства формируется через совокупность нарративов. Его устойчивость определяется

степенью согласованности этих нарративов между собой. Через них культурная память превращается в ресурс символической политики и инструмент формирования внутреннего имиджа государства.

Методологическая стратегия вытекает из поставленных задач и предложенной теоретико-методологической рамки. Работа основывается на качественном междисциплинарном анализе, включающем методы концептуального моделирования, сравнительно-исторического анализа и кейс-стади. Выбор методов исследования напрямую связан с поставленными задачами: теоретический синтез обеспечивает решение первых двух, а кейс-стади и контент-анализ позволяют проверить применимость модели на практике. На первом этапе проведен теоретический синтез: сопоставлены концепции *memory studies* и политической науки, что позволило выделить ключевые категории (память, имидж, легитимность, идентичность, символическая власть) и установить причинно-следственные связи между ними. Эти взаимосвязи легли в основу разработанной концептуальной модели внутреннего имиджа государства, представленной в виде теоретико-методологической рамки анализа. Обращение к П. Бурдье здесь непосредственно определяет выбор методов: если символическая власть реализуется через институционализацию нарративов и символов, то адекватным инструментом анализа выступает контент-анализ официальных документов, риторики и символических практик государства. Таким образом, теория и метод связаны напрямую: анализ медиапрактик и дискурсивных стратегий позволяет выявить механизмы символической легитимации.

На втором этапе модель была апробирована на примере Афганистана после прихода к власти движения «Талибан» в 2021 г. В рамках кейс-стади проведен контент-анализ официальных символов, риторики и политических решений нового режима, интерпретируемых через призму предложенной модели. Такой подход позволил продемонстрировать, как культурные нарративы и символическая политика соотносятся с задачами легитимации власти и формированием внутреннего имиджа государства.

Следует оговорить ограничения. Предлагаемая рамка носит универсально-теоретический характер, но ее реализация зависит от конкретного культурно-исторического контекста. Применение модели к кейсу Афганистана носит иллюстративный характер – полноценная эмпирическая проверка потребовала бы более обширных данных (например, социологических опросов об отношении населения к тем или иным историческим нарративам). Тем не менее даже ограниченный материал позволяет выявить основные механизмы и подтвердить эвристическую ценность предложенной концептуальной схемы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Разработанная концептуальная модель отражает ключевые элементы и взаимосвязи, посредством которых культурная память влияет на внутренний имидж государства в постконфликтном обществе (см. рис.). В ее центре – треугольное взаимодействие между государством, обществом и культурной памятью, разворачивающееся в условиях постконфликтного контекста.

Еще раз важно подчеркнуть, что постконфликтный контекст делает символическую власть особенно значимой. В условиях дефицита доверия и ограниченности прямого принуждения государство вынуждено опираться прежде всего на символы, риторику и память. По П. Бурдье, именно здесь наиболее ясно проявляется власть как способность конструировать смысл, а не только контролировать ресурсы. Для постконфликтного общества любое слово о прошлом приобретает политический вес: риторика «жертвы», «врага» или «героя» становится инструментом легитимации или, напротив, источником новых расколов. Таким образом, постконфликт усиливает значение символического измерения власти, превращая медиапрактики и памятные акты в ключевые механизмы политической консолидации.

Культурная память выступает источником смыслов и легитимирующих нарративов, которыми государственная власть наполняет собственную политику. Она содержит потенциальные «ресурсы легитимации»: власть может актуализировать определенные символы, события и фигуры, чтобы встроить себя в признанный коллективной памятью сюжет. Например, новый режим может объявить себя наследником борьбы за независимость или исполнителем заветов национальных героев. Используя понятийный аппарат П. Бурдье, мы можем заключить, что именно в этих практиках проявляется символическая власть: власть не просто транслирует факты, а закрепляет за ними определенный смысл и моральную оценку, добиваясь того, чтобы они воспринимались обществом как самоочевидные и не требующие доказательств.

Такая интерпретация позволяет увидеть, что именно закрепление смысла за символами превращает культурную память в основу формирования имиджа государства. Если государству удалось встроить себя в коллективную память через убедительные символы и нарративы, внутренний имидж будет

позитивным: власть воспринимается как «своя», легитимная и основанная на общих ценностях. Конкретными показателями служат доверие к институтам, лояльность к политическому курсу, готовность к участию в государственных инициативах. Параметры устойчивого внутреннего имиджа различаются в зависимости от типа политического и культурного контекста, но во всех случаях они связаны с доверием и готовностью населения принимать интерпретацию власти как «естественный порядок вещей».



Составлено автором по материалам исследования

Рисунок. Теоретико-методологическая рамка анализа внутреннего имиджа постконфликтного государства через призму культурной памяти (авторская схема)

В демократических обществах это проявляется в поддержке избирательных процедур, соблюдении законов, готовности платить налоги и доверии к государственным средствам массовой информации. В постконфликтных традиционных обществах на примере Афганистана показатели легитимности носят иной характер: признание власти как «своей» (по этнической, религиозной или клановой линии), участие в деятельности традиционных институтов (джирга, шура), подчинение адату или шариату как истинным источникам права, проявление уважения к старейшинам и религиозным авторитетам. Если же память о прошлом осталась расколотой, внутренний имидж приобретает поляризованный характер: одни группы будут воспринимать власть как легитимную, другие – как узурпаторскую. В результате имидж государства становится полем конкуренции, что ведет к риску политической фрагментации, углублению социальных расколов и даже возобновлению конфликта, поскольку конкурирующие нарративы о прошлом могут становиться основой для мобилизации против власти. Важно подчеркнуть, что даже реальные политические шаги власти (экономическая политика, уровень безопасности, права граждан) влияют на образ государства, но почти всегда преломляются через символическую рамку: трудности оправдываются «наследием войны» или «внешними врагами», успехи – сравниваются с «героическим прошлым».

Государство транслирует имиджевые нарративы через реализацию символической политики, используя медиапрактики как ключевые инструменты закрепления памяти. Речь идет о разнообразных формах репрезентации:

- образовательные программы и учебники закрепляют «канон» прошлого;
- традиционные средства массовой информации (газеты, радио, телевидение) транслируют официальные речи и символические церемонии;
- массовая культура – кино, литература, популярные жанры – формирует эмоционально насыщенные образы героев и врагов;
- цифровые платформы и социальные сети обеспечивают постоянное воспроизводство нарратива в повседневной коммуникации.

Тем самым медиапрактики обеспечивают многоуровневое воспроизводство нарратива: на институциональном, массовом и повседневном уровнях.

Стоит подчеркнуть, что общество обладает собственной коллективной идентичностью и культурной памятью, которые структурируют восприятие государственного нарратива. Память о недавних событиях в условиях конфликта обычно расколота: у разных этнических, религиозных или политических групп существуют конкурирующие версии прошлого. В связи с этим общество нельзя рассматривать как пассивного получателя официальной риторики: в нем существуют альтернативные нарративы, способные резонировать с официальной линией либо вступать с ней в конфликт. Символическая власть государства проявляется здесь в том, чтобы добиться признания своей версии прошлого как само собой разумеющейся. Если это удастся, формируется относительное единство идентичности и укрепляется представление о государстве как о легитимном хранителе «наследия предков».

Наконец, данная модель учитывает и обратные связи. Восприятие внутреннего имиджа государством влияет на его последующую политику: признание или отторжение нарратива обществом корректирует выбор символических стратегий. Кроме того, сформированный имидж постепенно интегрируется в культурную память: повторение официальных интерпретаций и их закрепление в ритуалах и медиа делают их частью коллективной памяти общества, из которой государство черпает новые нарративы. Таким образом, предложенная рамка демонстрирует, что в постконфликтных условиях внутренний имидж государства формируется прежде всего через механизмы символической власти: официальные интерпретации прошлого, закрепляемые в памяти и ритуалах, оказываются более действенными, чем прямое принуждение, а сам процесс носит циклический характер, вовлекая государство, общество и культурную память в постоянное воспроизводство легитимирующих нарративов.

## ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ: КЕЙС АФГАНИСТАНА

Для проверки эвристической ценности предложенной модели рассмотрим кейс современного Афганистана, где в августе 2021 г. движение «Талибан» вновь пришло к власти. Этот пример показателен, поскольку демонстрирует, как в условиях постконфликтного контекста символическая власть становится ключевым инструментом конструирования внутреннего имиджа государства.

Первым шагом талибов стала символическая переориентация коллективной памяти через замену государственных символов. Трехцветный национальный флаг Афганской Республики был отвергнут и заменен однотонным белым полотнищем с шахадой (исповеданием веры). Этот флаг, по заявлениям представителей движения, отсылает к знаменам пророка Мухаммада и символизирует чистоту ислама и единство уммы [20]. Здесь ярко проявляется использование культурной памяти как ресурса легитимации: новый режим вписывает себя в признанный и претендующий на универсальность религиозно-исторический сюжет.

Одновременно были отвергнуты атрибуты прежнего режима, интерпретированные как «чуждые» и «навязанные извне». Так, государственный гимн 2004 г. был запрещен, поскольку его музыкальное сопровождение признали противоречащим шариату. Вместо него был введен напид – религиозное песнопение без инструментов, прославляющее павших шахидов и утверждающее темы Родины, храбрости и мученичества<sup>1</sup>. Этот новый гимн как элемент нарратива закрепляет образ талибов как «освободителей», завершивших многовековую борьбу с захватчиками. Старый гимн и флаг, напротив, демонизировались как символы иностранного влияния и «оскорбления памяти павших». Тем самым символическая политика напрямую реализует стратегию «общего врага», характерную для постконфликтного общества.

Помимо символов, важную роль сыграла политика памяти. Национальные праздники были переориентированы: вместо дня независимости от британского протектората акцент сместился на вывод советских войск и «победу над Соединенными Штатами Америки» в 2021 г. В образовательной сфере талибы начали переработку учебников истории, исключая нарративы, которые принижают их движение или возвышают прозападное правительство [21]. Тем самым создается новый исторический нарратив, встраивающий последние события в цепь освободительных джихадов Афганистана. Он апеллирует к коллективной травме – многолетнему опыту войн – и предлагает утешительный смысл: жертвы не были напрасны, они вписаны в священную борьбу за очищение страны. Это соответствует логике модели: культурная память перерабатывается в нарратив, обеспечивающий легитимацию.

<sup>1</sup> Oates L. What Does a Taliban School Curriculum Look Like? Режим доступа: <https://thediplomat.com> (дата обращения: 27.12.2025).



Следует подчеркнуть, что внутренний имидж правительства «Талибана» формируется в контексте уже существовавшей, но условной легитимности – легитимности, основанной на сопротивлении иностранному присутствию и мобилизации религиозного дискурса, а не на консенсусе между этнически разнообразным населением Афганистана [21]. Даже при наличии доминантного проекта исламско-национальной идентичности рецептивные вариации и контрнарративы продолжают существовать. Культурная память об ужасах гражданской войны и первом Эмирате мешает достижению внутренней легитимности: талибам не удается стать «народной властью» для всех слоев и национальных меньшинств.

Если проанализировать ситуацию через призму предложенной рамки, видно, что государство-«Талибан» активно эксплуатирует культурную память (религиозно-исторические мифы) и навязывает обществу собственный нарратив, однако само общество не является гомогенным: значительная его часть опирается на иную память и идентичность, не встроенную в предложенную мифологию. Такая ситуация подтверждает вывод о том, что в постконфликтном обществе единый внутренний имидж государства трудно сформировать, если культурная память расколота: конкурирующие нарративы не только блокируют символическую консолидацию, но и создают основу для политической фрагментации и возможной мобилизации против власти.

Афганский кейс иллюстрирует все элементы предложенной рамки:

- государство задействует культурную память (флаг Пророка, нашивки, календарь праздников);
- через символическую политику и медиапрактики формирует нарратив о своей «освободительной миссии»;
- общество отвечает в зависимости от своей памяти – где-то поддержкой, где-то сопротивлением;
- постконфликтный контекст усиливает значимость символической власти, поскольку прямое приращение ограничено;
- результатом становится противоречивый внутренний имидж, отражающий раскол культурной памяти.

Анализ через призму модели показывает: проблема легитимности режима кроется не только в экономическом кризисе или отсутствии международного признания, но и в непреодоленном разрыве коллективной памяти, который препятствует формированию единого имиджа государства.

Этот пример позволяет перейти к более общему обсуждению значимости предложенной модели. Новизна рамки состоит в том, что она соединяет инструменты *memory studies* и политической науки, рассматривая государство как активного актора, конструирующего нарративы легитимации из материалов культурной памяти. Общество в этой модели понимается не как пассивный объект, а как носитель множественных «памятей», принимающий или отвергающий государственные нарративы. Такой подход восполняет выявленный в обзоре литературы разрыв между исследованиями памяти и политологическими теориями легитимности: если прежде они развивались раздельно, то здесь они сведены в целостную модель анализа.

Практическая применимость рамки подтверждена анализом Афганистана: он показал, что успешность или провал легитимационных усилий власти напрямую зависят от того, насколько инклюзивным и резонансным для общества оказывается предлагаемый образ прошлого. Там, где власть находит общий знаменатель памяти (например, всеобщее почитание героев борьбы за независимость), формируется позитивный внутренний имидж. Однако, если государственный нарратив вступает в противоречие с воспоминаниями значительных групп, легитимность власти и консолидация разных социальных групп вокруг нее остается шаткой. Следовательно, модель позволяет не только описывать, но и объяснять причины провалов в политике памяти, указывая, что диссонанс между властью и обществом в сфере символов подрывает имидж государства.

С научной точки зрения данный подход открывает пространство для дальнейшей конвергенции *memory studies* и исследований государственного строительства в условиях постконфликта. Он демонстрирует, что категории «память», «идентичность» и «легитимность» могут быть соединены в рамках единого анализа. Применительно к постконфликтным обществам это особенно важно: мирное развитие здесь зависит не только от экономики и институтов, но и от символической реинтеграции – создания общей памяти и образа государства, приемлемого для всех граждан.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании разработана и апробирована теоретико-методологическая рамка анализа внутреннего имиджа государства через призму культурной памяти. Поставленные цели и задачи исследования достигнуты: удалось показать, что внутренний имидж государства формируется не только посредством управленческих и PR-технологий, но и в результате сложного взаимодействия власти и общества на уровне нарративов, символов и коллективной памяти.



Основной научный вклад исследования заключается в восполнении разрыва между двумя направлениями – политической имиджологией и *memory studies*. Если первые фокусировались преимущественно на стратегиях брендинга, а вторые – на механизмах воспроизводства памяти и идентичности, то предложенная модель интегрирует оба подхода. Она позволяет рассматривать внутренний имидж государства как результат символической политики и медиапрактик, воздействующих на общество через культурную память и формирующих легитимность власти.

Практическая ценность предложенной рамки продемонстрирована на примере Афганистана после 2021 г. Анализ показал, что усилия «Талибана» по легитимации своей политики строятся на апелляции к религиозно-историческим мифам и символам, но из-за расколотой памяти общества внутренний имидж нового режима остается противоречивым и фрагментированным. Это подтверждает ключевое положение модели: устойчивый внутренний имидж возможен только в том случае, если государственный нарратив интегрирует различные элементы культурной памяти и учитывает идентичность разных социальных групп.

Значение полученных результатов заключается в том, что они открывают перспективы для дальнейших исследований. Во-первых, предложенная рамка может быть применена к анализу других постконфликтных кейсов и сравнительных исследований разных режимов. Во-вторых, она задает методологическую основу для изучения соотношения памяти, идентичности и легитимности в политике. В-третьих, она может быть использована в практических инициативах, от разработки программ примирения и исторической политики до образовательных стратегий, направленных на укрепление доверия к институтам.

### Список литературы

1. Хальбвакс, М. Коллективная и историческая память / М. Хальбвакс // Неприкосновенный запас. – 2005. – № 2-3.
2. Assmann, J. Communicative and Cultural Memory / J. Assmann // Meusburger, P., Heffernan, M., Wunder, M. Cultural Memories. The Geographical Point of View (Knowledge and Space 4). – Dordrecht; Heidelberg; London; New York, 2011. – Pp. 15–27.
3. Boschung, D. Indigenous Pasts and the Roman Present / D. Boschung, A. W. Busch, M. J. Versluys // Reinventing “The Invention of Tradition”? – 2015. – 268 p.
4. Nye, J. Soft Power: The Means to Success in World Politics / J. Nye. – New York: PublicAffairs, 2005. – 191 p. – DOI 10.30965/9783846759691\_002.
5. Anholt, S. Places: Identity, Image and Reputation / S. Anholt. – London: Palgrave Macmillan, 2009. – 168 p.
6. Сагалаева, С. С. Имидж государства: сущность и подходы к определению / С. С. Сагалаева // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. – 2020. – № 2(839). – С. 43–54. – EDN RHXVVY.
7. Давыборец, Е. Н. Классификация технологий имиджа государства / Е. Н. Давыборец, О. В. Кузьмина, С. А. Мефодьева // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2016. – Т. 22, № 5. – С. 60–66. – EDN VYTYRT.
8. Саушкина, М. С. К вопросу о месте государственной символики в исторической политике / М. С. Саушкина // Российский социально-гуманитарный журнал. – 2025. – № 2. – DOI 10.18384/2224-0209-2025-2-1603. – EDN OKZVUP.
9. Вебер, М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. Социология / М. Вебер. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016. – 448 с. – ISBN 978-5-7598-1513-6. – EDN XZ.
10. Hobsbawm, E. The Invention of Tradition / E. Hobsbawm, T. Ranger. – Cambridge: Cambridge University Press, 1983. – 320 p. – ISBN 0-521-24645-8.
11. Bourdieu, P. Symbolic Power / P. Bourdieu // Language and Symbolic Power. – Cambridge: Harvard University Press, 1991. – Pp. 163–170.
12. Nora, P. Between Memory and History: Les Lieux de Memoire / P. Nora // Fabre, G., O’Meally, R. (eds.) History and Memory in African-American Culture. – Oxford: Oxford University Press, 1994. – Pp. 284–300.
13. Hoskins, A. (ed.) Digital Memory Studies: Media Pasts in Transition / A. Hoskins. – London; New York: Routledge, 2017. – 356 p. – DOI 10.4324/9781315637235.
14. Бараш, Р. Э. Историческая память как ценностное основание гражданской идентичности российского общества 2020-х гг / Р. Э. Бараш // Социум и власть. – 2024. – № 4(102). – С. 116–132. – DOI 10.22394/1996-0522-2024-4-116-132. – EDN EYLXLW.
15. Connerton, P. How Societies Remember. Themes in the Social Sciences / P. Connerton. – Cambridge: Cambridge University Press, 1989. – 121 p. – DOI 10.1017/CBO9780511628061.

16. Anderson, B. *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism* / B. Anderson. – London; New York: Verso, 2006. – 240 p.
17. Корнющенко-Ермолаева, Н. С. Сакрализация коллективной памяти как способ идеологического освоения прошлого в эпоху метамодерна / Н. С. Корнющенко-Ермолаева // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2023. – Т. 50, № 3. – С. 139–152. – DOI 10.18799/26584956/2023/3/1615. – EDN BKT MVC.
18. Малинова, О. Ю. Стратегическая культура и фреймы коллективной памяти (на примере постсоветской России) / О. Ю. Малинова // Вестник Пермского университета. Политология. – 2018. – № 1. – С. 75–91. – EDN XSANYD.
19. Misztal, B. *Theories of Social Remembering* / B. Misztal. – Open University Press, 2003. – 168 p.
20. Malik, T. The Epistemicide in Afghanistan: An Analysis of Taliban's Policies Towards National and Cultural Symbols / T. Malik, F. Jan, Z. Ullaz // *Liberal Arts & Social Sciences International Journal (LASSIJ)*. – 2023. – No. 7(7). – DOI 10.47264/idea.lassij/7.2.4.
21. Мачитидзе, Г. Г. Специфика афганской идентичности в условиях глобализации / Г. Г. Мачитидзе // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. – 2024. – Т. 24, № 4. – С. 508–519. – DOI 10.22363/2313-0660-2024-24-4-508-519. – EDN LSYOBP.

## References

1. Halbwachs, M. (2005). *Collective and Historical Memory*. *Neprikosnovennyi zapas*, 2-3. (In Russian).
2. Assmann, J. (2011). *Communicative and Cultural Memory*. In: Meusburger, P., Heffernan, M., & Wunder, M. *Cultural Memories. The Geographical Point of View (Knowledge and Space 4)*. Dordrecht; Heidelberg; London; New York.
3. Boschung, D., Busch, A. W., & Versluys, M. J. (2015). *Indigenous Pasts and the Roman Present*. In: *Reinventing "The Invention of Tradition"?*
4. Nye, J. (2005). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs. [https://doi.org/10.30965/9783846759691\\_002](https://doi.org/10.30965/9783846759691_002)
5. Anholt, S. (2009). *Places: Identity, Image and Reputation*. London: Palgrave Macmillan.
6. Sagalaeva, S. S. (2020). The image of the state: essence and approaches to definition. *Vestnik Moscow State Linguistic University. Social Studies*, 2(839), 43–54. (In Russian).
7. Davyborets, E. N., Kuzmina, O. V., & Mefodyeva, S. A. (2016). Classification of state image technologies. *Vestnik Baikal State University*, 22(5), 60–66. (In Russian).
8. Saushkina, M. S. (2025). On the place of state symbols in historical policy. *Russian Social and Humanitarian Journal*, 2. (In Russian).
9. Weber, M. (2016). *Economy and Society: Essays in Interpretive Sociology. Vol. 1: Sociology*. Moscow: Higher School of Economics Publ. House. (In Russian).
10. Hobsbawm, E., Ranger, T. (1983). *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Bourdieu, P. (1991). *Symbolic Power*. In: *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Harvard University Press.
12. Nora, P. (1994). *Between Memory and History: Les Lieux de Memoire*. In: Fabre, G., O'Meally, R. (eds.) *History and Memory in African-American Culture*. New York; Oxford: Oxford University Press.
13. Hoskins, A. (ed.) (2017). *Digital Memory Studies: Media Pasts in Transition*. London; New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315637235>.
14. Barash, R. E. (2024). Historical Memory as a Value-Based Foundation of Civic Identity in Russian Society of the 2020s. *Society and Power*, 4, 116–132. (In Russian).
15. Connerton, P. (1989). *How Societies Remember. Themes in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511628061>
16. Anderson, B. (2006). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London; New York: Verso.
17. Korniyushenko-Ermolaeva, N. S. (2023). Sacralization of collective memory as a means of ideological appropriation of the past in the era of metamodern. *Vectors of Well-Being: Economy and Society*, 50(3), 139–152. (In Russian).
18. Malinova, O. Y. (2018). Strategic Culture and the Frames of Collective Memory (the Case of Post-Soviet Russia). *Perm University Herald. Political Science*, 1, 75–91. (In Russian).
19. Misztal, B. (2003). *Theories of Social Remembering*. Open University Press.
20. Malik, T., Jan, F., & Ullah, Z. (2023). The Epistemicide in Afghanistan: An Analysis of Taliban's Policies Towards National and Cultural Symbols. *Liberal Arts & Social Sciences International Journal (LASSIJ)*, 7(7). <https://doi.org/10.47264/idea.lassij/7.2.4>
21. Machitidze, G. G. (2024). Specific features of Afghan identity under globalization. *RUDN Journal of International Relations*, 24(4), 508–519. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-0660-2024-24-4-508-519>

# Социологический мониторинг отношения студенческой молодежи к использованию нейросетей в учебном процессе в условиях цифровой трансформации

**Танина Мария Алексеевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента, информатики и общегуманитарных наук

ORCID: 0000-0001-7311-6280, e-mail: margo10@inbox.ru

**Кузнецова Елена Викторовна**

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента, информатики и общегуманитарных наук

ORCID: 0000-0002-6863-1066, e-mail: elena\_myskina@mail.ru

**Бурмистрова Ольга Анатольевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. экономики и финансов

ORCID: 0009-0001-2299-1234, e-mail: burmistrova82@mail.ru

Пензенский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Пенза, Россия

## Аннотация

На современном этапе социально-экономического развития в условиях цифровой трансформации системы образования важным аспектом является использование нейросетей в учебном процессе. Целью настоящего исследования является анализ восприятия нейросетей студенческой молодежью. Представлены результаты социологического мониторинга отношения студенческой молодежи к использованию нейросетей в учебном процессе в условиях цифровой трансформации. Исследование проводилось с помощью электронного анкетного опроса 448 студентов 12 филиалов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, расположенных в разных регионах Российской Федерации. В результате проведенного социологического исследования выявлено, что большая часть студентов достаточно часто используют нейросети для учебных целей и отмечают значительные преимущества, такие как ускорение освоения учебного материала, автоматизация рутинных задач, возможность организации персонализированного удобного обучения. Отмечены некоторые опасения студенческой молодежи при использовании нейросетей в учебном процессе, обусловленные отсутствием четких инструкций и рекомендаций по интеграции нейросетей в образовательный процесс, потенциальными рисками, связанными с актуальностью и точностью данных, получаемых из нейросетей, зависимостью студентов от нейросетей, снижением самостоятельности, креативности и аналитического мышления в процессе выполнения учебных задач. Для совершенствования процесса использования нейросетей в учебном процессе российских вузов разработаны рекомендации, касающиеся обучения преподавательского состава и студентов работе с искусственным интеллектом, формирования методической поддержки, внедрения этических стандартов и системы мониторинга и оценки эффективности использования данных технологий.

**Для цитирования:** Танина М.А., Кузнецова Е.В., Бурмистрова О.А. Социологический мониторинг отношения студенческой молодежи к использованию нейросетей в учебном процессе в условиях цифровой трансформации // Вестник университета. 2026. № 3. С. 256–266.

## Ключевые слова

Нейросети, искусственный интеллект, социологический мониторинг, учебный процесс, студенческая молодежь, цифровая трансформация, преподавательский состав, обучающие платформы



# Sociological monitoring of students' attitude to the use of neural networks in the educational process in the context of digital transformation

**Maria A. Tanina**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management, Informatics and General Humanities Department

ORCID: 0000-0001-7311-6280, e-mail: margo10@inbox.ru

**Elena V. Kuznetsova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management, Informatics and General Humanities Department

ORCID: 0000-0002-6863-1066, e-mail: elena\_myskina@mail.ru

**Olga A. Burmistrova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Economics and Finance Department

ORCID: 0009-0001-2299-1234, e-mail: burmistrova82@mail.ru

Penza Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

## Abstract

At the current stage of socio-economic development in the context of the digital transformation of the education system, the use of neural networks in the educational process is an important aspect. The purpose of the study is to analyze students' perception of neural networks. The results of sociological monitoring of students' attitude to the use of neural networks in the educational process in the context of digital transformation have been presented. The study has been conducted using an electronic questionnaire survey of 448 students from 12 branches of the Financial University under the Government of the Russian Federation located in different regions of Russia. As a result of the conducted sociological research, it has been revealed that the majority of students quite often use neural networks for educational purposes and note significant advantages, such as speeding up learning educational material, automating routine tasks, and the possibility of organizing personalized, convenient learning. Some students' concerns when using neural networks in the educational process have been noted, due to the lack of clear instructions and recommendations for integrating neural networks into the educational process, potential risks associated with the relevance and accuracy of data obtained from neural networks, students' dependence on neural networks, and decreasing creativity and analytical thinking in the process of performing educational tasks. To improve the use of neural networks in the educational process in Russian universities, recommendations have been developed regarding the training of teaching staff and students to work with artificial intelligence, forming methodological support, implementing ethical standards and a system for monitoring, and evaluating the effectiveness of these technologies.

## Keywords

Neural networks, artificial intelligence, sociological monitoring, educational process, student youth, digital transformation, teaching staff, and learning platforms

**For citation:** Tanina M.A., Kuznetsova E.V., Burmistrova O.A. (2026) Sociological monitoring of students' attitude to the use of neural networks in the educational process in the context of digital transformation. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 256–266.



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проведения социологического мониторинга отношения студенческой молодежи к нейросетям в условиях цифровой трансформации обуславливается рядом факторов:

- в условиях наступления эпохи цифровизации цифровые технологии применяются во всех сферах человеческой жизни (образование, медицина, культура, межличностные коммуникации), при этом молодежь наиболее восприимчива к цифровым технологиям, в том числе к искусственному интеллекту и нейросетям и использует их для различных целей: образовательных, развлекательных, профессиональных, личностных [1; 2];
- значительное влияние нейросетей на образовательный процесс и методы обучения и управления знаниями объясняет необходимость выявления отношения студенческой молодежи к использованию нейронных сетей в обучении, выявлению преимуществ и недостатков [3];
- в условиях нарастания процесса применения нейросетей возникает множество вопросов, связанных с этикой и безопасностью персональных данных – мониторинг мнения студенческой молодежи поможет выявить уровень осведомленности и обеспокоенности данной категории населения в области этических вопросов и вопросов безопасности применения нейросетей [4];
- исследование отношения студенческой молодежи к нейросетям помогает понять, насколько они готовы адаптироваться к новым реалиям и как это отражается на их профессиональных ожиданиях и карьерных целях [5];
- анализ отношения студенческой молодежи к технологиям искусственного интеллекта поможет выявить изменения в их социальных и культурных ориентирах, поскольку нейронные сети оказывают влияние и на культурную среду [6];
- понимание того, как студенческая молодежь воспринимает нейросети, позволяет прогнозировать изменения на рынке труда и процессы формирования новых профессий, требующих знаний в области искусственного интеллекта и нейротехнологий [7; 8].

Социологический мониторинг отношения студенческой молодежи к нейросетям в условиях цифровой трансформации позволяет выявить ключевые тенденции, перспективы и проблемные области, связанные с внедрением искусственного интеллекта и нейросетей в образовательном процессе и повседневной жизнедеятельности.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В условиях динамичного развития технологий искусственного интеллекта и нейронных сетей современное общество вступает в эру, когда данные инновационные технологии становятся неотъемлемой частью ежедневной жизни, включая образовательный процесс, профессиональную деятельность и межличностные коммуникации. В условиях цифровой трансформации значительной части сфер человеческой жизни возникает необходимость в систематическом и глубоком социологическом понимании того, как студенческая молодежь воспринимает и взаимодействует с нейросетями. Несмотря на их растущую популярность и потенциальные преимущества нейронных сетей, существуют значительные вызовы, связанные с этическими, социальными и психологическими аспектами данных технологических решений.

Цель настоящего исследования – посредством проведения социологического мониторинга изучить:

- уровень осведомленности студенческой молодежи о нейросетях, их функциях, применении и потенциальных рисках;
- влияние социокультурных и образовательных контекстов на восприятие и отношение молодежи к данным технологиям;
- мнение студенческой молодежи о роли нейросетей в обучении и их влиянии на методы обучения и результативность учебного процесса.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

На современном этапе социально-экономического развития в условиях цифровой трансформации образовательного процесса учеными проводится значительное количество исследований в области использования новейших технологий в сфере профессионального обучения. Одной из наиболее актуальных технологий является использование нейросетей и искусственного интеллекта, которые могут менять методы обучения, позволяют управлять учебным процессом, способствуют повышению качества



образовательных услуг. В связи с этим многие исследователи проводят анализ применения искусственного интеллекта и нейросетей в образовательных организациях на уровне высшего и среднего профессионального образования, занимающихся подготовкой специалистов для современного рынка труда [9; 10].

Некоторые ученые в процессе исследования приходят к выводам о том, что применение нейросетей в учебном процессе может значительно повысить его эффективность и результативность за счет реализации персонального подхода в обучении (адаптация учебных материалов в зависимости от уровня подготовки и индивидуальных потребностей), автоматизации рутинных процессов, использования новых технологий для оценки знаний студентов [11; 12].

Ряд исследователей проводили опросы студентов и педагогических работников в области использования нейросетей в учебном процессе с целью выявления преимуществ, недостатков и опасений ключевых участников образовательной деятельности. Данные исследования позволяют выявить как положительное, так и настороженное отношение студентов и преподавателей к применению искусственного интеллекта в учебном процессе, поскольку это может привести к снижению личного участия в учебной деятельности, снижению уровня критического и творческого мышления обучающихся [13; 14].

Цифровая трансформация учебного процесса и применение искусственного интеллекта могут повысить мотивацию студенческой молодежи к обучению. В то же время они обуславливают ряд проблем. Применение нейросетей в образовательном процессе меняет способы восприятия учебного материала, технологию взаимоотношений между студентами и преподавателями, вызывает ряд этических моментов [15; 16].

Обзор литературы подтверждает актуальность темы применения искусственного интеллекта в учебном процессе, поскольку понимание отношения студентов и преподавателей к нейросетям может помочь более эффективно и результативно их внедрять в процессы обучения, контроля знаний и адаптировать к современным образовательным реалиям.

## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве теоретической основы исследования использовался междисциплинарный подход, который объединяет социологию, психологию, теорию технологий и исследования в сфере образования отечественных и зарубежных исследователей для более глубокого понимания отношения студенческой молодежи к использованию нейросетей в учебном процессе в условиях цифровой трансформации.

Социологический мониторинг отношения студенческой молодежи к нейросетям в условиях цифровой трансформации был проведен в 2025 г. В качестве методики проведения данного мониторинга выступил электронный анкетный опрос 448 студентов 12 филиалов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (далее – Финансовый университет), расположенных в разных регионах страны.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках социологического мониторинга осуществлено анкетирование 448 студентов 12 филиалов Финансового университета, обучающихся на различных направлениях подготовки и на разных курсах. Первая часть вопросов нацелена на выявление частоты и целей использования нейросетей. Во второй части содержались вопросы, связанные с этическими аспектами, положительными и отрицательными последствиями использования студентами нейросетей в образовательном процессе.

На рис. 1 отражено распределение ответов респондентов на вопрос «Как часто Вы используете нейросети в учебном процессе?»

Из распределения ответов следует, что подавляющее большинство студентов (46,43 %) филиалов Финансового университета используют нейросети для учебных целей несколько раз в неделю, 23,88 % – каждый день, 16,52 % – несколько раз в месяц. При этом всего 13,17 % пользуются нейросетями в процессе обучения реже одного раза в месяц либо вообще их не используют.

Нейросети прочно вошли в учебную деятельность студенческой молодежи и активно интегрируются в учебный процесс. Подавляющее большинство студентов достаточно часто используют нейросети, что свидетельствует о регулярном применении технологий в образовательной практике и указывает на высокий уровень вовлеченности в использование современных инструментов для облегчения учебной нагрузки и повышения эффективности обучения в студенческой среде. Следовательно, нейросети обладают высоким потенциалом и актуальностью в сфере высшего образования с целью повышения эффективности и доступности образования для студенческой молодежи.

Далее опрошенные респонденты отвечали на вопросы о целях учебного процесса, для достижения которых используются нейросети (табл. 1).

Таблица 1

**Распределение ответов респондентов на вопрос «Для каких целей учебного процесса Вы используете нейросети?»**

| <b>Варианты ответа (допускалось более одного ответа)</b> | <b>Количество ответивших, чел.</b> | <b>Количество ответивших, %</b> |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Подготовка презентаций для занятий, конференций и др.    | 259                                | 57,81                           |
| Генерация идей для проектов                              | 82                                 | 18,30                           |
| Подбор материалов для учебы                              | 101                                | 22,54                           |
| Решение сложных кейсовых и практических ситуаций         | 96                                 | 21,43                           |
| Для обработки и анализа больших объемов данных           | 106                                | 23,66                           |
| Решение тестов                                           | 212                                | 47,32                           |
| Генерация текстов                                        | 382                                | 85,27                           |
| Генерация видео                                          | 39                                 | 8,71                            |
| Другое                                                   | 114                                | 25,45                           |

*Составлено авторами по материалам исследования*

Чаще всего студенты используют нейросети для генерации текстов, подготовки презентаций и решения тестов. Реже нейросети применяются студенческой молодежью для обработки и анализа больших объемов данных, подбора материалов для учебы, решения кейсовых и практических ситуаций и генерации идей для проектной деятельности. Следовательно, можно сделать вывод о том, что нейросети обладают широкими и разнообразными возможностями применения в учебном процессе и студенческая молодежь как наиболее креативная и восприимчивая к новым цифровым технологиям часть населения активно использует их в учебном процессе для решения различных задач.

Далее студентам были заданы вопросы о преимуществах, недостатках и возможных опасностях использования нейросетей в учебном процессе (рис. 2).

Более 35 % опрошенных молодых людей отметили следующие преимущества использования нейросетей в учебном процессе:

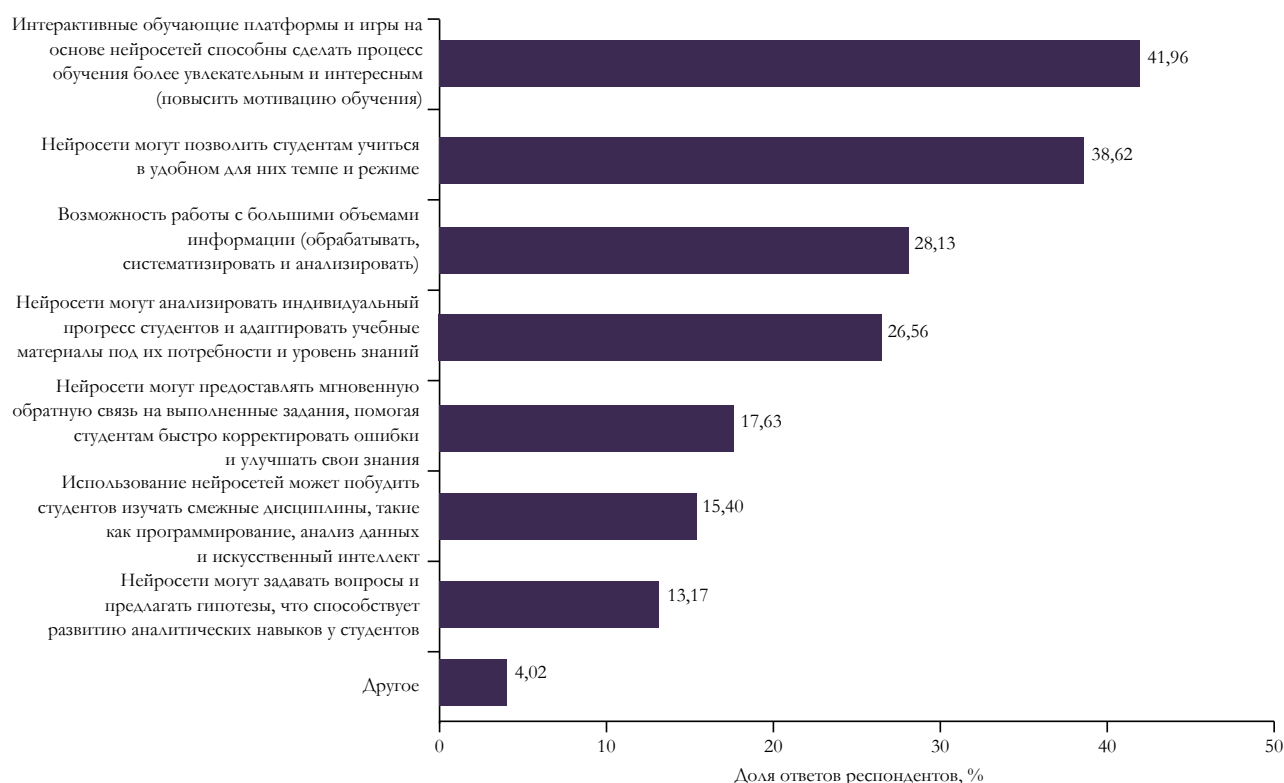
- интерактивные обучающие платформы и игры на основе нейросетей способны сделать процесс обучения более увлекательным и интересным, что может значительно повысить уровень мотивации к успешной учебной деятельности;
- нейросети могут позволить студентам учиться в удобном для них темпе и режиме, что обеспечивает реализацию принципов асинхронного обучения и дает возможность совмещения учебного процесса с практической деятельностью.

Значительная часть студенческой молодежи (более 25 %) отметила, что нейросети предоставляют возможность обрабатывать, систематизировать и анализировать большие объемы информации, на основе которой можно получить значимые выводы и новые знания. Нейросети могут анализировать индивидуальный прогресс студентов и адаптировать учебные материалы под их потребности и уровень знаний, что обеспечивает реализацию персонализированного подхода в обучении.

Далее опрошенные респонденты отвечали на вопросы о недостатках (отрицательных моментах) использования студентами вузов нейросетей в учебном процессе (табл. 2).

Из распределения ответов опрошенных студентов видно, что наибольшая часть (более 62 %) отметили четыре ключевых недостатка:

- чрезмерную зависимость от нейросетей и снижение самостоятельности и критического мышления при решении поставленных задач;
- использование нейросетей может привести к снижению активного изучения и освоения учебного материала, к его поверхностному освоению;
- нарушение авторских прав и этики при генерации текстового и презентационного контента для учебных целей при использовании нейросетей;
- нейросети могут предоставить неточную и неактуальную информацию, что может вызвать ошибки в учебном материале и недопониманию предмета обучающимися.



Примечание: допускалось более одного ответа

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос «Отметьте наиболее важные преимущества использования нейросетей в учебном процессе для студентов»

Таблица 2

Распределение ответов респондентов на вопрос «Отметьте наиболее важные недостатки (отрицательные моменты) использования нейросетей студентами вузов в учебном процессе»

| Варианты ответа (допускалось более одного ответа)                                                                                                                                           | Количество ответивших, чел. | Количество ответивших, % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Студенты могут стать чрезмерно зависимыми от нейросетей, что делает их менее склонными к самостоятельному решению задач и критическому мышлению                                             | 312                         | 69,64                    |
| Использование нейросетей для автоматизации задач может привести к негативным последствиям, так как студенты могут полагаться на искусственный интеллект вместо активного изучения материала | 309                         | 68,97                    |
| Применение нейросетей может сталкиваться с вопросами авторского права и этики, особенно в контексте генерации контента и использования данных                                               | 297                         | 66,29                    |
| Не всегда нейросети предоставляют точную или актуальную информацию, что может привести к ошибкам в учебном материале и недопониманию предмета                                               | 286                         | 63,84                    |
| Зависимость от технологий может снизить уровень взаимодействия между студентами и преподавателями, что негативно сказывается на образовательном процессе                                    | 54                          | 12,05                    |
| Некоторые студенты могут иметь неверные представления о возможностях и ограничениях нейросетей, что приводит к неправильному использованию технологий                                       | 32                          | 7,14                     |

| Варианты ответа (допускалось более одного ответа)                                                                                                    | Количество<br>ответивших, чел. | Количество<br>ответивших,<br>% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Использование нейросетей может привести к избытку информации, что затрудняет фильтрацию действительно полезного контента и усвоение ключевых понятий | 29                             | 6,47                           |
| Некоторые студенты могут не иметь равного доступа к технологиям, что может создавать неравенство в образовательных возможностях                      | 21                             | 4,69                           |
| Другое                                                                                                                                               | 19                             | 4,24                           |

*Составлено авторами по материалам исследования*

При проведении социологического мониторинга отношения студенческой молодежи к использованию нейросетей в учебном процессе в условиях цифровой трансформации выявлено, что студенты филиалов Финансового университета используют нейросети для учебных целей достаточно часто (несколько раз в неделю либо каждый день) для генерации текстов, подготовки презентаций, решения тестов, обработки и анализа больших объемов данных, подбора материалов для учебы, решения кейсовых и практических ситуаций и генерации идей для проектной деятельности. В качестве ключевых преимуществ использования нейросетей в учебном процессе студенты отметили интерактивность и игровой характер учебных материалов, созданных с помощью искусственного интеллекта, возможность реализации асинхронного обучения в удобное время и в удобном темпе при использовании нейросетей, обработки значительных объемов информации, генерации новых знаний, анализа индивидуального прогресса и адаптации учебных материалов под индивидуальные потребности и уровень знаний.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного социологического мониторинга выявлен интерес студентов к использованию искусственного интеллекта в учебном процессе. Большая часть студентов достаточно часто используют нейросети в учебных целях и отмечают значительные преимущества, такие как ускорение освоения учебного материала, автоматизация рутинных задач, возможность организации персонализированного удобного обучения.

Вместе с тем выявлены определенные опасения студентов при использовании нейросетей в учебном процессе, обусловленные отсутствием четких инструкций и рекомендаций по интеграции нейросетей в образовательный процесс, потенциальными рисками, связанными с актуальностью и точностью данных, получаемых из нейросетей, зависимостью студентов от нейросетей, снижением самостоятельности, креативности и аналитического мышления в процессе выполнения учебных задач и принятии решений.

При организации работы с нейросетями в университетской среде в условиях цифровых трансформаций необходимо применять комплексный системный подход. Для совершенствования процесса использования нейросетей в учебном процессе российских вузов целесообразно реализовать следующие мероприятия.

1. Обучение преподавательского состава университетов по тематике использования искусственного интеллекта в учебном процессе, что значительно облегчит интеграцию нейросетей в сферу высшего образования и повысит эффективность их применения. Реализация данного мероприятия предполагает:

- оценку текущего уровня знаний преподавательского состава в области искусственного интеллекта и применения нейросетей;
- определение целевых установок и результатов, которые необходимо достичь при обучении, например, повышение цифровой грамотности преподавательского состава, использование искусственного интеллекта при реализации персонализированного обучения, использование нейросетей для актуализации учебных планов и др.;
- разработку учебной программы, включающей вводные курсы по основам машинного обучения и искусственному интеллекту, а также модули, касающиеся использования нейросетей в учебном процессе с целью реализации технологий персонализированного обучения, анализа данных об успеваемости студентов, автоматизации оценки уровня знаний и обратной связи с помощью виртуальных помощников и чат-ботов;
- реализацию учебной программы в виде лекционных и практических занятий, семинаров с экспертами в области искусственного интеллекта, симуляций и практических заданий, связанных с применением

нейросетей в реальных учебных сценариях (применение интернет-платформ для создания адаптивных тестов), разработки проектов внедрения искусственного интеллекта в свою практическую деятельность;

- оценку понимания и усвоения материала преподавательским составом в процессе обучения;
- сбор отзывов и предложений в виде обратной связи для улучшения и совершенствования учебной программы и содержания курсов;
- непрерывное обновление учебных программ и курсов в области применения искусственного интеллекта в образовательном процессе с учетом новых достижений и трендов.

2. Создание онлайн-платформ для студентов и преподавателей для обмена знаниями и ресурсами с наличием обучающих материалов и вебинаров в области использования искусственного интеллекта в образовательном процессе. Ключевыми целями создания онлайн-платформ для студентов и преподавателей в области использования искусственного интеллекта являются:

- создание пространства для коммуникации между обучающимися и преподавательским составом и обмена знаниями, опытом и ресурсами;
- обеспечение возможности проходить обучение и просматривать учебные материалы в области использования нейросетей в учебном процессе;
- формирование и развитие комьюнити из участников платформ.

Платформы, посвященные использования искусственного интеллекта в образовательном процессе, должны содержать базы данных и обучающие материалы:

- научные и научно-популярные статьи, видеолекции, учебники, учебные пособия, материалы интерактивных занятий, видеозаписи прошедших вебинаров;
- календарно-тематический план планируемых мастер-классов, курсов, вебинаров с возможностью регистрации;
- материалы пользователей, которые они сами загрузили на платформу (презентации, примеры из практики, кейсы);
- сервисы обратной связи, например, форумы, где могут обсуждаться различные аспекты использования нейросетей в образовательном процессе, есть возможность задать вопрос и получить ответ от экспертов и участников комьюнити, а также оценить опубликованные материалы и ресурсы;
- личные профили пользователей на платформе, которые отображают достижения конкретного пользователя, размещенные материалы и вклад в развитие сообщества, а также возможность членов сообщества объединяться в проектные команды для реализации конкретной идеи либо инициативы и обмена опытом.

Платформы для участников образовательного процесса в области использования искусственного интеллекта должны обладать удобным и дружелюбным интерфейсом, иметь интернет-сайт, адаптированный для разных устройств, обеспечивать конфиденциальность пользователей и надежную защиту данных, систему регистрации и верификации пользователей, а также должны постоянно обновлять наполнение платформы и оценивать обратную связь от пользователей.

3. Разработка методической поддержки в сфере применения нейросетей в учебном процессе, в том числе для автоматизации некоторых видов учебной деятельности (оценка студенческих работ, формирование индивидуальных учебных планов и графиков обучения, формирования дополнительных учебных материалов). Ключевыми целями методической поддержки в процессе использования искусственного интеллекта в образовательном процессе в вузах выступают обеспечение персонализированного индивидуального подхода к каждому обучающемуся, снижение нагрузки на педагогический состав посредством автоматизации рутинных процедур, применение методик, позволяющих студентам лучше усваивать материал и оттачивать на практике умения и навыки.

4. Проектное обучение студентов в сфере применения нейросетей, что позволит студенческой молодежи более глубоко изучить аспекты применения искусственного интеллекта в различных областях практической и учебной деятельности, а также развивать навыки командной работы, креативного аналитического мышления. Ключевыми целями проектного обучения студентов в сфере использования искусственного интеллекта выступают развитие критического мышления и креативности, расширение и углубление технических знаний, приобретение навыков командной работы и проектного управления. Ключевыми этапами организации проектного обучения выступают:

- ознакомление с возможными темами проектных работ, которые должны быть актуальными и вызывать интерес у студентов;



- формирование проектных команд желательно из студентов разных направлений подготовкой, что обеспечит реализацию междисциплинарного подхода при реализации проектов;
- анализ проблемной ситуации, формулировка целей и задач, формирование плана реализации проекта;
- реализация проекта с помощью технологий искусственного интеллекта, разработка проектных решений, их тестирование и внесение корректировок;
- подготовка презентации и защита проектов.

5. Разработка и внедрение этических стандартов использования искусственного интеллекта в учебном процессе и обеспечение безопасности персональных данных и правомерного применения объектов интеллектуальной собственности, что будет способствовать формированию ответственного отношения к нейросетевым технологиям среди студенческой молодежи и профессорско-преподавательского состава. Реализация данного мероприятия может включать следующие этапы:

- определение ключевых этических принципов, включающих уважение к личности и персональным данным, справедливость, безопасность;
- анализ потенциальных рисков и негативных последствий использования нейросетей в образовательном процессе для различных субъектов;
- формирование рабочей группы (команды), включающей преподавателей, представителей администрации, студентов, которая будет разрабатывать стандарты;
- выбор сторонних экспертов (юристов, специалистов по этике) для правления к работе над стандартами;
- разработка стандартов в виде официальных документов, регламентирующих методы, методики и рамки применения нейросетей в образовательном процессе вуза;
- проведение обучающих семинаров для преподавательского и студенческого состава вуза по использованию этических стандартов в области применения искусственного интеллекта в учебном процессе.

6. Внедрение системы мониторинга и оценки эффективности использования технологий искусственного интеллекта в учебном процессе в российских вузах позволит получать оперативную информацию и проводить анализ успешности применения нейросетевых технологий и при необходимости корректировать данные процессы. Данное мероприятие предполагает реализацию следующих этапов:

- определение целей реализации системы мониторинга и оценки эффективности использования технологий искусственного интеллекта в учебном процессе – повышение успеваемости и качества образования в вузе, мотивированности студентов и преподавательского состава, оптимизация образовательных и административных процессов и др.;
- формулирование критериев оценки эффективности использования технологий искусственного интеллекта в учебном процессе (успеваемость студентов, уровень удовлетворенности студентов и преподавателей, вовлеченность студентов в образовательный процесс, снижение нагрузки преподавателей, улучшение коммуникационных процессов между преподавателями и студентами и др.);
- разработка методики сбора и анализа данных (разработка анкет и опросников, создание платформы для сбора данных) и формирование системы отчетности;
- сбор и обработка данных с помощью статистических методов и алгоритмов машинного обучения с целью выявления трендов, закономерностей, причинно-следственных связей между применением нейросетей и изменениями в образовательных показателях;
- формирование отчетных документов и принятие решений на их основе;
- реализация корректирующих мероприятий в области использования технологий искусственного интеллекта в учебном процессе вуза.

Внедрение системы мониторинга и оценки эффективности использования нейросетей в образовательном процессе вузов – процесс сложный и многоэтапный, требующий системного подхода, эффективной работы с данными и информацией, а также привлечения квалифицированных специалистов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования отношения студенческой молодежи к использованию нейросетей в учебном процессе выявлено, что студенты используют нейросети для учебных целей достаточно часто, что свидетельствует об актуальности и значимости настоящего исследования. Авторами разработаны рекомендации по повышению совершенствования процесса использования нейросетей в учебном процессе российских вузов:

- обучение преподавательского состава и студентов университетов по тематике использования искусственного интеллекта;
- создание онлайн-платформ для студентов и преподавателей для обмена знаниями и ресурсами с наличием обучающих материалов и вебинаров в области использования искусственного интеллекта;
- разработка методической поддержки в сфере применения нейросетей в учебном процессе, в том числе для автоматизации некоторых видов учебной деятельности;
- разработка и внедрение этических стандартов использования искусственного интеллекта в учебном процессе;
- внедрение системы мониторинга и оценки эффективности использования технологий искусственного интеллекта в учебном процессе в российских вузах.

Интеграция нейросетевых технологий в учебный процесс в российских вузах является одним из аспектов процесса модернизации и развития в сфере подготовки высококвалифицированных кадров. Реализация разработанных мероприятий позволит университетам максимально эффективно использовать потенциал искусственного интеллекта в процессе реализации образовательных процессов, обеспечивать и контролировать качество обучения и соответствие требованиям современной цифровой среды.

### Список литературы

1. Ромаданова, С. В. Влияние нейросетей на формирование медиареальности / С. В. Ромаданова, Н. С. Мухаметшина // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Философия. – 2023. – Т. 5, № 2. – С. 36–40. – EDN AWFONF.
2. Назаров, М. М. Искусственный интеллект и алгоритмические решения в социальной сфере: представления молодежи / М. М. Назаров // Социологическая наука и социальная практика. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 141–158. – DOI 10.19181/snsp.2023.11.3.7. – EDN PSIJNC.
3. Морозова, А. А. Феномен искусственного интеллекта в современной науке: понятие, векторы и проблемы применения в сфере массмедиа / А. А. Морозова, С. Н. Попова // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2021. – № 4(42). – С. 41–52. – DOI 10.47475/2070-0695-2021-10405. – EDN RRUDII.
4. Ясин, М. И. Представления молодежи об искусственном интеллекте и отношение к нему / М. И. Ясин // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2022. – Т. 22, № 2. – С. 197–201. – DOI 10.18500/1819-7671-2022-22-2-197-201. – EDN RCOJTC.
5. Курапова, А. С. Этические аспекты влияния нейросетей на жизнь студенческой молодежи в контексте социологического подхода (на примере студентов ИТ-направления СПбГЭТУ «ЛЭТИ») / А. С. Курапова, С. В. Курапов, А. Д. Державина, Н. В. Шатило // Дискурс. – 2025. – Т. 11, № 3. – С. 79–90. – DOI 10.32603/2412-8562-2025-11-3-79-90. – EDN QRSVPU.
6. Резаев, А. В. ChatGPT и искусственный интеллект в университетах: какое будущее нам ожидать? / А. В. Резаев, Н. Д. Трегубова // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 6. – С. 19–37. – DOI 10.31992/0869-3617-2023-32-6-19-37. – EDN GZJZIJ.
7. Ивахненко, Е. Н. ChatGPT в высшем образовании и науке: угроза или ценный ресурс? / Е. Н. Ивахненко, В. С. Никольский // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 4. – С. 9–22. – DOI 10.31992/0869-3617-2023-32-4-9-22. – EDN TZHINU.
8. Лопанова, Е. В. К проблеме использования нейросетей в учебной деятельности студентов / Е. В. Лопанова, Н. В. Савина // Пространство педагогических исследований. – 2024. – Т. 1, № 1. – С. 23–40. – DOI 10.23859/3034-1760.2024.33.52.002. – EDN XNOWWH.
9. Никишкина, Е. В. Нейросети и образование: положительные и отрицательные стороны, возможности использования / Е. В. Никишкина, С. Э. Ларин, В. Ю. Белаш // Педагогический вестник. – 2024. – № 32. – С. 54–58. – EDN CXUVCL.
10. Курбанова, З. С. Нейросети в контексте цифровизации образования и науки / З. С. Курбанова, Н. П. Исмаилова // Мир науки, культуры, образования. – 2023. – № 3(100). – С. 309–311. – DOI 10.24412/1991-5497-2023-3100-309-311. – EDN KUDKER.
11. Филатова, О. Н. Применение нейросетей в профессиональном образовании / О. Н. Филатова, М. Н. Булаева, А. В. Гущин // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 77-3. – С. 243–245. – EDN PHOBYB.
12. Филатова, О. Н. Применение искусственного интеллекта в профессиональном образовании / О. Н. Филатова, Е. В. Лукина, М. В. Гринина // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 82-1. – С. 407–409. – EDN CKFVWI.

13. Канатьев, П. В. применение нейросетей в образовательном процессе среднего и высшего профессионального образования / П. В. Канатьев, О. Н. Филатова, С. А. Зиновьева // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 84-4. – С. 67–69. – EDN BZSDSO.
14. Борщевская, Ю. М. Внедрение искусственного интеллекта в образовательный процесс / Ю. М. Борщевская, М. И. Колдина, М. П. Прохорова // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2025. – № 2(72). – С. 164–167. – DOI 10.46845/2071-5331-2025-2-72-164-167. – EDN KZXHDM.
15. Биликтуев, В. Б. М. Применение нейросетей в образовательном процессе вуза / В. Б. М. Биликтуев // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. – 2025. – № 2. – С. 74–82. – DOI 10.18101/2307-3330-2025-2-74-82. – EDN PUADUH.
16. Герова, Н. В. Анализ возможностей применения сквозной цифровой технологии «искусственный интеллект» в контексте учебной деятельности / Н. В. Герова, О. В. Мерецков, А. В. Клочков // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2023. – Т. 17, № 3. – С. 122–130. – DOI 10.57015/issn1998-5320.2023.17.3.13. – EDN QQLPRN.

## References

1. Romadanova, S. V., Mukhametshina, N. S. (2023). The Influence of Neural Networks on the Formation of Media Reality. *Bulletin of Samara State Technical University. Philosophy*, 5(2), 36–40. (In Russian). <https://doi.org/10.17673/vsgtu-phil.2023.2.4>
2. Nazarov, M. M. (2023). Artificial Intelligence and Algorithmic Solutions in the Social Sphere: Young People's Perceptions. *Sociological Science and Social Practice*, 11(3), 141–158. (In Russian). <https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.3.7>
3. Morozova, A. A., Popova, S. N. (2021). The phenomenon of artificial intelligence in modern science: concept, vectors and problems of application in the field of mass media. *Sign: problematic field of media education*, 4(42), 41–52. (In Russian). <https://doi.org/10.47475/2070-0695-2021-10405>
4. Yasin, M. I. (2022). Young People's Perceptions of and Attitudes Toward Artificial Intelligence. *Bulletin of Saratov University. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2, 197–201. (In Russian). <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2022-22-2-197-201>
5. Kurapova, A. S., Kurapov, S. V., Derzhavina, A. D., & Shatilo, N. V. (2025). Ethical Aspects of the Impact of Neural Networks on the Lives of Students in the Context of a Sociological Approach (Based on IT Students at ETU "LET"). *Discourse*, 11(3), 79–90. (In Russian). <https://doi.org/10.32603/2412-8562-2025-11-3-79-90>
6. Rezaev, A. V., Tregubova, N. D. (2023). ChatGPT and artificial intelligence in universities: what future can we expect? *Higher education in Russia*, 32(6), 19–37. (In Russian). <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-6-19-37>
7. Ivakhnenko, E. N., Nikolsky, V. S. (2023). ChatGPT in higher education and science: threat or valuable resource? *Higher education in Russia*, 32(4), 9–22. (In Russian). <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-4-9-22>
8. Lopanova, E. V., Savina, N. V. (2024). On the problem of using neural networks in students' educational activities. *The space of pedagogical research*, 1(1), 23–40. (In Russian).
9. Nikishkina, E. V., Larin, S. E., & Belash, V. Y. (2024). Neural networks and education: positive and negative aspects, possibilities of use. *Pedagogical Bulletin*, 32, 54–58. (In Russian).
10. Kurbanova, Z. S., Ismailova, N. P. (2023). Neural networks in the context of digitalization of education and science. *The world of science, culture, and education*, 3(100), 309–311. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/1991-5497-2023-3100-309-311>
11. Filatova, O. N., Bulaeva, M. N., & Gushchin, A. V. (2022). Application of neural networks in professional education. *Problems of modern teacher education*, 77(3), 243–245. (In Russian).
12. Filatova, O. N., Lukina, E. V., & Grinina, M. V. (2024). Application of artificial intelligence in professional education. *Problems of modern teacher education*, 82(1), 407–409. (In Russian).
13. Kanatiev, P. V., Filatova, O. N., & Zinovieva, S. A. (2024). The use of neural networks in the educational process of secondary and higher professional education. *Problems of modern teacher education*, 84(4), 67–69. (In Russian).
14. Borshchevskaya, Yu. M., Koldina, M. I., & Prokhorova, M. P. (2025). Introduction of artificial intelligence into the educational process. *Proceedings of the Baltic State Academy of the Fishing Fleet*, 2(72), 164–167. (In Russian). <https://doi.org/10.46845/2071-5331-2025-2-72-164-167>
15. Biliktuev, V. B.-M. (2025). The use of neural networks in the educational process of the university. *Bulletin of the Buryat State University. Education. Personality. Society*, 2, 74–82. (In Russian). <https://doi.org/10.18101/2307-3330-2025-2-74-82>
16. Geroval, N. V., Meretskov, O. V., & Klochov, A. V. (2023). Analysis of the possibilities of using end-to-end digital technology "artificial intelligence" in the context of educational activities. *The science of man: humanitarian research*, 17(3), 122–130. (In Russian). <https://doi.org/10.57015/issn1998-5320.2023.17.3.13>

## Снижение межпоколенческих различий в освоении цифровых технологий средствами дистанционного обучения

Белогруд Игорь Николаевич

Д-р филос. наук, проф. каф. психологии и развития человеческого капитала

ORCID: 0000-0002-8707-6336, e-mail: kalista00@mail.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

### Аннотация

Проведен анализ роли дистанционного образования в решении проблемы межпоколенческого цифрового разрыва в Российской Федерации. Предмет исследования – организационные модели, методические подходы и психолого-педагогические барьеры дистанционного обучения пожилых граждан. Методология исследования основана на комплексном анализе теоретических источников, практических примеров межпоколенческих программ обучения и текущего состояния цифровой грамотности населения Российской Федерации. Основные результаты исследования выявляют, что гибридный формат обучения (сочетание очных и дистанционных компонентов) показывает наибольшую эффективность для пожилых обучающихся, а межпоколенческое взаимодействие снижает психологические барьеры и способствует социальной интеграции. Дистанционное обучение показало высокую эффективность в расширении доступа к образованию и развитии цифровой грамотности. Разработаны практические модели интеграции дистанционного обучения в систему образования и управленческие рекомендации для федерального, регионального и организационного уровней. Выводы актуальны для решения демографических вызовов Российской Федерации, связанных с старением населения, и могут быть использованы при проектировании государственной политики в сфере образования взрослых и цифровизации общества. Перспективы исследования включают долгосрочный мониторинг эффективности программ и анализ экономических результатов инвестиций в цифровое образование пожилых.

### Ключевые слова

Дистанционное обучение, цифровая грамотность, межпоколенческое взаимодействие, пожилые люди, цифровой разрыв, гибридное обучение, образовательные инновации

**Для цитирования:** Белогруд И.Н. Снижение межпоколенческих различий в освоении цифровых технологий средствами дистанционного обучения // Вестник университета. 2026. № 3. С. 267–278.

# Reducing intergenerational differences in digital technologies development through distance learning

Igor N. Belograd

Dr. Sci. (Philos.), Prof. at the Psychology and Human Capital Development Department

ORCID: 0000-0002-8707-6336, e-mail: kalista00@mail.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

## Abstract

The role of distance education in solving the issue of the intergenerational digital divide in Russia has been analyzed. The subject of the research is organizational models, methodological approaches, and psychological and pedagogical barriers to distance learning for senior citizens. The research methodology is based on a comprehensive analysis of theoretical sources, practical examples of intergenerational training programs, and the current state of digital literacy in Russia. The main study results have revealed that the hybrid learning format (a combination of real-time and distance learning components) shows the greatest effectiveness for older students, and intergenerational interaction reduces psychological barriers and promotes social integration. Distance learning has shown high efficiency in expanding access to education and developing digital literacy. Practical models for integrating distance learning into the education system and management recommendations for the federal, regional, and organizational levels have been developed. The conclusions are relevant for addressing the demographic challenges in Russia related to the aging of its population and can be used in designing state policy in adult education and society digitalization. The research prospects include long-term monitoring of the effectiveness of programs and analysis of the economic results of investments in digital education for the elderly people.

## Keywords

Distance learning, digital literacy, intergenerational interaction, elderly people, digital divide, blended learning, educational innovations

**For citation:** Belograd I.N. (2026) Reducing intergenerational differences in digital technologies development through distance learning. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 267–278.



## ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация современного российского общества происходит с беспрецедентной скоростью. Сеть «Интернет» (далее – Интернет), облачные сервисы, электронные документы и онлайн-услуги прочно вошли в повседневную жизнь миллионов людей. Однако этот стремительный переход к цифровой экономике создает серьезную социальную проблему: значительная часть населения Российской Федерации (далее – РФ, Россия), особенно люди старшего возраста, остается позади, не успевая освоить необходимые технологические компетенции. Таким образом, в условиях активной цифровизации общества возникает новый вид социального неравенства – цифровой разрыв между поколениями.

Масштаб проблемы в России становится все более очевидным. По прогнозам Министерства здравоохранения РФ, к 2030 г. доля россиян старше 60 лет превысит 25,4 % населения, а к 2046 г. составит уже 30,4 %. Демографическое старение в России – это не проблема будущего, а актуальный вызов настоящего времени<sup>1</sup>.

Одновременно с демографическим старением происходит стремительная цифровизация общественной жизни. Если еще несколько лет назад Интернет был скорее удобством, то сегодня он стал необходимостью. Электронные услуги (запись к врачу, перевод денег, покупки, получение государственных услуг через портал «Госуслуги») часто предоставляются только в онлайн-формате. Дистанционное обучение, видеоконференции, онлайн-банкинг – все это требует минимальных цифровых компетенций. Однако данные показывают глубокий разрыв в способности разных возрастных групп ориентироваться в цифровом мире<sup>2</sup>.

Исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения выявляют значительные различия в уровне цифровых компетенций между молодежью и пожилыми людьми. Среди молодых россиян (до 34 лет) нейросетями пользуются 81 %, а среди россиян старше 35 лет – только 41 %, причем регулярно обращаются к ним лишь 35 % этой группы<sup>3</sup>.

Эпоха после пандемии COVID-19 резко ускорила необходимость дистанционного обучения и работы. Дистанционное образование из экспериментального формата превратилось в норму. Однако, как показала пандемия, многие люди старшего поколения испытывали существенные трудности при работе с платформами видеоконференций (Zoom, Teams), онлайн-курсами и цифровыми образовательными ресурсами. Это привело к исключению значительной части пожилого населения из образовательного процесса и ограничило их возможности профессиональной переквалификации и пенсионной активности.

Экономические и социальные последствия цифрового разрыва серьезны. На рынке труда люди старшего возраста (55–64 года) сталкиваются с риском безработицы, так как многие работодатели требуют базовых цифровых компетенций. Для пенсионеров затруднения в использовании цифровых технологий означают сложности с получением государственных услуг, здравоохранением и финансовыми операциями. Социальные последствия еще более серьезны: изоляция от современной жизни, невозможность общаться с внуками через видеозвонки, отчуждение от цифровой культуры – все это приводит к психологическому дистрессу и социальной дезадаптации пожилых людей [1].

Дистанционное обучение являет собой перспективное решение этой проблемы, но только при условии его правильной методической организации. В отличие от традиционного очного обучения дистанционный формат предоставляет следующие преимущества для пожилых учащихся: гибкость темпа обучения (можно пересматривать материал многократно), доступность из дома (нет необходимости преодолевать расстояния), возможность обучаться в комфортной среде, разнообразие форматов подачи информации (видео, текст, интерактивные упражнения). Вместе с тем существующие онлайн-курсы часто не учитывают специфику обучения взрослых людей старшего возраста, их когнитивные особенности и психологические барьеры.

Цель настоящего исследования – определить и обосновать эффективные методические подходы дистанционного обучения для снижения межпоколенческих различий в освоении цифровых технологий в контексте цифровой трансформации российского общества. Эта цель имеет теоретическую значимость (способствует

<sup>1</sup> Мурашко М. Доля россиян старше 60 лет к 2030 году превысит 25 %. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/26/09/2025/68d6fdd9a79472452adde84> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>2</sup> Щербаква, Е. Старшее поколение россиян, 2025 год. Режим доступа: <https://www.demoscope.ru/weekly/2025/01079/barom01.php> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>3</sup> ВЦИОМ: 50 % российских интернет-пользователей использовали нейросети в 2025 году. Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/25336701> (дата обращения: 30.01.2026).

развитию андрагогики в России), практическую ценность (помогает образовательным учреждениям, работодателям и государственным организациям разрабатывать адекватные программы обучения) и социальную важность (способствует социальной интеграции пожилых людей в цифровое общество).

## МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ В ЦИФРОВОЙ ГРАМОТНОСТИ

Понятие цифрового разрыва является центральным для настоящего исследования. В академической литературе оно трактуется как неравномерный и неравный доступ различных субъектов (индивидов или социальных групп) к информационно-коммуникационным технологиям, цифровым устройствам, Интернету, услугам и контенту. Как отмечают исследователи, цифровой разрыв складывается из комплекса причин: технологических (отсутствие инфраструктуры), экономических (дороговизна), социально-политических (неравномерное распределение ресурсов) и индивидуальных (низкие компетенции, мотивация).

В научной литературе выделяются три уровня цифрового неравенства:

- 1) доступ к Интернету и информационно-коммуникационным технологиям (техническая доступность);
- 2) уровень цифровых компетенций пользователей и цифровой грамотности (способность эффективно пользоваться технологиями);
- 3) социальные преимущества, получаемые людьми от грамотного использования цифровых технологий в профессиональной и частной жизни (долгосрочные результаты).

Важно отметить, что современный цифровой разрыв – это не только географический разрыв между развитыми и развивающимися странами, но и более сложное социальное неравенство внутри отдельных регионов и даже внутри одного общества, когда различные социальные группы (по возрасту, полу, образованию, доходу) имеют неравный доступ и компетенции [2].

Концептуальная модель Я. ван Дейка описывает цифровой разрыв как динамический процесс, в котором разрыв между «информационно богатыми» и «информационно бедными» постоянно увеличивается. Исследователь применяет к Интернету «эффект Матфея» (описанный Р. Мертоном), согласно которому Интернет является «увеличительным стеклом», усиливающим существующие социальные неравенства. Следовательно, Интернет не решает проблему неравенства автоматически, а может ее усугублять, если не предпринимаются целенаправленные усилия по инклюзии [3].

Поколение, согласно социологическому определению, – это социальная группа людей, рожденных в одном историческом периоде и разделяющих общие исторические, экономические и социальные события, которые формируют их мировоззрение и поведение. В контексте цифровой грамотности выделяются следующие основные поколения:

- «бэби-бумеры» (1946–1963 гг.) – люди, родившиеся после Второй мировой войны, в период демографического взрыва, выросшие без цифровых технологий и вынужденные адаптироваться к ним во взрослом возрасте;
- поколение X (1964–1980 гг.) – первое поколение, которое начало взаимодействовать с компьютерами в школьном и рабочем возрасте и обладает промежуточными цифровыми компетенциями;
- «миллениалы»/поколение Y (1981–1996 гг.) – первое поколение «цифровых аборигенов», выросшее с персональными компьютерами, Интернетом и мобильными телефонами, для них цифровые технологии естественны и интуитивны;
- поколение Z/«зумеры» (1997–2012 гг.) – полностью цифровое поколение, выросшее со смартфонами, социальными сетями и облачными сервисами и воспринимающее Интернет как воздух, необходимый для жизни.

Межпоколенческие различия в цифровой грамотности обусловлены не только возрастом, но и периодом социализации, историческим контекстом и отношением к технологиям. Люди старшего поколения часто испытывают психологические барьеры («технофобия»), тогда как молодые люди быстро адаптируются к новым технологиям. Однако это не означает, что пожилые люди неспособны к обучению – это просто требует иного методического подхода.

Цифровая грамотность в современном научном дискурсе определяется как совокупность знаний, навыков и компетенций, необходимых для эффективного, безопасного и критического использования цифровых технологий и интернета в различных контекстах (образование, работа, досуг, повседневная жизнь). Это более широкое понятие, чем простое «умение пользоваться компьютером».

Компоненты цифровой грамотности включают:

- техническую грамотность – знание и умение работать с устройствами (компьютер, смартфон, планшет), операционными системами, офисными приложениями, программами;

- информационную грамотность – способность искать, критически оценивать и эффективно использовать информацию в цифровой среде, проверять источники, различать надежную и ненадежную информацию;
- коммуникативную грамотность – умение эффективно взаимодействовать в онлайн-среде (электронная почта, видеоконференции, социальные сети, форумы), понимать нормы и правила онлайн-общения;
- критическую грамотность – способность критически оценивать надежность и объективность источников, распознавать фейки, манипуляции, пропаганду в Интернете;
- этическую грамотность – знание принципов безопасности в Интернете, защиты личных данных, приватности, ответственное поведение в цифровой среде, осознание этических норм.

Дистанционное обучение определяется как образовательный процесс, при котором взаимодействие между преподавателем и обучающимися происходит на расстоянии с использованием цифровых технологий, без физического присутствия в одном месте. Выделяются следующие форматы дистанционного обучения:

- синхронное обучение (англ. real-time, synchronous) – вебинары, видеоконференции, онлайн-лекции в прямом эфире, где участники присутствуют одновременно;
- асинхронное обучение (англ. self-paced, asynchronous) – предварительно записанные видеоуроки, текстовые материалы, интерактивные упражнения, которые можно изучать в удобное время;
- гибридное обучение (англ. blended learning) – комбинация синхронных и асинхронных элементов, часто с включением очных встреч.

Ключевое преимущество дистанционного обучения для людей старшего возраста – возможность учиться в собственном темпе, из комфортной домашней среды, с повторением материала столько раз, сколько необходимо.

## ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИИ ВОЗРАСТНОГО РАЗВИТИЯ НА ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Современные нейробиологические исследования показывают, что мозг сохраняет нейропластичность (способность переформировываться, создавать новые нейронные связи) на протяжении всей жизни, включая пожилой возраст. Когнитивные изменения с возрастом представляются следующими:

- скорость обработки информации замедляется (требуется больше времени на освоение новых материалов);
- кратковременная память может ослабевать (требуется частые повторения);
- внимание может снижаться под воздействием отвлекающих факторов;
- логическое мышление и способность к решению проблем часто остаются стабильными или даже улучшаются;
- накопленные знания и мудрость растут, что облегчает интеграцию новой информации.

Психологические факторы, которые могут затруднять обучение пожилых, представлены ниже:

- низкая самооэффективность – убеждение «Я не способен(а) это освоить» блокирует попытки обучения;
- технофобия – страх перед технологиями, опасение «сломать что-нибудь»;
- предыдущий опыт неудач – если пожилой человек раньше пытался учиться и столкнулся с трудностями, он может избегать новых попыток.

Однако при правильной поддержке, позитивном отношении и адекватной методике пожилые люди демонстрируют высокую способность к обучению [4].

В зарубежной литературе проблема цифрового разрыва интенсивно изучается с начала 2000-х гг. Классические работы анализировали разрыв между информационно богатыми и бедными странами. Позднее внимание сместилось на внутренние социальные неравенства в отдельных странах и регионах. Исследования показывают, что в развитых странах с высоким уровнем интернет-проникновения основной проблемой становится не доступ к технологиям, а уровень цифровых компетенций и использование Интернета для получения социальных преимуществ. В странах Европы и Соединенных Штатах Америки значительное внимание уделяется разработке программ цифровой грамотности для старшего поколения.

В России цифровой разрыв между поколениями изучается в работах ученых, анализирующих трехуровневую модель цифрового неравенства (доступ → компетенции → результаты). Отечественные исследователи указывают, что цифровое неравенство имеет не только возрастной, но и выраженный региональный характер: жители больших городов имеют лучший доступ и компетенции, чем жители сельских районов.

Россия переживает период интенсивного демографического старения, который имеет стратегическое значение для развития всех секторов экономики и социальной сферы. Это делает проблему старения

населения не теоретической абстракцией, а практическим вызовом, требующим немедленных управленческих и образовательных решений.

Причины демографического старения России связаны с двумя ключевыми факторами. Во-первых, происходит устойчивый рост средней продолжительности жизни благодаря улучшению качества жизни и системы здравоохранения. Во-вторых, Россия переживает период низкой рождаемости: уровень рождаемости упал ниже границы простого воспроизводства – менее двух детей на одного человека. Эта низкая рождаемость, которая установилась в 1990-х гг. и не восстановилась, означает, что в стране стареют не только «сверху» (люди живут дольше), но и «снизу» (рождается меньше детей). Кроме того, постепенное повышение пенсионного возраста еще больше изменяет структуру возрастного состава населения.

Демографический кризис, как отмечают эксперты, создает новые вызовы для экономики и социальной сферы. Неготовые к такому изменению пенсионная система и сфера здравоохранения могут затормозить рост валового внутреннего продукта на 1–1,5 % из-за возросших расходов на содержание растущего пожилого населения. Таким образом, демографическое старение – это не только демографический феномен, но и экономический вызов, требующий перестройки социальной политики, включая образование для взрослых [5].

Неравномерное распределение цифровых компетенций по возрастным группам – одна из наиболее ярких характеристик цифрового разрыва в современной России. Исследование центра НАФИ выявило конкретные пробелы в цифровых компетенциях пожилых людей по отдельным компонентам цифровой грамотности. Коммуникативная грамотность (умение взаимодействовать в онлайн-среде) у людей старше 55 лет ниже на пять пунктов (68,2 против 73,2 в молодых группах). Навыки решения проблем в цифровой среде отстают на 3,8 пункта (69,1 против 72,9). Эти различия могут быть объяснены тем, что пожилые люди позже начали взаимодействовать с цифровыми технологиями и имели меньше практики в их повседневном использовании<sup>4</sup>.

Психологический аспект цифрового разрыва часто недооценивается, однако он играет критическую роль в предотвращении развития цифровых компетенций у пожилых людей. По данным НАФИ, каждый третий россиянин старше 55 лет боится остаться позади в развитии технологий. 45 % пожилых граждан чувствуют себя уязвимыми перед интернет-мошенниками, что создает дополнительный психологический барьер к активному использованию Интернета. Вместе с тем, существует и высокий спрос на обучение: 77 % людей старше 55 лет хотели бы улучшить свои цифровые навыки. Это свидетельствует о том, что пожилые люди не отрицают необходимость цифровой грамотности, но нуждаются в адекватной поддержке и соответствующих образовательных программах для ее развития<sup>5</sup>.

Интересное различие в установках обнаружено при анализе ответов на вопрос о том, кто должен развивать цифровую грамотность населения. Представители старшего поколения чаще убеждены, что это должно быть прерогативой государства: 36 % пожилых людей считают, что государство должно обучать цифровой грамотности, в то время как среди россиян младше 54 лет эту точку зрения разделяют только 29 %. Такая патерналистская установка отражает социальное ожидание, что государство должно принять на себя ответственность за образование пожилых граждан. С другой стороны, она создает дополнительные сложности в цифровом просвещении, так как указывает на недостаточное развитие внутренней мотивации к самостоятельному обучению. Однако эти ожидания одновременно формируют понятные каналы для обучения – например, посредством консультаций в многофункциональных центрах (МФЦ, распространения брошюр в центрах социального обслуживания и программ в библиотеках) [6].

Дистанционное образование обсуждалось в России в течение последних 20 лет, но именно пандемия COVID-19 трансформировала его из гипотетической возможности в суровую реальность. В апреле 2020 г. практически все высшие учебные заведения, школы и корпоративные программы обучения в течение нескольких дней были переведены на дистанционный формат. Этот экстренный переход выявил как возможности, так и серьезные проблемы в отечественной образовательной системе.

Первые месяцы пандемии были критическими. По оценке Министерства науки и высшего образования РФ, 60 % вузов смогли быстро перейти на дистанционное обучение благодаря имеющейся готовой цифровой инфраструктуре. Однако оставшиеся 40 % столкнулись с серьезными трудностями: 10 % вузов

<sup>4</sup> НАФИ. Цифровой разрыв: каждый третий россиянин старше 55 лет боится остаться за бортом технологий. НАФИ. Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovoy-razryv-kazhdyy-tretyy-rossiyanin-starshe-55-let-boitsya-ostatsya-za-bortom-tekhnologiy> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>5</sup> Там же.



находились на грани срыва учебного процесса из-за отсутствия техники, а 30 % были вынуждены в авральном режиме доделывать системы и приспосабливаться к новым условиям<sup>6</sup>.

После пандемии дистанционное образование не исчезло, а закрепилось в системе российского образования. Особенно активно развивалось дополнительное профессиональное образование (ДПО) в онлайн-формате. Переход дополнительного образования в онлайн-режим способствовал значительному повышению спроса на программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, так как люди получили возможность учиться из любой точки страны и даже мира без отрыва от работы. По оценкам «РБК Образование», выручка российского рынка высшего онлайн-образования в 2024 г. составила 4,5 млрд руб., что на 36 % выше, чем в 2023 г. С 2021 г. рынок вырос почти в 6,5 раза – с 717 млн руб. до современного уровня<sup>7</sup>. Вместе с тем пандемия выявила места, которые остаются нерешенными: остаются проблемы с техническими средствами у части студентов и учащихся (не все имеют личные ноутбуки и компьютеры), слабой связью в ряде территорий РФ, неравномерным качеством онлайн-курсов, а также институциональными барьерами в виде недостатка инвестиций и систематичности решений.

Одной из наиболее значимых государственных инициатив, ориентированных на развитие цифровой грамотности пожилых людей, является программа «Азбука интернета» – совместный проект Социального фонда России и компании «Ростелеком»<sup>8</sup>. Программа была разработана специально для того, чтобы облегчить доступ пенсионеров к государственным услугам в электронном виде и повысить качество их жизни через обучение компьютерной грамотности и работе в Интернете. По данным 2024–2025 гг., эффективность программы оказалась выше ожиданий. Более 38 тыс. пенсионеров из 71 региона РФ прошли обучение по программе «Азбука интернета» в 2024 г. Большинство занятий было организовано на площадках отделений Социального фонда России, и все чаще для этого используются специализированные Центры общения для людей старшего поколения, которые открыты по всей стране, включая отдаленные районы. Эти центры позволяют старшему поколению с интересом и пользой проводить время, учиться новому и поддерживать социальную активность<sup>9</sup>.

Распределение обучающихся по организациям показывает разнообразие форм организации обучения. Курсы в центрах и на площадках Социального фонда России посетили 18,5 тыс. чел., около 2,7 тыс. учащихся получали цифровые навыки в филиалах «Ростелекома». Обучение также вели отделения Союза пенсионеров и социальной защиты населения, службы занятости, некоммерческие организации и библиотеки, охватив более 17 тыс. чел.<sup>10</sup>.

Методологические преимущества программы заключаются в том, что материалы «Азбуки интернета» размещены в открытом доступе на портале проекта и могут быть использованы организациями и частными лицами, занимающимися обучением пенсионеров работе на компьютере. Свободный доступ к материалам делает получение знаний максимально доступным, а учебное пособие может служить самоучителем. Материалы программы «продуманы и адаптированы для людей старшего возраста», что подтверждается высокой эффективностью программы.

Несмотря на успехи в развитии дистанционного образования, остаются значительные проблемы с технической инфраструктурой, особенно в регионах. Во многих малонаселенных и сельских районах России скорость интернета остается недостаточной для комфортного участия в онлайн-обучении, особенно если оно предполагает использование видеоконференций и просмотр видео-лекций высокого качества. Кроме того, пожилые люди часто используют устаревшее оборудование, что затрудняет их участие в онлайн-образовании.

Большинство существующих онлайн-курсов разработаны без учета специфики обучения пожилых людей. Курсы часто предполагают среднюю скорость изучения материала, используют непонятный для пожилых людей сленг и аббревиатуры, не предусматривают частых повторений и пошагового объяснения

<sup>6</sup> Нейзлер А. Пять необратимых изменений в вузах: ковид ушел – дистант остался. Режим доступа: <https://www.rambler.ru/pro/obraz/55375553-ruat-neobratimyh-izmeneniy-v-vuzah-kovid-ushel-distant-ostalsya/> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>7</sup> Рынок высшего онлайн-образования в 2024 году вырос на 36 %. Режим доступа: [trends.rbc.ru/trends/education/676437649a79478a21d74da1](https://trends.rbc.ru/trends/education/676437649a79478a21d74da1) (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>8</sup> Обучение по «Азбуке интернета» прошли более 38 тысяч пенсионеров. Режим доступа: <https://www.1tv.ru/publikacii/obzor-smi/obuchenie-po-azbuke-interneta-proshli-bolee-38-tysyach-pensionerov> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Там же.



базовых операций. Адаптация существующих курсов под потребности пожилых еще не стала стандартной практикой в российском дистанционном образовании [7].

Хотя программа «Азбука интернета» – хороший пример, она охватывает лишь небольшую часть потребностей пожилого населения и сосредоточена на базовых навыках. Отсутствуют систематические, финансируемые государством программы развития не только базовой цифровой грамотности, но и более высокого уровня компетенций (работа с облачными сервисами, защита от киберугроз, использование специализированного программного обеспечения и др.). Это означает, что пожилые люди, желающие развивать свои цифровые навыки дальше, остаются без соответствующей поддержки.

## БАРЬЕРЫ И СЛОЖНОСТИ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ

Успешная разработка и внедрение дистанционных программ обучения для снижения межпоколенческих различий в цифровой грамотности невозможна без глубокого анализа и понимания тех конкретных барьеров и препятствий, которые испытывают представители разных возрастных групп при попытке освоить цифровые технологии. Барьеры к обучению имеют комплексный характер и могут быть классифицированы по типам: технические, когнитивные и психологические, методические, социальные и организационные.

Первая группа барьеров – технические, связанные с доступностью оборудования и цифровой инфраструктуры. Множество пожилых людей в России либо не обладают собственным компьютером или ноутбуком, либо пользуются устаревшей техникой, которая не соответствует требованиям современного программного обеспечения. Особенно остро эта проблема проявляется в сельских и удаленных регионах, где скорость интернета часто недостаточна для комфортного просмотра видеоуроков высокого качества или участия в видеоконференциях.

Вторая техническая проблема – отсутствие мобильной цифровой инфраструктуры. Пожилые люди часто не имеют доступа к мобильному интернету на смартфонах (либо не знают, как им пользоваться), что ограничивает их способность учиться с мобильных устройств, которые становятся все более важным инструментом доступа к интернету.

Третий аспект – неумение устранять технические неполадки. Когда у пожилого человека возникает техническая проблема (выключился компьютер, потерялось соединение с Интернетом, необходимо обновить приложение), он часто остается беспомощным и не знает, как ее решить. Отсутствие доступной технической поддержки в таких ситуациях может привести к полному отказу от попытки обучения [8].

Когнитивные изменения с возрастом – объективный факт, которым необходимо управлять при организации обучения для пожилых людей. По данным психологических исследований, с возрастом происходят следующие изменения в когнитивной сфере:

- замедление скорости обработки информации – пожилые люди требуют больше времени для понимания нового материала (если молодой человек может быстро усвоить инструкцию за две минуты, пожилому может потребоваться 15–20 минут для полного понимания того же материала);
- снижение эффективности кратковременной памяти – способность удерживать в памяти несколько фактов одновременно становится менее эффективной, что означает, что если преподаватель объясняет сразу пять шагов выполнения задания, то пожилой человек может запомнить только первые два и ему нужны частые повторения;
- снижение устойчивости произвольного внимания – пожилые люди более чувствительны к отвлекающим факторам: посторонние шумы, уведомления в Интернете, открытые вкладки браузера могут значительно снизить их способность сосредоточиться на обучении;
- логическое мышление и способность к решению проблем часто остаются стабильными.

Важно отметить, что, хотя когнитивные функции снижаются, пожилые люди часто имеют более высокий уровень практической мудрости и жизненного опыта, что облегчает им интеграцию новой информации с существующим знанием.

Когнитивный резерв, способность сохранять когнитивные функции, зависит от ряда психосоциальных факторов: уровня образования (чем выше образование, тем лучше сохраняются способности), предшествующей умственной активности, поддержки семьи и социальной активности. Это означает, что не все пожилые люди испытывают одинаковое снижение когнитивных функций – люди с высшим образованием и активной умственной жизнью часто сохраняют лучшие способности к обучению [9].

Психологические барьеры часто более значимы для успеха или неудачи обучения, чем когнитивные ограничения. Основные психологические препятствия включают:

- технофобию и цифровую тревожность – страх перед технологиями, убеждение «Я все сломаю, если нажму не на ту кнопку» (по данным исследований, 45 % пожилых граждан РФ чувствуют себя уязвимыми перед интернет-мошенниками, что создает дополнительный страх использовать Интернет; каждый третий россиянин старше 55 лет боится остаться позади в развитии технологий, что отражает не столько реальные когнитивные ограничения, сколько психологическую уязвимость);
- низкую самооффективность – убеждения в собственной неспособности («Я не смогу это освоить», «Я слишком стар для этого»), которые блокируют попытки обучения еще до их начала (самооффективность тесно связана с мотивацией и настойчивостью в лице трудностей: люди с высокой самооффективностью рассматривают сложности как вызовы, а не угрозы);
- стыд и опасение показаться неумелым – пожилые люди часто не хотят обучаться в группе с другими из опасения, что их ошибки будут замечены сверстниками (исследования показывают, что индивидуальное обучение оказывается намного более эффективным, чем групповое, именно потому, что человек не боится показаться неумелым перед сверстниками);
- опыт предыдущих неудач – если пожилой человек ранее пытался обучаться и столкнулся с трудностями, неадекватной поддержкой или критикой, он может избегать новых попыток и быть резистентным к учению;
- недостаток внутренней мотивации – мотивация пожилых людей к обучению часто внешняя (требование детей, необходимость по государственным услугам) или объясняется страхом (боязнь отстать), а не внутренним интересом, при этом исследования показывают, что главными драйверами мотивации пожилых является желание чувствовать себя увереннее и независимее, справляться с бытовыми задачами самостоятельно и избегать социальной изоляции [10].

Большинство существующих онлайн-курсов разработаны без учета специфики обучения пожилых людей, что является одним из главных барьеров к их успешному обучению. Типичные методические проблемы включают:

- неадекватный темп обучения – курсы часто предполагают среднюю скорость изучения материала, которая слишком быстра для пожилых людей: видеоуроки, рассчитанные на молодую аудиторию, часто говорят слишком быстро, используют непонятные сокращения и не предусматривают возможность замедления;
- использование непонятного языка и терминологии – большинство технических слов заимствованы из английского языка и остаются непонятными для пожилых людей, которые не изучали английский в школе или забыли его: даже если термины переведены на русский язык, они остаются абстрактными и непонятными без пояснений и примеров из повседневной жизни;
- отсутствие пошагового объяснения базовых операций – курсы часто предполагают, что обучающиеся уже знают, как включить компьютер, пользоваться мышью, найти кнопку на экране, но для начинающих пожилых пользователей такие базовые операции требуют детального объяснения и демонстрации;
- недостаток визуальной и мультимедийной поддержки – текстовые инструкции без скриншотов часто неэффективны для пожилых людей, поэтому требуются подробные скриншоты каждого шага, предпочтительно с выделением кнопок, которые нужно нажать;
- отсутствие интерактивного взаимодействия – чисто асинхронные курсы (видеоуроки без преподавателя) часто неэффективны для пожилых, так как у них нет возможности задать вопрос, если что-то непонятно.

Социальный контекст играет важную роль в мотивации и успехе пожилых людей в обучении. Рассмотрим барьеры в данной сфере:

- отсутствие социальной поддержки – если семья пожилого человека не поддерживает его попытки обучаться, если дети заняты и не помогают разобраться в технологиях, это значительно затрудняет обучение;
- стигма и стереотипы – общественные убеждения «Старики неспособны учиться новому» или «Это уже не для людей моего возраста» могут подавлять желание и попытки обучения;
- отсутствие мотивирующей цели – если пожилой человек не видит практической ценности обучения (например, «Я не буду искать работу, зачем мне учиться?»), мотивация остается низкой;
- одиночество и изоляция при работе онлайн – обучение в одиночестве дома может быть психологически затруднительным для пожилых людей, которые привыкли к живому общению [11].

Организационные барьеры связаны с практической организацией процесса обучения:

- дороговизна качественных курсов – эффективные курсы, разработанные специально для пожилых, часто требуют оплаты, что делает их недоступными для части населения с низким доходом;

- отсутствие гибкого расписания – многие курсы предполагают обучение в фиксированное время, что может быть затруднительно для пожилых людей с проблемами здоровья или нарушениями сна;
- невозможность получить персональную помощь – большинство онлайн-курсов не предусматривают индивидуальной консультации с преподавателем, что особенно важно для пожилых людей, которые нуждаются в более внимательном сопровождении;
- недостаток квалифицированных тьюторов – тьюторы, обучающие пожилых людей, должны иметь специальную подготовку в областях геронтогагики, терпения и эмпатии, но такие специалисты встречаются редко;
- отсутствие сертификации – многие пожилые люди теряют мотивацию обучаться, если результаты их обучения не признаются официально (нет сертификата, не засчитывается в учебное заведение или у работодателя).

Важно отметить, что молодые люди испытывают иные, противоположные барьеры при дистанционном обучении:

- для молодых – недостаток мотивации (отсутствие практической ценности), отсутствие социального взаимодействия (молодежь предпочитает живое общение), низкая способность к самоорганизации (требуется больше структуры и руководства);
- для пожилых – когнитивные и психологические барьеры, технические проблемы, недостаток интеграции в цифровую культуру.

Центральными вопросами при разработке дистанционных программ обучения для снижения межпоколенческих различий в цифровой грамотности являются выбор и обоснование методических подходов, которые позволят организовать обучение таким образом, чтобы оно было доступно и эффективно для разных возрастных групп [12]. Для обоснования целесообразности дистанционного обучения как инструмента снижения межпоколенческого цифрового разрыва необходимо проанализировать эмпирические результаты его внедрения, оценить эффективность различных программ и выявить ключевые индикаторы успеха.

Одно из комплексных исследований удовлетворенности дистанционным обучением было проведено Санкт-Петербургским государственным университетом под руководством Т.А. Сидорчук в 2021 г. на базе Института третьего возраста. В исследовании участвовало 40 пожилых студентов женского пола в возрасте от 60 до 75 лет (средний возраст – 65 лет), уже прошедших базовое обучение основам компьютерной грамотности. Методология включала анкетирование участников и сравнительный анализ их удовлетворенности очным и онлайн-обучением.

Основной и наиболее значительный результат исследования свидетельствует о том, что 80 % пожилых обучающихся отдают предпочтение очной традиционной форме обучения по сравнению с онлайн-обучением. Важно уточнить, что онлайн-обучение рассматривается пожилыми людьми не как полная замена, а исключительно как дополнение к очному обучению. Большинство участников исследования выразили готовность учиться дистанционно только в исключительных чрезвычайных ситуациях, например, при необходимости самоизоляции или в период пандемии [13].

Преимущества дистанционного обучения, по мнению пожилых людей, представляются следующими:

- возможность обучаться в удобное время – пожилые люди с проблемами здоровья или нарушениями сна ценят возможность участвовать в обучении, когда они чувствуют себя лучше всего;
- повышение учебной мотивации – у пожилых людей, владеющих базовыми цифровыми навыками, дистанционное обучение способствует повышению интереса к обучению и готовности участвовать в образовательных программах;
- развитие познавательной активности – онлайн-обучение стимулирует мышление и способствует расширению кругозора, особенно при изучении новых тем, недоступных в очном формате;
- профилактика одиночества – в исключительных ситуациях (пандемия, самоизоляция) дистанционное обучение предотвращает социальную изоляцию и обеспечивает чувство причастности к сообществу;
- стимуляция самостоятельности и самодисциплины – работа с онлайн-курсами требует от пожилого человека самоорганизации, что способствует развитию этих качеств.

Межпоколенческое обучение – это взаимный процесс, при котором разные поколения обучаются друг у друга, тем самым способствуя социальной сплоченности и взаимопониманию. В контексте проблемы цифрового разрыва межпоколенческие программы предоставляют молодым волонтерам (студентам и старшеклассникам) возможность помогать пожилым людям в освоении цифровых технологий, одновременно получая от них мудрость и жизненный опыт.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Межпоколенческий цифровой разрыв в России представляет собой многогранную проблему, лежащую на пересечении демографических, экономических, социальных и технологических вызовов, которые требуют комплексного и стратегического подхода к ее решению через систему дистанционного образования. Цифровой разрыв между поколениями – это не просто технологическая проблема, а глубокая форма социального неравенства, которая влияет на жизненные шансы индивидов, их доступ к услугам, возможности трудоустройства и социальной интеграции. Пожилые люди, не владеющие цифровыми навыками, сталкиваются с препятствиями в доступе к государственным услугам (регистрация через портал «Госуслуги», получение медицинских консультаций онлайн), что ограничивает их самостоятельность и способность справляться с повседневными задачами.

Дистанционное обучение показало высокую эффективность в расширении доступа к образованию и в развитии цифровой грамотности, особенно после пандемии COVID-19, когда 64 % взрослого населения России получили опыт онлайн-обучения. Оптимальным решением является гибридный подход, сочетающий очные и дистанционные компоненты, а также включающий межпоколенческое взаимодействие и социальную поддержку<sup>11</sup>.

Межпоколенческое обучение, при котором молодежь помогает пожилым в освоении технологий, оказалось одним из наиболее эффективных и социально полезных подходов. Такие программы не только решают практическую проблему цифрового разрыва, но и способствуют социальной сплоченности, развитию эмпатии у молодежи и профилактике социальной изоляции пожилых.

Старение населения уже замедляет экономический рост России из-за возросших расходов на социальные услуги и снижения трудовых ресурсов. Цифровой разрыв усугубляет эту проблему, так как ограничивает возможности пожилых людей остаться экономически активными и независимыми. Инвестиции в цифровое образование пожилых могут смягчить негативные экономические последствия, позволяя этой группе оставаться более производительной и самостоятельной.

Цифровой разрыв создает условия для социального раскола и неравного доступа к ресурсам и правам. Решение этой проблемы через доступное и качественное образование соответствует принципам социальной справедливости и инклюзивности, которые являются основополагающими для устойчивого развития общества.

Дистанционное образование представляет собой стратегический инструмент для снижения межпоколенческого цифрового разрыва в России, однако его потенциал может быть полностью реализован только при условии комплексного подхода, включающего адаптацию методик, развитие межпоколенческого взаимодействия, государственную поддержку и создание инклюзивной образовательной среды.

Проблема цифрового разрыва тесно связана с глобальными вызовами старения населения, экономическими рисками и социальными преобразованиями, которые переживает Россия. Решение этой проблемы через развитие доступного и качественного дистанционного образования для пожилых людей является инвестицией не только в благополучие этой группы населения, но и в социальную стабильность и экономическую устойчивость общества в целом.

## Список литературы

1. Зубова, О. Г. Цифровизация и качество жизни пожилых людей в современном российском обществе / О. Г. Зубова // Социология. – 2022. – № 5. – С. 55–64. – EDN KTUCBN.
2. Груздева, М. А. Возрастной фактор цифрового разрыва: грани неравенства / М. А. Груздева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15, № 4. – С. 228–241. – DOI 10.15838/esc.2022.4.82.14. – EDN HOCDDR.
3. van Dijk, J. A. G. M. The evolution of the digital divide – The digital divide turns to inequality of skills and usage / J. A. G. M. van Dijk // Digital society: From divided knowledge to knowledge democracy. – New York: Peter Lang, 2012. – Pp. 57–78. – DOI 10.3233/978-1-61499-057-4-57.
4. Татаринов, К. А. Непрерывное обучение в период поздней взрослой жизни / К. А. Татаринов, Е. Г. Орлова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2021. – Т. 10, № 3(36). – С. 204–207. – DOI 10.26140/anip-2021-1003-0051. – EDN UJISME.

<sup>11</sup> Онлайн-образование вошло в привычку: 64 % россиян уже имеют опыт обучения. Режим доступа: [https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-21\\_onlajn-obrazovanie\\_voshlo](https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-21_onlajn-obrazovanie_voshlo) (дата обращения: 30.01.2026).



5. Ван, Ю. Анализ тенденций и текущего состояния старения населения России / Ю. Ван // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 1. – С. 17–20. – DOI 10.24412/2220-2404-2025-1-6. – EDN RKFLWM.
6. Вартанова, Е. А. Цифровое неравенство, цифровой капитал, цифровая включенность: динамика теоретических подходов и политических решений / Е. А. Вартанова, А. А. Гладкова // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. – 2021. – № 1. – С. 3–29. – DOI 10.30547/vestnik.journ.1.2021.329. – EDN LEKEML.
7. Татаринов, К. А. Образование пожилых людей как способ защиты от социальной маргинализации / К. А. Татаринов, А. Ф. Зверев // Балтийский гуманитарный журнал. – 2020. – Т. 9, № 3(32). – С. 81–84. – DOI 10.26140/bgз3-2020-0903-0018. – EDN UAZQX.
8. Смогоржевский, Д. А. Основные проблемы дистанционного обучения / Д. А. Смогоржевский // StudNet. – 2020. – № 12. – С. 347–357.
9. Карпова, О. Б. Анализ изменений демографической нагрузки в контексте здорового старения населения страны / О. Б. Карпова, А. А. Загоруйченко // Менеджер здравоохранения. – 2024. – № 10. – С. 34–41. – DOI 10.21045/1811-0185-2024-10-34-41. – EDN AMFJDD.
10. Knowles, M. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development / M. Knowles, E. F. Holton, R. A. Swanson. 6th edition. – Amsterdam: Elsevier, 2005. – 378 p.
11. Матвиенко, С. В. Психологические сложности, возникающие в процессе дистанционного обучения, и способы их преодоления / С. В. Матвиенко, Е. В. Васильева, Н. Ю. Полякова, В. В. Евдокименко // Образование и право. – 2021. – № 1. – С. 195–199. – DOI 10.24411/2076-1503-2021-10131. – EDN VALPNN.
12. Кот, Е. М. Дистанционное обучение. Удовлетворенность обучающихся / Е. М. Кот, С. В. Петрякова, И. Ф. Пильникова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 6-4(108). – С. 103–105. – DOI 10.23670/IRJ.2021.108.6.117. – EDN DEIGID.
13. Сидорчук, Т. А. Оценка удовлетворенности дистанционным обучением пожилых слушателей Института третьего возраста в период пандемии / Т. А. Сидорчук // Герценовские чтения: психологические исследования в образовании. – 2021. – № 4. – С. 586–592. – DOI 10.33910/herzenpsyconf-2021-4-74. – EDN YDAJH.

## References

1. Zubova, O. G. (2022). Digitalization and quality of life of older people in contemporary Russian society. *Sociology*, 5, 55–64. (In Russian).
2. Gruzdeva, M. A. (2022). The age factor of the digital divide: facets of inequality. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 4, 228–240. (In Russian). <https://doi.org/10.15838/esc.2022.4.82.14>
3. van Dijk, J. A. G. M. (2012). The evolution of the digital divide – The digital divide turns to inequality of skills and usage. In: *Digital Society: From Divided Knowledge to Knowledge Democracy*. New York: Peter Lang. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-057-4-57>
4. Tatarinov, K. A., Orlova, E. G. (2021). Lifelong learning in later adulthood. *Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology*, 3(36), 204–207. (In Russian). <https://doi.org/10.26140/anip-2021-1003-0051>
5. Wan, Y. (2025). Analysis of trends and the current state of population ageing in Russia. *Humanities, Social-Economic and Social Sciences*, 1, 17–20. (In Russian).
6. Vartanova, E. L., Gladkova, A. A. (2021). Digital inequality, digital capital, digital inclusion: dynamics of theoretical approaches and policy decisions. *Moscow University Bulletin. Series 10: Journalism*, 1, 3–28. (In Russian).
7. Tatarinov, K. A., Zverev, A. F. (2020). Education of older people as a way to protect against social marginalization. *Baltic Humanitarian Journal*, 3(32), 81–84. (In Russian). <https://doi.org/10.26140/bgз3-2020-0903-0018>
8. Smogorzhevsky, D. A. (2020). Key problems of distance learning. *StudNet*, 12, 347–357. (In Russian).
9. Karpova, O. B., Zagoruychenko, A. A. (2024). Analysis of changes in the demographic burden in the context of healthy ageing of the country's population. *Health Care Manager*, 10, 34–41. (In Russian).
10. Knowles, M., Holton, E. F., Swanson, R. A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 6th ed. Amsterdam: Elsevier.
11. Matvienko, S. V., Vasilieva, E. V., Polyakova, N. Yu., & Evdokimenko, V. V. (2021). Psychological difficulties arising in the process of distance learning and ways to overcome them. *Education and Law*, 1, 195–199. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/2076-1503-2021-10131>
12. Kot, E. M., Petryakova, S. V., & Pilnikova, I. F. (2021). Distance learning: learner satisfaction. *International Research Journal*, 6-4(108), 103–105. (In Russian). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.108.6.117>
13. Sidorchuk, T. A. (2021). Assessing the satisfaction with distance learning of older students of the Third Age Institute during the pandemic. *Herzen State Pedagogical University of Russia. Herzen Readings: Psychological Research in Education*, 4, 586–592. (In Russian). <https://doi.org/10.33910/herzenpsyconf-2021-4-74>



# Психологические детерминанты эффективности деятельности вожатого детского оздоровительного лагеря: к построению интегративной модели

Ершов Даниил Сергеевич

Аспирант

ORCID: 0000-0003-3096-6677, e-mail: daniil.ershov@gmail.com

Российский новый университет, г. Москва, Россия

## Аннотация

Рассмотрены психологические детерминанты эффективной деятельности вожатого детского оздоровительного лагеря. На основе теоретического анализа профессиональной деятельности вожатого, категории профессионально важных качеств и современных исследований педагогической эффективности предложена интегративная пятикомпонентная модель, в которую включены коммуникативно-перцептивный, регуляторный, субъектно-личностный, организационно-лидерский и рефлексивный компоненты. Каждый из них соотнесен со спецификой работы вожатого (круглосуточный режим, интенсивное групповое взаимодействие, повышенная ответственность за жизнь и здоровье детей, хронический дефицит сна и другие факторы, характерные для профессии). Показано, что сочетание регуляторного и субъектно-личностного компонентов (эмоциональная устойчивость и интернальный локус контроля) образует ядро психологической устойчивости вожатого в стрессогенной профессиональной среде. Для каждого компонента предложен апробированный диагностический инструментарий, что позволяет операционализировать понятие эффективности и создает основу для последующего эмпирического исследования. Соответствие компонентов трем функциональным блокам деятельности («Опекун», «Аниматор», «Наставник») представлено в виде аналитической матрицы. Настоящее исследование вносит вклад в развитие психологии педагогического труда применительно к контексту детского оздоровительного лагеря и может служить теоретической основой для разработки программ отбора и профессиональной подготовки вожатых.

## Ключевые слова

Эффективность деятельности вожатого, профессионально важные качества, психограмма, эмоциональный интеллект, эмоциональная устойчивость, локус контроля, педагогическая рефлексия, стрессоустойчивость, социальные профессии, детский оздоровительный лагерь

**Для цитирования:** Ершов Д.С. Психологические детерминанты эффективности деятельности вожатого детского оздоровительного лагеря: к построению интегративной модели // Вестник университета. 2026. № 3. С. 279–289.

# Psychological determinants of camp counselor effectiveness: towards an integrative model

**Daniil S. Ershov**

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0003-3096-6677, e-mail: daniil.ershov@gmail.com

Russian New University, Moscow, Russia

## Abstract

The psychological determinants of the effective activity of counselor at children's health camp have been considered. Based on a theoretical analysis of counselor's professional activity, professionally important qualities category, and modern research on pedagogical effectiveness, an integrative five-component model has been proposed, which includes communicative-perceptual, regulatory, subjective-personal, organizational-leadership, and reflexive components. Each of them has been correlated with the specifics of counselor's work (round-the-clock mode, intensive group interaction, increased responsibility for children's lives and health, chronic sleep deficiency, and other factors characteristic of the profession). It has been shown that the combination of regulatory and subjective-personal components (emotional stability and the internal locus of control) forms the core of counselor's psychological stability in a stressful professional environment. A proven diagnostic toolkit has been proposed for each component, which makes it possible to operationalize the effectiveness concept and creates the basis for subsequent empirical research. The correspondence of the components to the three functional blocks of activity ('Guardian', 'Animator', and 'Mentor') has been presented in the form of an analytical matrix. The present study contributes to developing the psychology of pedagogical work in relation to the context of children's health camp and can serve as a theoretical basis for developing programs for selection and professional training of counselors.

## Keywords

Camp counselor effectiveness, professionally important qualities, psychogram, emotional intelligence, emotional stability, locus of control, pedagogical reflection, stress resilience, socioeconomic professions, children's summer camp

**For citation:** Ershov D.S. (2026) Psychological determinants of camp counselor effectiveness: towards an integrative model. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 279–289.



## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность вожатого детского оздоровительного лагеря занимает особое место среди педагогических профессий. С одной стороны, она входит в широкий класс так называемых социономических профессий, то есть профессий типа «человек – человек» по классификации Е.А. Климова [1]. Для таких профессий ключевой характеристикой является постоянное интенсивное взаимодействие с людьми как основное содержание труда. С другой стороны, деятельность вожатого существенно отличается от труда школьного учителя или педагога дополнительного образования по ряду параметров, которые и определяют уникальный стрессогенный профиль этой работы. Упомянем лишь несколько таких особенностей: круглосуточный режим несения ответственности, проживание совместно с детьми, хронический дефицит сна, концентрация всех воспитательных задач в рамках одной короткой смены (21–24 дня) и т.п.

В Российской Федерации (далее – РФ, Россия) принят Профессиональный стандарт «Вожатый» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 декабря 2018 г. № 840н)<sup>1</sup>. Это свидетельствует о растущем институциональном интересе к профессионализации вожатской деятельности. Вместе с тем в отечественной психологической науке до сих пор отсутствует единая теоретически обоснованная модель психологической эффективности вожатого, которая бы:

- опиралась на анализ реальных условий и задач профессиональной деятельности;
- охватывала как личностные, так и регуляторные детерминанты успешности;
- предполагала операционализацию через стандартизированный диагностический инструментарий.

Цель настоящего исследования состоит в предложении на основе теоретического анализа профессиональной деятельности вожатого и современных психологических исследований педагогической эффективности интегративной модели психологических детерминант эффективности деятельности вожатого с указанием соответствующего диагностического инструментария.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- описать психологическую специфику профессиональной деятельности вожатого детского оздоровительного лагеря и стрессогенные факторы, отличающие ее от смежных педагогических профессий;
- провести анализ теоретических подходов к категории профессиональной эффективности в отечественной психологии труда и в зарубежных исследованиях педагогической деятельности;
- сформулировать критерии эффективности деятельности вожатого с опорой на содержание его трудовых функций;
- предложить интегративную модель психологических детерминант эффективности с выделением системообразующих компонентов;
- обосновать комплекс психодиагностических методик, обеспечивающий операционализацию выделенных компонентов.

## СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЖАТОГО КАК ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Обращение к нормативным документам позволяет выделить базовые трудовые функции вожатого. Согласно профессиональному стандарту (2018), они включают обеспечение жизнедеятельности и безопасности воспитанников, организацию воспитательной работы во временном детском коллективе, педагогическое сопровождение социализации детей и подростков<sup>2</sup>. С психологической точки зрения за этими нормативными формулировками стоят три принципиально различных функциональных блока с разными требованиями к субъекту деятельности.

Первый блок, который мы условно обозначим как «Опекун», предполагает непрерывный фоновый контроль соблюдения режима, гигиены, правил безопасности. Психологическая нагрузка здесь определяется прежде всего широким распределением и переключением внимания при необходимости поддерживать его в условиях хронической усталости. Второй блок, который условно будет назван «Аниматор/Организатор» требует высокой энергетики, креативности, способности за короткое время вовлечь группу из нескольких десятков детей в общую деятельность, удерживать ее интерес. Третий блок обозначим как

<sup>1</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты от 25 декабря 2018 г. № 840н «Об утверждении профессионального стандарта «Вожатый». Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=338798> (дата обращения: 15.01.2026).

<sup>2</sup> Там же.

«Наставник/Психолог». Он предполагает разрешение конфликтов в отряде, психологическую поддержку детей в ситуациях адаптации или дистресса, работу с динамикой временного детского коллектива [2].

Уникальность положения вожатого состоит в том, что все три функциональных блока реализуются одновременно, непрерывно, в течение всей смены, без возможности «выйти из роли». В отличие от учителя, который по окончании урока психологически отделяет себя от профессиональной роли, вожатый живет в том же пространстве, что и его воспитанники. Это, как указывают отечественные исследователи, придает профессии вожатого черты так называемой «тотальной занятости», что существенно повышает риск эмоционального истощения [3].

Действительно, условия труда вожатого характеризуются рядом уже упомянутых выше стрессогенных факторов. По их совокупности деятельность вожатого может быть совершенно справедливо квалифицирована как профессия с высоким уровнем профессионального стресса, сопоставимым по интенсивности с работой педагогов специальных учреждений или социальных работников [3; 4]. Существенен и тот факт, что большинство вожатых – это молодые люди в возрасте 18–25 лет. Нередко они являются студентами педагогических и психологических специальностей, не имеющими устойчивой профессиональной идентичности и опыта длительной работы с детьми. Это означает, что задача обеспечения психологической устойчивости и эффективности вожатого решается в ситуации, когда психические и личностные ресурсы субъекта деятельности еще находятся в процессе формирования.

## КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЖАТОГО

Прежде чем переходить к анализу психологических детерминант эффективности, необходимо отметить то, что в данном контексте понимается под эффективностью вожатского труда. Категория эффективности не сводится к выполнению формальных требований профессионального стандарта. Деятельность вожатого развернута во времени, протекает в условиях значительной неопределенности и оценивается с нескольких позиций (самим вожатым, его коллегами, администрацией лагеря, родителями и в первую очередь самими детьми).

Опираясь на анализ трудовых функций, нормативные требования и эмпирические данные о труде вожатого, мы выделяем 6 критериев эффективности [2–4]:

- обеспечение физической и психологической безопасности воспитанников – отсутствие травм и происшествий, своевременное распознавание признаков соматического или психоэмоционального неблагополучия у детей, корректное реагирование на инциденты (критерий имеет приоритетный характер, его несоблюдение делает обсуждение остальных бессмысленным);

- благоприятный социально-психологический климат отряда – сплоченность временного детского коллектива, отсутствие устойчивых конфликтов, низкий уровень изолированности отдельных детей (косвенным индикатором служит частота обращений детей к вожатому за поддержкой по немедицинским вопросам);

- вовлеченность детей в деятельность – операционализация возможна через долю воспитанников, активно участвующих в мероприятиях смены, через качество результата коллективной работы (выступление, проект, отрядная газета);

- субъективная удовлетворенность участников образовательного процесса – оценки воспитанников по итогам смены, отзывы родителей, оценки коллег и старших вожатых, фиксируемые в анкетах обратной связи и в рамках супервизорских встреч;

- профессиональная сохранность самого вожатого – эффективная деятельность не сводится к достижению результата любой ценой: профессионал, выгоревший по итогам смены и не готовый продолжать работу, не может быть охарактеризован как эффективный в долгосрочной перспективе (к этому критерию применимы методики диагностики профессионального выгорания, а также показатели готовности к работе в следующих сменах);

- соответствие нормативным требованиям профессионального стандарта – несмотря на отмеченную выше недостаточность формального соответствия, его игнорирование приводит к утрате институциональных рамок для оценки эффективности.

Совокупность критериев носит интегральный характер. Высокий уровень по одному не компенсирует провала по другим: вожатый, которого обожают дети, но в чьем отряде регулярно случаются происшествия, эффективным быть не может; не может им быть и тот, кто безупречно выполняет нормативные

требования, но не сумел установить контакт с воспитанниками. Это обстоятельство задает направление дальнейшего анализа – выяснить какие психологические свойства субъекта деятельности обеспечивают одновременное достижение всех 6 критериев.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В отечественной психологии труда центральным понятием при анализе профессиональной пригодности и успешности деятельности является понятие профессионально важных качеств (далее – ПВК). Как указывает В.Д. Шадриков, ПВК – это «индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее усвоения» [5, с. 14]. Принципиально важно, что ПВК не сводятся к способностям в узком смысле. Этим термином также охватываются мотивационно-ценностные образования, свойства эмоционально-волевой и регуляторной сфер, а также устойчивые личностные черты, которые обеспечивают стабильность, надежность деятельности в вариативных условиях.

А.К. Маркова в концепции психологии профессионализма разграничивает объективные и субъективные составляющие профессиональной компетентности педагога [6]. К первым относятся профессиональные знания и умения, ко вторым – психологические позиции, мотивация, Я-концепция и личностные особенности. Это разграничение, на наш взгляд, принципиально для понимания эффективности вожакого. Нормативная компетентность (знание детской психологии, умение провести мероприятие) является лишь необходимым, но не достаточным условием успешной деятельности. Не менее значимы субъективные детерминанты (то, как вожакий воспринимает стрессогенные ситуации, как регулирует собственные эмоциональные состояния, насколько уверен в своей способности справиться с задачами смены).

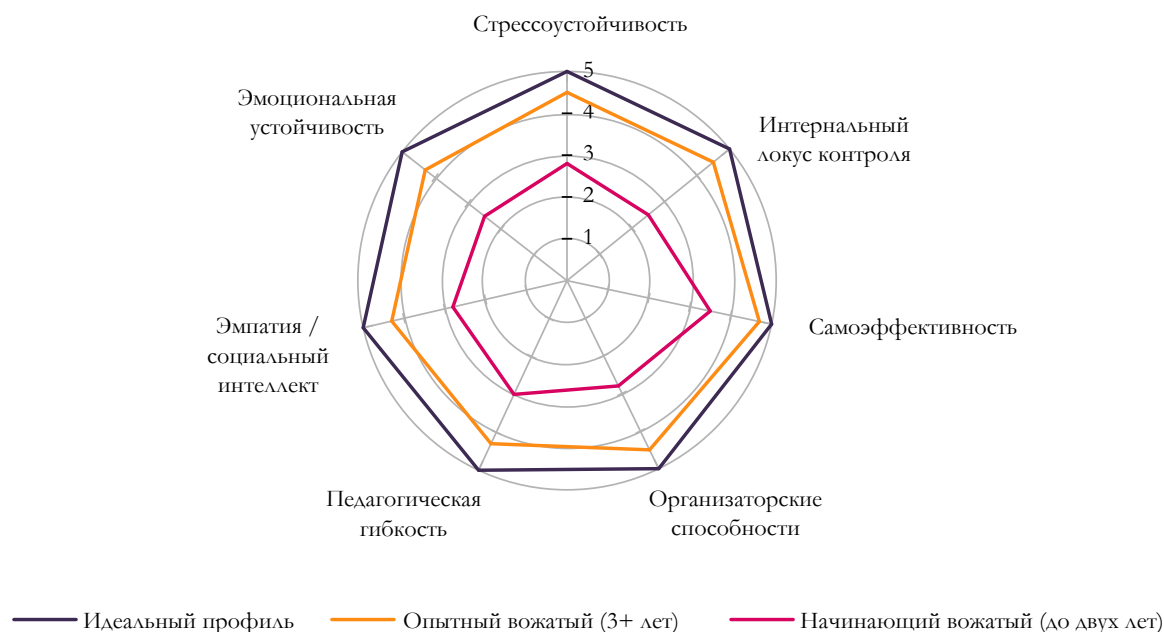
Отечественный исследователь Н.В. Кузьмина выделяет два уровня педагогических способностей: перцептивно-рефлексивные (чувство объекта, чувство меры, чувство причастности) и проективные (гностические, конструктивные, коммуникативные, организаторские) [7]. Первый уровень лежит в основе педагогической интуиции и эмпатии. Именно он обеспечивает считывание группового климата, своевременное обнаружение ребенка в дистрессе, адекватный выбор педагогической тактики. Применительно к деятельности вожакого перцептивно-рефлексивные способности приобретают особое значение, ведь в условиях интенсивной смены вожакий не обладает большими временными ресурсами на развернутый анализ ситуации и вынужден опираться именно на интуицию, выращенную из профессиональной рефлексии.

В рамках зарубежной традиции исследований педагогической эффективности накоплен обширный массив данных, свидетельствующих о ключевой роли эмоционального интеллекта (далее – ЭИ) в успешности деятельности педагога. По определению Дж. Мейера и П. Саловея, ЭИ представляет собой способность воспринимать, оценивать и регулировать собственные эмоции и эмоции других людей, использовать эту информацию для управления мышлением и поведением [8]. Высокий ЭИ у педагогов выступает фактором защиты в отношении профессионального выгорания, а также предиктором удовлетворенности работой и качества взаимодействия с воспитанниками [9; 10]. Эти данные с высокой степенью вероятности применимы к деятельности вожакого с учетом того, что эмоциональная нагрузка в его работе значительно превышает нагрузку большинства педагогических профессий.

Концептуальным подходом для понимания психологической устойчивости вожакого в стрессогенных условиях также можно считать теорию жизнестойкости (англ. *hardiness*) С. Мадди и теорию сохранения ресурсов С. Хобфолла [11]. Согласно этим концепциям, ключевым фактором, определяющим способность субъекта не только не «сгорать» в условиях стресса, но и использовать его как ресурс профессионального роста, является наличие устойчивых психологических ресурсов: вовлеченности, ощущения контроля и готовности к риску.

Совокупность рассмотренных теоретических подходов позволяет предположить, что профессионально важные качества вожакого поддаются визуализации в виде интегрального профиля, дифференцированного по уровню профессионального стажа. На рис. 1 представим психограмму вожакого, которая отражает сравнительные профили ПВК у начинающих специалистов (до двух лет стажа) и опытных вожаких (три года и более) в сопоставлении с идеальным нормативным профилем. Отметим, что данные профили пока носят теоретический характер и основаны на анализе литературы; их эмпирическая верификация составляет одну из задач дальнейших исследований.





Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Психограмма водителя: профили ПВК

## ИНТЕГРАТИВНАЯ ПЯТИКОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЖАТОГО

Далее предложим авторскую интегративную модель эффективности водителя. В ней присутствует пять компонентов. Отметим, что эти компоненты выделены не как рядоположенные и независимые характеристики, а как взаимодействующие подсистемы, между которыми существуют функциональные связи. При этом два компонента (регуляторный и субъектно-личностный) рассматриваются как системообразующие, составляющие психологическое ядро эффективности.

Первый компонент можно обозначить как коммуникативно-перцептивный. Он охватывает способности, обеспечивающие успешное межличностное взаимодействие в системах «водитель – ребенок», «водитель – группа», «водитель – коллеги». Центральное место здесь занимает эмпатия, причем как ее когнитивный аспект (точность в понимании эмоционального состояния другого человека), так и аффективный (эмоциональный отклик на состояние воспитанника). Именно эмпатия обеспечивает ту «педагогическую зоркость», о которой писала А.К. Маркова, то есть способность вовремя заметить ребенка, которому плохо, распознать скрытый конфликт в отряде, почувствовать, когда группа «выдыхается» и нуждается в смене формата деятельности [6]. Помимо эмпатии, данный компонент включает коммуникативную компетентность (умение четко и убедительно формулировать инструкции, регулировать дистанцию в общении) и социальный интеллект, то есть способность прогнозировать поведение участников группы и управлять социальной динамикой временного коллектива [4].

Второй компонент можно назвать регуляторным (системообразующим). Он является ключевым для долгосрочной сохранности водителя именно в профессиональном смысле. Сюда следует включать:

- эмоциональную устойчивость, то есть способность сохранять работоспособность и доброжелательность в условиях хронической усталости и эмоциональных вызовов;
- стрессоустойчивость, то есть возможность поддерживать контроль над ситуацией при высокой неопределенности;
- эмоциональный интеллект в его регуляторном измерении, понимаемый как умение управлять собственными эмоциональными состояниями, не подавляя их, но и не транслируя в неадаптивных формах детям.

Водитель, который «срывается» в ответ на провоцирующее поведение подростков, мгновенно теряет педагогический авторитет и, что важнее, создает в отряде атмосферу тревоги и непредсказуемости. Напротив, водитель с высокой регуляторной компетентностью выступает для детей «эмоциональным якорем»: его внешнее спокойствие в напряженных ситуациях само по себе оказывает регулирующее воздействие на группу. В зарубежной литературе этот феномен описывается в рамках концепции «просоциальной

модели педагога» П. Дженнингс и М. Гринберга, где эмоциональная компетентность педагога рассматривается как условие формирования безопасной социально-эмоциональной среды для воспитанников [12].

Третий компонент – субъектно-личностный (системообразующий) – определяет отношение вожакого к своей профессиональной роли как к субъективно значимой и управляемой. Его центральным элементом является интернальный локус контроля. Под ним мы предлагаем понимать устойчивую тенденцию объяснять события профессиональной деятельности собственными усилиями и решениями, а не внешними обстоятельствами [13]. В условиях постоянной непредсказуемости лагерной жизни (погода, форс-мажоры, сложный ребенок, сломавшееся оборудование и т.п.) именно интернальный локус контроля обеспечивает принятие ответственности, когда вожатый ищет не виноватых, а решение.

Помимо локуса контроля, субъектно-личностный компонент включает также профессиональную самоэффективность. Под ней мы понимаем убежденность в собственной способности успешно справляться с задачами смены (по А. Бандуре), а также автономию, то есть ощущение свободы в выборе способов решения педагогических задач [14]. Примечательно, что именно с этим компонентом связан феномен «молодого вожатого». Дело в том, что начинающие вожатые нередко обладают высокой психической активностью и высокомотивированы при недостаточной регуляторной компетентности; при первом столкновении с трудными ситуациями это может приводить либо к краху самооценки, либо к защитной экстернализации ответственности.

Четвертый компонент модели мы обозначим как организационно-лидерский. В первую очередь здесь следует отметить, что лидерская функция вожатого отличается от лидерства в традиционном понимании: речь идет не о формальном авторитете, опирающемся на позицию, а о неформальном влиянии, которое в условиях детского лагеря строится на доверии и личном обаянии. Вожатый, который не вызывает доверия у детей и не является достаточно значимой и авторитетной фигурой, не сможет эффективно организовать досуг, предотвратить конфликты или создать позитивный климат в отряде.

Этим компонентом охватываются организаторские способности (умение структурировать коллективную деятельность, распределять роли, поддерживать темп мероприятия), проактивность (действие на опережение: подготовка запасных планов, предвосхищение возможных конфликтов) и поведенческая гибкость, то есть готовность оперативно изменить стратегию при изменении ситуации [11]. В этот компонент также входит и креативность – способность генерировать нестандартные решения в условиях дефицита ресурсов. Именно креативные вожатые могут обеспечить «лагерную импровизацию», провести интересное мероприятие из подручных средств.

Наконец, пятый компонент – рефлексивный. Педагогическая рефлексия, под которой понимается способность осознать и анализировать собственные профессиональные действия, их причины и последствия, традиционно рассматривается как показатель профессиональной зрелости педагога [7]. Для вожатого она выполняет дополнительную функцию: именно рефлексия позволяет переводить непосредственный опыт взаимодействия с детьми в материал для профессионального роста, а не просто «переживать» смену как череду стрессовых событий. Уровень рефлексивности значимо коррелирует с развитием всех остальных компонентов модели: рефлексизирующий вожатый точнее оценивает групповую динамику (коммуникативно-перцептивный компонент), лучше управляет своими реакциями (регуляторный) и реалистичнее оценивает собственные возможности (субъектно-личностный).

Важно подчеркнуть связь рефлексивного компонента с самооценкой вожатого как профессионала. Отечественные и зарубежные исследования показывают, что адекватная профессиональная самооценка (не заниженная и не завышенная) является условием устойчивого педагогического функционирования [6; 14]. Именно рефлексия обеспечивает «калибровку» самооценки: вожатый, который способен честно проанализировать что в конкретной ситуации сработало, а что – нет, постепенно формирует реалистичный образ себя как профессионала, независимый от единичных успехов или неудач.

Пять компонентов образуют не просто перечень желательных качеств, а взаимосвязанную систему, внутри которой каждый элемент функционально связан с остальными. Регуляторный компонент задает «несущую конструкцию», поскольку без достаточной эмоциональной устойчивости коммуникативные и организаторские ресурсы вожатого быстро истощаются вне зависимости от их исходного уровня. Субъектно-личностный компонент определяет, будет ли вожатый воспринимать трудные ситуации как задачи или как угрозы. Рефлексивный компонент замыкает контур: без него накопленный опыт не переплавляется в профессиональное развитие.

Теоретическое описание модели, однако, само по себе не решает практических задач отбора и подготовки водителей кадров. Для того чтобы модель стала работающим инструментом, каждый компонент должен быть операционализирован, то есть привязан к конкретным, стандартизированным и верифицированным диагностическим процедурам. Без измеримых показателей невозможно ни сравнивать водителей разного уровня опытности, ни отслеживать динамику профессионального развития, ни строить прицельные программы психологической поддержки.

При подборе инструментария мы руководствуемся несколькими критериями. Во-первых, методики должны иметь российскую психометрическую апробацию или устоявшуюся адаптацию. Это принципиально в контексте отечественной практики психодиагностики. Во-вторых, каждый инструмент должен покрывать именно те психологические конструкты, которые теоретически отнесены к соответствующему компоненту, а не смежные с ними. В-третьих, совокупность инструментов должна оставаться практически применимой (избыточный набор методик снижает мотивацию испытуемых и качество данных).

В таблице представлено итоговое соответствие компонентов модели, их психологического содержания и рекомендуемого диагностического инструментария.

Таблица

**Интегративная модель эффективности деятельности водителя: компоненты, содержание и диагностический инструментарий**

| Компонент                   | Психологическое содержание                                                                             | Диагностический инструментарий                                                                                                                                 |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коммуникативно-перцептивный | Эмпатия, социальный интеллект, педагогический такт, коммуникативная компетентность                     | – методика ЭИ Н. Холла;<br>– Диагностика коммуникативной толерантности В.В. Бойко;<br>– методика Т. Липи (ДМО)                                                 |
| Регуляторный (ядро)         | Эмоциональная устойчивость, стрессоустойчивость, саморегуляция, эмоциональный интеллект                | – Опросник выгорания MBI (Маслач – Водопьянова);<br>– методика «Способы совладания» WCQ (Лазарус/Крюкова);<br>– Тест жизнестойкости (Мадди – Леонтьев)         |
| Субъектно-личностный (ядро) | Интернальный локус контроля, профессиональная самооффективность, автономия, ответственность            | – УСК (Роттер – Бажин);<br>– Опросник профессионального самоотношения (Карпинский–Колышко);<br>– Шкала самооффективности (Шварцер – Ромек)                     |
| Организационно-лидерский    | Организаторские способности, проактивность, поведенческая гибкость, креативность                       | – методика SACS (Хобфолл – Водопьянова);<br>– Опросник PCI (Грингласс – Старченкова);<br>– методика оценки уровня квалификации В.Д. Шадрикова                  |
| Рефлексивный                | Педагогическая рефлексия, профессиональная самооценка, способность к анализу ошибок и извлечению опыта | – методика рефлексивности А.В. Карпова;<br>– Шкала Розенберга (общая самооценка);<br>– Опросник профессиональной самооффективности CDSE-SF (Betz – Могилевкин) |

*Составлено автором по материалам исследования*

Для наглядного представления функциональных связей между выделенными компонентами модели и реальными блоками профессиональной деятельности водителя в рис. 2 приведена матрица соответствия. По строкам матрицы расположены пять компонентов интегративной модели, по столбцам – три функциональных блока деятельности («Опекун», «Аниматор», «Наставник»). Интенсивность связи отражена условными обозначениями от «–» (нет прямой связи) до «+++» (критическая связь).

Из матрицы следует, что регуляторный и рефлексивный компоненты наиболее тесно связаны с функцией наставника – наиболее эмоционально нагруженным блоком деятельности, – тогда как организационно-лидерский компонент в первую очередь определяет успешность «аниматорской» функции.

|                             | «Опекун»<br>(безопасность и быт) | «Аниматор»<br>(организация досуга) | «Наставник»<br>(психолого-педагогическое<br>сопровождение) |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Коммуникативно-перцептивный | +                                | ++                                 | +++                                                        |
| Регуляторный (ядро)         | +++                              | ++                                 | +++                                                        |
| Субъектно-личностный (ядро) | ++                               | +                                  | +++                                                        |
| Организационно-лидерский    | +                                | +++                                | +                                                          |
| Рефлексивный                | +                                | +                                  | +++                                                        |

□ – (нет прямой связи)    □ + (слабая связь)    □ ++ (значимая связь)    □ +++ (критическая связь)

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Матрица соответствия функциональных блоков компонентам интегративной модели эффективности

## СВЯЗЬ С КОНТЕКСТОМ ИССЛЕДОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК ВОЖАТОГО

На основе предложенной модели можно сформулировать ряд теоретических следствий, которые имеют значение как для практики подготовки вожатых, так и для дальнейших эмпирических исследований.

Первое следствие касается роли регуляторного и субъектно-личностного компонентов как системообразующих. Если коммуникативно-перцептивный и организационно-лидерский компоненты поддаются относительно быстрому развитию через тренинги и практический опыт, то регуляторный и субъектно-личностный компоненты формируются медленнее и в значительной мере определяют, «выдержит» ли вожатый напряжение смены без ущерба для себя и для детей. Именно поэтому они рассматриваются как ядро модели.

Второе следствие связано с феноменом профессионального выгорания вожатых. Исследования в области психологии педагогического труда показывают, что выгорание является не просто следствием «перегрузки», но результатом специфического сочетания высокой внешней нагрузки со сниженными ресурсами регуляторного и субъектно-личностного компонентов [9; 10]. Вожатый с низкой стрессоустойчивостью и экстернальным локусом контроля оказывается в ситуации, когда любой форс-мажор воспринимается как угроза, на которую невозможно повлиять, что является прямым триггером эмоционального истощения.

Третье следствие имеет непосредственное отношение к вопросу о взаимосвязи эффективности деятельности вожатого с его самооценкой и копинг-стратегиями. Самооценка вожатого, в особенности профессиональная, может рассматриваться как интегральный психологический показатель, отражающий состояние сразу нескольких компонентов предложенной модели. Адекватная профессиональная самооценка свидетельствует о сформированности рефлексивного компонента. Высокая самоэффективность составляет ядро субъектно-личностного компонента, тогда как расхождение между общей и профессиональной самооценкой может указывать на дисбаланс в регуляторной сфере. Эта логика согласуется с данными, приводимыми в литературе, согласно которым вожатые с адаптивными копинг-стратегиями (проблемно-ориентированный копинг, позитивная переоценка) обнаруживают более высокую профессиональную самооценку и меньшую предрасположенность к выгоранию [3; 4].

Описанные связи дают основание рассматривать самооценку вожакого не как изолированную личностную характеристику, но как медиатор между стрессогенными условиями профессиональной среды и выбором стратегий совладания. Вожатый с высокой адекватной самооценкой с большей вероятностью будет использовать адаптивные копинг-стратегии при столкновении с трудными ситуациями, тогда как вожатый с заниженной или нестабильной самооценкой склонен прибегать к избеганию или дистанцированию, то есть стратегиям, снижающим не только личное благополучие, но и эффективность педагогической деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье предложена интегративная пятикомпонентная модель психологических детерминант эффективности деятельности вожакого детского оздоровительного лагеря. В ее основе лежит синтез отечественной традиции психологии педагогического труда (концепций В.Д. Шадрикова, А.К. Марковой, Н.В. Кузьминой) и зарубежных исследований эмоционального интеллекта, жизнестойкости и самоэффективности как предикторов успешности педагогической деятельности.

Системообразующую роль в модели выполняют регуляторный компонент (эмоциональная устойчивость, стрессоустойчивость) и субъектно-личностный компонент (интернальный локус контроля, профессиональная самоэффективность). Их взаимодействие с рефлексивным компонентом определяет способность вожакого не только сохранить психологические ресурсы в течение смены, но и реализовать педагогический потенциал в условиях хронической нагрузки.

Каждому компоненту поставлен в соответствие апробированный диагностический инструментарий, что позволяет перейти от теоретического описания к измеримым показателям и использовать модель в задачах отбора, психологического сопровождения и подготовки вожатских кадров. Матрица соответствия пяти компонентов трем функциональным блокам деятельности («Опекун», «Аниматор», «Наставник») задает логику дифференцированной диагностики в зависимости от специфики смены и состава отряда.

Перспективными направлениями дальнейшей работы представляются эмпирическая верификация модели на репрезентативной выборке вожатых с различным стажем профессиональной деятельности, проверка предположения о ведущей роли регуляторного и субъектно-личностного компонентов в обеспечении долгосрочной профессиональной сохранности, а также изучение роли самооценки как медиатора между копинг-стратегиями и эффективностью педагогического труда вожакого.

## Список литературы

1. Климов, Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. – Москва: Институт практической психологии, 1996. – 400 с. – ISBN 5-87224-108-9.
2. Кругликова, Г. Г. Теория и методика работы вожакого в детском лагере / Г. Г. Кругликова, Г. Р. Линкер. – Нижневартонск: Нижневартонский государственный университет, 2023. – 100 с. – ISBN 978-5-00047-692-5. – EDN PAXKKR.
3. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – 2е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 336 с. – ISBN 978-5-91180-891-4.
4. Назарова, А. С. Психологическая готовность вожатых к работе в детском оздоровительном лагере / А. С. Назарова, Д. В. Иванов // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т. 5, № 11. – С. 352–359. – DOI 10.33619/2414-2948/48/44. – EDN LQSSIH.
5. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков. – Москва: Наука, 1982. – 185 с. – EDN UIANEJ.
6. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – Москва: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с. – ISBN 5-87633-016-7.
7. Кузьмина, Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина. – М.: Высшая школа, 1990. – 117 с. – ISBN 5-06-002117-3.
8. Mayer, J. D. What is emotional intelligence? / J. D. Mayer, P. Salovey // Emotional development and emotional intelligence. – New York: Basic Books, 1997. – Pp. 3–31. – ISBN 978-0-465-09587-2.
9. Brackett, M. A. Emotional intelligence in the classroom: Skill-based training for teachers and students / M. A. Brackett, N. A. Katulak // Applying emotional intelligence: A practitioner's guide. – New York: Psychology Press, 2007. – ISBN 978-1-84169-462-7. – DOI 10.4324/9781315782935-9.



10. Jennings, P. A. The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes / P. A. Jennings, M. T. Greenberg // *Review of Educational Research*. – 2009. – Vol. 79, No. 1. – DOI 10.3102/0034654308325693.
11. Hobfoll, S. E. *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress* / S. E. Hobfoll. – New York: Plenum Press, 1998. – 296 p. – ISBN 978-0-306-45942-9.
12. Овчинникова, Л. А. Анализ направлений психологического сопровождения детей в вожатской деятельности / Л. А. Овчинникова, И. Е. Декман // *АНИ: педагогика и психология*. – 2019. – № 2(27). – С. 365–369. – DOI 10.26140/anip-2019-0802-0082.
13. Rotter, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement / J. B. Rotter // *Psychological Monographs: General and Applied*. – 1966. – Vol. 80, No. 1. – DOI 10.1037/h0092976.
14. Bandura, A. *Self-efficacy: The exercise of control* / A. Bandura. – New York: W. H. Freeman, 1997. – 604 p. – ISBN 978-0-7167-2850-4.

## References

1. Klimov, E. A. (1996). *Psychology of a professional*. Moscow: Institute of Practical Psychology. (In Russian).
2. Kruglikova, G. G., Linker, G. R. (2023). *Theory and methods of work of a counselor in a children's camp*. Nizhnevartovsk: NVSU Publ. House. (In Russian).
3. Vodopyanova, N. E., Starchenkova, E. S. (2008). *Burnout syndrome: diagnosis and prevention*. 2<sup>nd</sup> ed. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
4. Nazarova, A. S., Ivanov, D. V. (2019). Psychological readiness of counselors to work in a children's health camp. *Bulletin of Science and practice*, 11, 352–359. (In Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/48>
5. Shadrikov, V. D. (1982). *Issues of the systemogenesis of professional activity*. Moscow: Nauka. (In Russian).
6. Markova, A. K. (1996). *Psychology of professionalism*. Moscow: Znanie International Humanitarian Foundation. (In Russian).
7. Kuzmina, N. V. (1990). *Professionalism of the personality of a teacher and a master of industrial training*. Moscow: Vysshaya shkola. (In Russian).
8. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In: *Emotional development and emotional intelligence*. New York: Basic Books.
9. Brackett, M. A., Katulak, N. A. (2007). Emotional intelligence in the classroom: Skill-based training for teachers and students. In: *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide*. New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315782935-9>
10. Jennings, P. A., Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1). <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>
11. Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*. New York: Plenum Press.
12. Ovchinnikova, L. A., Dekman, I. E. (2019). Analysis of the directions of psychological support for children in guidance activities. *ANI: pedagogy and psychology*, 2(27), 365–369. (In Russian). <https://doi.org/10.26140/anip-2019-0802-0082>
13. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1). <https://doi.org/10.1037/h0092976>
14. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.

# Социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у представителей поколения Z

**Миронова Оксана Ивановна<sup>1</sup>**

Д-р психол. наук, проф. каф. психологии и развития человеческого капитала

ORCID: 0000-0003-4822-5877, e-mail: mironova\_oksana@mail.ru

**Дралина Вероника Михайловна<sup>2</sup>**

Специалист кадрового отдела

ORCID: 0009-0001-2809-8172, e-mail: dravero1@yandex.ru

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Публичное акционерное общество «Банк Кузнецкий», г. Пенза, Россия

## Аннотация

Изучены социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у поколения Z, разработаны рекомендации для компаний на основе результатов исследования. Рассмотрены такие факторы, как удовлетворенность карьерой, баланс работы и личной жизни и осмысленность труда, и их связи с привлекательностью труда, а также изменения в этих связях в зависимости от опыта работы респондентов. Проведено онлайн-тестирование среди респондентов с использованием четырех методик. Результаты тестирования показали, что удовлетворенность карьерой и бессмысленность труда значимо коррелировали с привлекательностью работы. Удовлетворенность карьерой также оказывала влияние на эту переменную. Опыт работы на данных без выбросов показал значимое влияние на привлекательность работы. При взаимодействии этого фактора с фактором удовлетворенности карьерой их влияние увеличивалось, и модель становилась более точной. Остальные переменные не показали значимых связей с привлекательностью работы. На основе результатов исследования сформированы рекомендации для компаний в банковской сфере по построению HR-бренда для привлечения молодых талантов. Будущие исследования могут протестировать другие важные факторы для поколения Z при поиске работы, а также рассмотреть разницу в их восприятии между действующими и потенциальными сотрудниками.

## Ключевые слова

Привлекательность труда, поколение Z, удовлетворенность карьерой, баланс работы и личной жизни, осмысленность труда, бессмысленность труда, корпоративная культура, опыт работы

**Для цитирования:** Миронова О.И., Дралина В.М. Социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у представителей поколения Z // Вестник университета. 2026. № 3. С. 290–301.



# Socio-psychological conditions of job attractiveness in the banking sector for generation Z representatives

**Oksana I. Mironova<sup>1</sup>**

Dr. Sci. (Psy.), Prof. at the Psychology and Human Capital Development Department

ORCID: 0000-0003-4822-5877, e-mail: mironova\_oksana@mail.ru

**Veronika M. Dralina<sup>2</sup>**

HR Department Specialist

ORCID: orcid.org/0009-0001-2809-8172, e-mail: dravero1@yandex.ru

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Bank Kuznetsky PJSC, Penza, Russia

## Abstract

The socio-psychological conditions of job attractiveness in the banking sector for generation Z have been studied, and recommendations for companies based on the study results have been developed. Factors such as career satisfaction, work-life balance, and job meaningfulness have been considered, as well as their relationship to labor attractiveness and changes in these relationships depending on the respondents' work experience. An online test has been conducted among the respondents using four methods. The test results have shown that career satisfaction and the meaningfulness of work significantly correlated with job attractiveness. Career satisfaction also had an impact on this variable. Experience working on non-emission data has shown a significant impact on job attractiveness. When this factor interacted with the career satisfaction factor, their influence increased, and the model became more accurate. The remaining variables have not shown significant associations with job attractiveness. Based on the study results, recommendations have been formed for companies in the banking sector on building an HR brand to attract young talents. Future research may test other important factors for generation Z when looking for a job, as well as consider the difference in their perception between current and potential employees.

## Keywords

Job attractiveness, generation Z, career satisfaction, work-life balance, work meaningfulness, work meaningfulness, corporate culture, work experience

**For citation:** Mironova O.I., Dralina V.M. (2026) Socio-psychological conditions of job attractiveness in the banking sector for generation Z representatives. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 290–301.



## ВВЕДЕНИЕ

Компании банковской сферы в условиях растущей цифровизации и внедрения все большего числа новых и современных стратегий нуждаются в молодых талантах, к которым в данный момент относится поколение Z. Высока конкуренция за новичков, которые могут привнести свежие идеи в бизнес и справиться с растущими изменениями. Отчасти нехватка кадров обусловлена несоответствием личностных характеристик и ожиданий от работы у поколения Z и строгих консервативных условий, преобладающих в организациях финансового сектора. Эта группа имеет свои отличительные особенности, которые стоит учитывать HR-отделу [1].

Компаниям важно уметь правильно себя позиционировать на рынке труда. Исследование V. Maheshwari в банковской сфере выявило, что брендинг работодателя тесно связан с привлечением и удержанием талантов [2]. Для повышения конкурентоспособности на трудовом рынке компаниям необходимо укреплять свой корпоративный имидж и HR-философию, сосредоточиваясь на определенных факторах трудовой среды, которые важны в восприятии талантливых соискателей [3]. Именно в этом состоит актуальность темы исследования – оно тестирует некоторые из социально-психологических условий, которые на основании предыдущей литературы будут иметь значимость в привлекательности работы у поколения Z в банковском секторе. На основе результатов анализа будут сформулированы рекомендации по развитию таких компонентов.

В банковском секторе, как и в организационной психологии в целом, присутствует большой интерес к молодым сотрудникам, которые могут легко адаптироваться к изменениям и эффективно работать с процессами цифровизации. Это формирует важность изучения привлекательности работы у поколения Z.

В литературе есть несколько подходов к определению понятий привлекательности работы и удовлетворенности трудом [4]. Оба термина связаны с привлекательностью процесса выполнения тех или иных рабочих задач, но различает их временная направленность. D.M. Cable и D.B. Turban также выявили, что существует разница в восприятии действий компании потенциальными и действующими сотрудниками [5]. Реалистичные ожидания и полное понимание организационной обстановки будут возможны только после приобретения непосредственного опыта у работодателя. Такая ситуация подчеркивает необходимость рассматривать не только уже имеющихся сотрудников, но и потенциальных, чтобы грамотно выстроить внешний HR-бренд, понятный для любого человека.

Поколение Z в настоящем исследовании представляет группа людей, которые родились в промежуток между 1995 г. и 2010 г. Подобные временные границы были установлены на основе работ, в которых это поколение изучается в качестве сотрудников, в том числе в банковском секторе [1; 6–9]. Выделяется много компонентов, присущих привлекательному работодателю, по мнению поколения Z. В настоящем исследовании анализируются только некоторые из них, такие как баланс работы и личной жизни, осмысленность труда и удовлетворенность карьерой, так как они наиболее часто упоминаются психологами.

Несмотря на большое количество исследований, проведенных по теме привлекательности труда у поколения Z в банковской сфере, не так много работ посвящено российской выборке, что формирует пробел в понимании факторов, на которые стоит обратить внимание HR-специалистам соответствующих компаний, чтобы привлекать молодые таланты. Настоящее исследование внесет актуальные данные о социально-психологических условиях привлекательности труда у банковских работников поколения Z и подчеркнет наиболее важные из них, на которые стоит обратить внимание организациям финансовой сферы при разработке программ внешнего HR-бренда.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Условия привлекательности работы у сотрудников банковской сферы являются важной темой исследований психологов в современной науке. Человеческий ресурс остается ключевым в вопросе эффективности и успешности бизнеса, поэтому важно уметь привлекать лучших специалистов в свою компанию для улучшения показателей производительности [10].

В настоящем исследовании будет использоваться подход, согласно которому привлекательность работы – это привлекательность процесса выполнения трудовых задач для человека [4]. Сюда входят различные условия, предлагаемые работодателем, которые позволяют удовлетворить потребности сотрудника. О.И. Миронова в своем исследовании показала, что даже физическое обустройство среды и атмосфера

могут оказать влияние на работоспособность человека и его ощущение о «престижности» места, реализовав тем самым некоторые из его желаний [11]. Также важно отметить, что по сравнению с понятием удовлетворенности трудом, которое по смыслу близко к привлекательности, первое выступает скорее как результат осуществления трудовой деятельности, а второе – как предвосхищение возможной будущей работы.

В рамках анализа литературы стоит обратить внимание на обзорное исследование L. Löffler и C. Giebe, посвященное разным поколениям и их особенностям [1]. Они определяют поколение Z как людей, родившихся с 1995 г. по 2010 г. Такие временные рамки будут использоваться и в данном исследовании. Изучив предыдущие работы по теме, авторы описывают таких людей как активных, индивидуалистичных самоучек, что является результатом быстроразвивающихся технологий, доступных им еще с детства. На рабочем месте представители поколения Z нетерпеливы, смелы, уверены, любят новые вызовы и руководить, но у них могут быть более низкие амбиции, трудности с монотонной работой и мало мудрости в принятии решений. Существуют проблемы в коммуникации между старшими коллегами и молодыми из-за образа мышления. Поколение Z – скорее одиночки в карьерном пути, они устанавливают в основном поверхностные связи, оказывают меньше поддержки и могут не доверять окружающим.

Что касается привлекательной работы, то здесь авторы не делают однозначных выводов, хотя выделяют много важных моментов, к которым стоит присмотреться работодателям. Для молодого поколения важны стабильность, безопасность на рабочем месте, а также баланс между работой и личной жизнью. Они предпочитают вести сразу несколько карьер по разным направлениям, чтобы получать как можно больше знаний и навыков. Несмотря на их смелость, им необходима помощь от наставников, чтобы справиться с трудностями и конфликтами, а также лояльность работодателя, которая покажет, что они ценны для компании. Все это приводит к выводу о том, что поколение Z ценит гибкость в организации как в плане графика работы, так и в плане задач, развития и др.

Качественное исследование с поколениями провели I. Bakanauskienė и соавторы [6]. Их результаты схожи с предыдущей работой. Из нового авторы выявили, что молодым сотрудникам важны цель и смысл их работы, выполняемых ими задач, и этот вопрос стоит выше, чем то, насколько интересны эти задачи. Для привлечения молодежи авторы советуют компаниям обратить внимание на разработанность своей системы ценностей, а также уровень ее распространения в разных каналах, чтобы поколение Z четко видело и понимало смысл своей будущей деятельности.

Обратимся к краткому описанию выводов тех исследований, которые были посвящены конкретно выявлению факторов привлекательности труда у сотрудников поколения Z. V. Momot и O. Lytvynenko провели социологический опрос студентов украинского университета, чьими приоритетными пунктами при поиске работы оказались уровень заработной платы, условия работы и перспективы карьерного роста [12]. Исследование H. Lassleben и L. Hofmann показало, что молодым работникам важно находиться в веселой рабочей среде с позитивным командным настроем, также они обращают внимание на гибкий рабочий график, местоположение, вознаграждение, гарантии занятости и рост в компании [7].

У N. Zupan и соавторов в работе участвовали китайские и словенские соискатели, для которых наиболее значимым фактором выступило продвижение по службе [13]. T. Kawka и S. Borovac Zekan сравнивали польских и хорватских студентов, которых по итогам исследования объединила важность использования технологий на рабочем месте и роста в той специальности, которую они изучают, а также баланс работы и личной жизни, осмысленность труда, наличие цели и постоянное обучение и развитие [8].

Еще одно крупное социологическое исследование принадлежит A. De Smet и соавторам, которые рассматривали факторы выбора работы, ухода и удержания<sup>1</sup>. Поколение Z обычно покидало компанию из-за недостатка карьерного роста и продвижения, недостаточной оплаты труда, а также отсутствия значимой работы. Причинами перехода на новую работу названы оплата труда, карьерный рост и значимость работы. Для удержания поколения Z стоит обратить внимание на гибкость рабочего места, перспективы карьерного развития и значимость работы, тогда как уровнем заработной платы можно немного пренебречь. G.G. Reis и B.M. Braga в исследовании указывают экономическую ценность, ценность развития и возможности использовать полученные знания и умения на практике как приоритетные в работодателе для молодого поколения [14].

<sup>1</sup> De Smet A., Mugayar-Baldocchi M., Reich A., Schaninger B. Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-what-debunking-age-based-myths-about-worker-preferences#/> (дата обращения: 15.12.2025).



Сложные взаимосвязи с привлекательностью работы изучались О.М. Karatepe и М. Tekinkus, которые выявили, что отсутствие баланса между работой и личной жизнью приводило к неудовлетворенности трудом у банковских сотрудников, как и эмоциональное истощение, которому особенно подвержены работники, взаимодействующие непосредственно с клиентами организации [15]. Такие частые вынужденные контакты действительно могут нарушать психологическое благополучие сотрудников, приводить к нарушениям сна, снижению активности и мотивации, ухудшению самочувствия, согласно исследованиям О.И. Мироновой [16; 17]. Внутренняя мотивация, наоборот, повышала удовлетворенность трудом, как и высокая производительность на рабочем месте.

На основе приведенных исследований по теме поколения Z можно сделать вывод о том, что, несмотря на его сходство с сотрудниками других возрастов в предпочтении работодателя, оно также имеет некоторые уникальные особенности, требующие отдельного изучения в контексте социально-психологических условий привлекательности. Наиболее часто экспертами упоминаются факторы баланса работы и личной жизни, осмысленности труда и удовлетворенности карьерным развитием как важные для молодых работников. Именно эти три фактора рассматриваются в настоящем исследовании с целью измерения их влияния на восприятие привлекательности работы в банковской сфере.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель настоящего исследования – выявить социально-психологические условия привлекательности работы в банковской сфере у поколения Z, разработать рекомендации для компаний.

Исследование основано на группе работ, посвященных поколению Z и его предпочтениям при выборе работодателя в банковской сфере [1; 6; 7; 12; 13]. Для тестирования взяты факторы баланса работы и личной жизни, удовлетворенности карьерой и осмысленности труда как наиболее часто упоминаемые в литературе. Работа построена на количественном методе с целью сбора большей выборки и получения более статистически достоверных результатов.

Исследование проводилось в онлайн-формате. Выборка собрана как с помощью метода «снежного кома», так и непосредственно через банковские организации по договоренности. Всего в исследовании приняли участие 110 чел., которые являются банковскими сотрудниками – 72 женщин (65,5 %) и 38 мужчин (34,5 %) от 19 до 30 лет ( $SD = 2,66$ ).

Для измерения переменных использовались четыре методики:

- «Опросник привлекательности труда» (ПТР) В.М. Снеткова [18];
- «Шкала удовлетворенности карьерой» К.В. Карпинского и Т.В. Гижук [19];
- «Субъективный баланс работы и личной жизни» А.Н. Моспан [20];
- «Шкала осмысленности работы» К.В. Карпинского [21].

Гипотезы исследования заключаются в том, что:

- существует значимая связь между удовлетворенностью карьерой, балансом работы и личной жизни, осмысленностью и привлекательностью работы;
- удовлетворенность карьерой, баланс работы и личной жизни, осмысленность работы значимо влияют на уровень привлекательности работы;
- связи между удовлетворенностью карьерой, балансом работы и личной жизни, осмысленностью и привлекательностью работы будут значимо различаться в зависимости от опыта работы сотрудника.

Эмпирическое исследование основывается на теоретическом анализе отечественной и зарубежной литературы и проводится с помощью анкетирования респондентов. Обработка данных и статистический анализ проведены в программах Jamovi и RStudio 2024.04.2. С целью подтверждения гипотез исследования проведены корреляционный анализ, регрессионный анализ, а также сравнение моделей для выявления влияния переменной опыта работы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Средний возраст выборки составил 24,158 ( $SD = 2,658$ ). Средний возраст мужчин – 24,765 ( $SD = 2,705$ ), а женщин – 23,9 ( $2,629$ ).

Для проверки первой гипотезы проводился корреляционный анализ с использованием критерия Пирсона ( $r$ ) между шкалой привлекательности труда и шкалами удовлетворенности карьерой, баланса работы и личной жизни, осмысленности и бессмысленности труда. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

## Корреляции между факторами и привлекательностью труда

| Наименование шкалы           | Критерий      | Привлекательность труда |
|------------------------------|---------------|-------------------------|
| Удовлетворенность карьерой   | Пирсон $r$    | 0,335                   |
|                              | $p$ -значение | 0,011                   |
| Осмысленность труда          | Пирсон $r$    | 0,173                   |
|                              | $p$ -значение | 0,199                   |
| Бессмысленность труда        | Пирсон $r$    | – 0,305                 |
|                              | $p$ -значение | 0,021                   |
| Баланс работы и личной жизни | Пирсон $r$    | – 0,077                 |
|                              | $p$ -значение | 0,570                   |

Составлено авторами по материалам исследования

Значимые корреляции с привлекательностью труда найдены у шкал удовлетворенности карьерой ( $r = 0,335$ ,  $p < 0,05$ ) и бессмысленности труда ( $r = -0,305$ ,  $p < 0,05$ ).

Для проверки второй гипотезы проведен множественный регрессионный анализ. Независимыми переменными выступили факторы удовлетворенности карьерой, осмысленности труда и баланса работы и личной жизни, зависимой переменной – привлекательность работы. Показатели соответствия модели представлены в табл. 2.

Таблица 2

## Показатели соответствия модели

| $R^2$ | Скорректированный $R^2$ | Тест всеобъемлющей модели |     |     |       |
|-------|-------------------------|---------------------------|-----|-----|-------|
|       |                         | F                         | df1 | df2 | p     |
| 0,171 | 0,107                   | 2,679                     | 4   | 52  | 0,042 |

Составлено авторами по материалам исследования

Коэффициенты регрессии представлены в табл. 3.

Таблица 3

## Коэффициенты регрессии

| Переменная                   | Коэффициент ( $\beta$ ) | Стандартная ошибка | t-значение | p-value | VIF   |
|------------------------------|-------------------------|--------------------|------------|---------|-------|
| Константа                    | 7,445                   | 1,388              | 5,365      | < 0,001 | –     |
| Удовлетворенность карьерой   | 0,192                   | 0,089              | 2,168      | 0,035   | 1,190 |
| Осмысленность труда          | – 0,003                 | 0,033              | – 0,081    | 0,936   | 2,075 |
| Бессмысленность труда        | – 0,048                 | 0,043              | – 1,117    | 0,269   | 2,450 |
| Баланс работы и личной жизни | – 0,219                 | 0,397              | – 0,551    | 0,584   | 1,282 |

Составлено авторами по материалам исследования

Результаты множественной регрессии показали, что переменная удовлетворенности карьерой имеет значимое положительное влияние на привлекательность работы ( $\beta = 0,192$ ,  $SE = 0,089$ ,  $p < 0,05$ ). Остальные исследуемые независимые переменные не имели значимого влияния ( $p > 0,05$ ). В целом полученная модель оказалась значимой ( $F(4,52) = 2,68$ ,  $p < 0,05$ ), она объясняет 17,1 % вариации зависимой переменной, а с учетом числа предикторов – 10,7 %. Для всех предикторов  $VIF < 3$ , что исключает проблему мультиколлинеарности.

Для проверки третьей гипотезы построено две модели множественной регрессии, одна из которых включала опыт работы как еще одну независимую переменную. Модели сравнивались между собой

с помощью теста ANOVA. Перед этим из данных удалено несколько выбросов, так как переменная опыта работы имела ненормальное распределение. Исключено три наблюдения (2,73 %), к которым относились респонденты с опытом работы более 9 лет. Характеристики модели, включающей опыт работы как еще одну переменную, представлены в табл. 4 и 5.

Таблица 4

## Показатели соответствия модели с переменной «опыт работы»

| R <sup>2</sup> | Скорректированный R <sup>2</sup> | Тест всеобъемлющей модели |     |     |       |
|----------------|----------------------------------|---------------------------|-----|-----|-------|
|                |                                  | F                         | df1 | df2 | p     |
| 0,272          | 0,197                            | 3,592                     | 5   | 48  | 0,008 |

Составлено авторами по материалам исследования

Таблица 5

## Коэффициенты регрессии, модель с переменной «опыт работы»

| Переменная                   | Коэффициент ( $\beta$ ) | Стандартная ошибка | t-значение | p-value | VIF   |
|------------------------------|-------------------------|--------------------|------------|---------|-------|
| Константа                    | 6,662                   | 1,399              | 4,761      | < 0,001 | –     |
| Удовлетворенность карьерой   | 0,241                   | 0,088              | 2,744      | 0,009   | 1,226 |
| Осмысленность труда          | – 0,029                 | 0,036              | – 0,791    | 0,433   | 2,624 |
| Бессмысленность труда        | – 0,039                 | 0,043              | – 0,917    | 0,364   | 2,533 |
| Баланс работы и личной жизни | – 0,140                 | 0,406              | – 0,345    | 0,731   | 1,331 |
| Опыт работы                  | 0,206                   | 0,082              | 2,531      | 0,015   | 1,447 |

Составлено авторами по материалам исследования

F-тест сравнения вложенных моделей показал значимое улучшение при добавлении переменной «опыт работы» ( $\Delta$ RSS = 6,031,  $F(1,48) = 6,408$ ,  $p < 0,05$ ). В модели с добавленной переменной сам опыт работы оказался значимым предиктором привлекательности работы ( $\beta = 0,206$ ,  $SE = 0,082$ ,  $p < 0,05$ ), а также возросло влияние переменной «удовлетворенность карьерой» ( $\beta = 0,241$ ,  $SE = 0,088$ ,  $p < 0,05$ ).

Для более точного понимания изменений во влиянии построена еще одна модель регрессии, включающая взаимодействие удовлетворенности карьерой и опыта работы. Коэффициенты регрессии представлены в табл. 6.

Таблица 6

## Коэффициенты регрессии модели со взаимодействием

| Переменная                              | Коэффициент ( $\beta$ ) | Стандартная ошибка | t-значение | p-value |
|-----------------------------------------|-------------------------|--------------------|------------|---------|
| Константа                               | 4,483                   | 1,714              | 2,616      | 0,012   |
| Удовлетворенность карьерой              | 0,560                   | 0,176              | 3,185      | 0,003   |
| Осмысленность труда                     | – 0,042                 | 0,036              | – 1,165    | 0,250   |
| Бессмысленность труда                   | – 0,032                 | 0,042              | – 0,765    | 0,448   |
| Баланс работы и личной жизни            | – 0,091                 | 0,393              | – 0,231    | 0,818   |
| Опыт работы                             | 0,911                   | 0,349              | 2,611      | 0,012   |
| Опыт работы: удовлетворенность карьерой | – 0,104                 | 0,050              | – 2,073    | 0,044   |

Составлено авторами по материалам исследования

Новая модель со взаимодействием имела характеристики:  $F(6,47) = 3,915$ ,  $p < 0,01$ , объясняет 33,3 % вариации, с учетом переменных – 24,8 %. Эти показатели, а также более высокие коэффициенты для удовлетворенности карьерой ( $\beta = 0,56$ ,  $SE = 0,176$ ,  $p < 0,01$ ) и опыта работы ( $\beta = 0,911$ ,  $SE = 0,349$ ,  $p < 0,05$ ) указывают на то, что с опытом работы влияние удовлетворенности карьерой на привлекательность работы меняется. Само взаимодействие имеет отрицательное значение ( $\beta = -0,104$ ,  $SE = 0,05$ ,  $p < 0,05$ ), из чего можно сделать вывод о том, что с ростом опыта работы для сотрудника снижается важность удовлетворенности карьерой при оценке бренда работодателя.

Первая и вторая гипотезы исследования частично подтверждены в соответствии с результатами корреляционного и регрессионного анализа. Результаты проверки третьей гипотезы исследования показали значимое различие между моделями без и с переменной опыта работы. Более того, взаимодействие опыта работы и удовлетворенности карьерой сделало модель еще более точной и увеличило влияние этих двух переменных.

Рассмотрим возможные объяснения полученных результатов. Значимое влияние удовлетворенности карьерой на привлекательность работодателя соответствует предыдущим исследованиям и может быть связано с личностными особенностями поколения Z: они нетерпеливы, любят новые вызовы, хотят получать много навыков и знаний [1; 6–8; 12; 13].

Перейдем к бессмысленности труда. Этот фактор отрицательно связан с привлекательностью работы. Причиной могут являться ограничения настоящего исследования, которые будут упомянуты далее. Бессмысленность труда также может влиять на привлекательность работы через другие факторы – разработчики используемой в исследовании методики пишут о том, что смысловому отчуждению работы могут сопутствовать низкая самооценка, пониженный уровень общей осмысленности жизни, отсутствие вовлеченности в деятельность, а также пониженная карьерная удовлетворенность [21]. Важно упомянуть, что авторы используют понятия осмысленности и бессмысленности труда как более самостоятельные переменные, поэтому осмысленность труда необязательно должна быть так же связана с привлекательностью работы.

Рассмотрим результаты анализа, связанные с опытом работы. Сравнение вложенных моделей на данных без выбросов показало, что привлекательность работы предсказывается лучше, когда известен опыт работы сотрудника. Более того, когда эта переменная взаимодействует с удовлетворенностью карьерой, чье влияние также усилилось, точность модели повышается. Это приводит к выводу о том, что опытные и молодые сотрудники по-разному воспринимают важность выстроенного карьерного плана в компании при оценке бренда работодателя и эта связь обратно пропорциональна. Здесь может быть несколько объяснений. Во-первых, есть вероятность, что более опытные респонденты в данный момент находятся на более высоких ролях с большим количеством интересных, сложных задач, поэтому сейчас карьерный рост не выступает для них наиболее необходимым условием по сравнению с другими. Во-вторых, предыдущие исследования выявили, что опыт работы действительно играет роль, когда речь идет о привлекательности работы [22]. Это может быть связано с тем, что новички без опыта и понимания организационной среды будут ориентироваться скорее на отдельные компоненты в компании, а более опытные сотрудники возьмут во внимание группы каких-либо условий, что снизит для них влияние факторов по одиночке [23]. Тем не менее стоит учитывать, что существуют исследования и с обратными результатами относительно опыта работы и привлекательности труда [24; 25]. В связи с этим третье объяснение – ограничения настоящего исследования, которые могли привести к ложным выводам.

Проведенное эмпирическое исследование выявило несколько значимых связей между привлекательностью работы с удовлетворенностью карьерой и бессмысленностью труда, а также опытом работы. Остальные факторы не показали значимых связей с привлекательностью работы, что может быть обусловлено особенностями российской выборки, ограничениями исследования или наличием сложной системы влияния с нелинейными связями.

## ВЫВОДЫ

Эмпирическое исследование, проведенное на банковских сотрудниках поколения Z смогло частично подтвердить гипотезы 1 и 2 и полностью подтвердить гипотезу 3. Выявлено, что фактор удовлетворенности карьерой имел как значимую корреляцию, так и значимое влияние на переменную привлекательности работы. Бессмысленность работы отрицательно коррелировала с привлекательностью работы. Остальные переменные значимых результатов не показали.

На данных без выбросов опыт работы оказал значимое влияние на привлекательность работы. Более того, взаимодействие этого фактора с удовлетворенностью карьерой делало модель еще более точной, повышало влияние обоих компонентов, тем самым указывая на то, что важность карьерных возможностей изменяется с ростом опыта работы, и в данном случае это была отрицательная связь. Подобные результаты в целом согласуются с предыдущей литературой по этому вопросу. Отсутствие связи привлекательности работы с некоторыми из факторов может быть связано как с особенностями российской выборки, так и с ограничениями исследования.

Для компаний могут быть выстроены некоторые рекомендации на основе подтвержденных связей между социально-психологическими условиями и привлекательностью работы. Так, организациям в банковской сфере стоит обратить внимание на имеющиеся карьерные возможности в их системе. Необходимо определить цели в профессиональном росте сотрудника и соотнести их с интересами соискателей. Разработку карьерного пути стоит вести с опорой на корпоративную культуру, потенциал текущих сотрудников, ценностное предложение и стиль управления. В зависимости от особенностей компании можно строить программу как вертикального роста, так и горизонтального. В обоих случаях могут использоваться программы обучения и наставничества, проведение конкурсов и организация проектов для выявления наиболее перспективных сотрудников. Подобная система поможет как повысить удовлетворенность карьерой, так и снизить бессмысленность работы через расширение круга задач и обязанностей. Результаты, говорящие о влиянии опыта работы на предпочтения молодых сотрудников, можно учитывать на собеседованиях и подсвечивать для соискателей разные аспекты корпоративной культуры в зависимости от их профессионального уровня.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование посвящено изучению социально-психологических условий привлекательности работы у банковских работников поколения Z. Сотрудники банковского сектора изучаются психологами в связи с их вкладом в развитие бизнеса в качестве ресурса. В последнее время в исследованиях все чаще поднимается тема поколения Z – людей, рожденных с 1995 г. по 2010 г. Это самая молодая часть общества работников, которая уже приступает к построению своей карьеры. Они являются важным ресурсом в банках, так как лучше всего справляются с растущими технологиями и могут быстро адаптироваться к внедрению новых инструментов.

Авторы выделяют несколько личностных характеристик молодых сотрудников, такие как активность, нетерпеливость, уверенность, смелость, желание саморазвития и расширения навыков, практичность и осознанность, хотя есть и другие особенности, которые могут затруднять этому поколению работу в компаниях – у них низкие амбиции, для них сложны однообразные задачи, они не устанавливают глубоких доверительных отношений с коллегами, но при этом нуждаются в поддержке и совете от старших менеджеров, а также хотят быть ценными в глазах бизнеса. Исследованиями выявлено много факторов организационной среды, которые видятся наиболее привлекательными для молодых сотрудников и являются решающими при выборе работодателя. Для данной работы выбраны такие компоненты культуры, как баланс работы и личной жизни, удовлетворенность карьерой и осмысленность труда, которые часто упоминаются психологами в качестве важных для поколения Z. В исследовании рассматривались их связь с привлекательностью работы и различия в этой связи в зависимости от опыта работы сотрудника.

В качестве метода исследования настоящее исследование использовало количественный метод и рассматривало отдельные, наиболее популярные среди поколения Z факторы, чтобы протестировать связи между ними и предложить компаниям практические рекомендации по выстраиванию HR-бренда, направленного на молодые таланты.

Проведен опросник среди молодых российских сотрудников банковского сектора для измерения уровня привлекательности работы, баланса работы и личной жизни, удовлетворенности карьерой и осмысленности работы. Анализ связей показал, что удовлетворенность карьерными возможностями имеет значимую связь и оказывает влияние на привлекательность работы. Бессмысленность труда отрицательно коррелировала с привлекательностью работы. Переменная опыта работы оказалась значимым предиктором в модели, а также усиливала свое влияние и влияние удовлетворенности карьерой на привлекательность работы при взаимодействии. Результаты свидетельствуют о том, что для построения выгодного имиджа компании на рынке труда важно прорабатывать карьерный путь сотрудников и грамотно доносить его до аудитории, а также обратить внимание на смысл и значение тех задач, которые выполняются работниками. На основе выводов выстроены практические рекомендации для организаций в банковской сфере.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в тестировании большего количества факторов, потенциально важных для привлечения поколения Z. Стоит также вновь рассмотреть переменную опыта работы, протестировать ее влияние на большей выборке, чтобы подтвердить выводы, полученные в данной работе. Полезным для компаний будет изучение разницы в восприятии HR-бренда действующих и потенциальных сотрудников. Понимание таких отличий может подсказать бизнесу, как донести



свою корпоративную культуру, чтобы соискатели правильно ее восприняли и строили реалистичные ожидания. Экспертам стоит обратить внимание на ограничения в настоящем исследовании и постараться избежать их, чтобы получить достоверные результаты.

### Список литературы

1. Löffler, L. Generation Z and the War of Talents in the German banking sector / L. Löffler, C. Giebe // *International Journal of Business Management and Economic Review*. – 2021. – Vol. 4, No. 6. – Pp. 1–18. – DOI 10.35409/IJBMER.2021.3319.
2. Maheshwari, V. Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management / Maheshwari V., Gunesh P., Lodorfos G., Konstantopoulou A. // *International Journal of Organizational Analysis*. – 2017. – Vol. 25, No. 5. – Pp. 742–761. – DOI 10.1108/IJOA-03-2017-1136.
3. Ambler, T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *Journal of Brand Management*. – 1996. – Vol. 4, No. 3. – Pp. 185–206. – DOI 10.1057/bm.1996.42.
4. Кузьмина, В. М. Привлекательность трудовой деятельности для сотрудников образовательных учреждений / В. М. Кузьмина, О. Ю. Веселова // *Перспективы развития профессионального образования в социально-экономических условиях современной России: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Екатеринбург, 23 апреля 2013 г.* – Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2013. – С. 35–38. – EDN SIYSNN.
5. Cable, D. M. The value of Organizational Reputation in the Recruitment context: A Brand-Equity Perspective / D. M. Cable, D. B. Turban // *Journal of Applied Social Psychology*. – 2003. – Vol. 33, No. 11. – Pp. 2244–2266. – DOI 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x.
6. Bakanauskiene, I. Discovering generational differences in employer attractiveness: the case of financial organization / I. Bakanauskiene, A. Kyguoliene, L. Siunete // *The Impact of Industry: Proceedings of Scientific Papers from the International Scientific Conference*. Vol. 4. – 2019.
7. Lassleben, H. Attracting gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? / H. Lassleben, L. Hofmann // *Gender in Management: An International Journal*. – 2023. – Vol. 38, No. 4. – Pp. 545–560. – DOI 10.1108/gm-08-2021-0247.
8. Kawka, T. Preferences of Generation Z at the beginning of professional careers on the example of Polish and Croatian students // *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*. – 2023. – Vol. 2023, No. 187. – DOI 10.29119/1641-3466.2023.187.11. – EDN WYDZTS.
9. Стилламан, Д., Стилламан, И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стилламан, И. Стилламан. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.
10. Эзрох, Ю. С. Управление кадровым ресурсом банков: проблемы и пути решения / Ю. С. Эзрох, С. О. Каранова // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. – 2016. – № 1-1. – С. 3–14. – EDN VWOBJH.
11. Миронова, О. И. Компетентность руководителя в оптимизации материальных условий деятельности персонала: Сущность, структура, условия и факторы развития: специальность 19.00.13 – «Психология развития, акмеология»: диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Миронова Оксана Ивановна; Тамбов, 2003. – 207 с.
12. Momot, V. Adjusting bank recruitment to the specifics of the millennial generation as conditions of attractiveness decline for employment in the banking sector / V. Momot, O. Lytvynenko // *Financial Internet Quarterly*. – 2019. – Vol. 15, No. 4. – Pp. 73–82. – DOI 10.2478/fiqf-2019-0029.
13. Zupan, N. Getting ready for the young generation to join the workforce: A comparative analysis of the work values of Chinese and Slovenian business students / N. Zupan, R. Kase, M. Raskovic [et al.] // *Journal for East European Management Studies*. – 2015. – Vol. 20, No. 2. – Pp. 174–201. – DOI 10.1688/JEEMS-2015-02-Zupan. – EDN VGQTLB.
14. Reis, G. G. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding / G. G. Reis, B. M. Braga // *Revista de Administracao (Sao Paulo)*. – 2016. – Vol. 51, No. 1. – Pp. 103–116.
15. Karatepe, O. M. The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees / O. M. Karatepe, M. Tekinkus // *International Journal of Bank Marketing*. – 2006. – Vol. 24, No. 3. – Pp. 173–193. DOI 10.1108/02652320610659021.
16. Миронова, О. И. Методологические подходы и принципы изучения вынужденных контактов в межличностном взаимодействии / О. И. Миронова // *Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: материалы VIII Международной научно-практической конференции (заочной), Тамбов, 26 февраля 2010 г.* – Тамбов: Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, 2010. – С. 231–233. – EDN VLHDMR.

17. Mironova, O. I. Impact of compelled contacts on psychosomatic disorders of employees of organizations / O. I. Mironova, O. B. Polyakova, F. Ushkov // *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, Moscow, October 30–31, 2017. – Moscow: Russian State Social University, 2017. – Pp. 878–885. – EDN YLHTWE.
18. Крылов, А. А. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / А. А. Крылов, С. А. Маничев. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 560 с. – ISBN 5-8046-0100-8. – EDN WBWYAS.
19. Карпинский, К. В. Шкала удовлетворенности карьерой: разработка и психометрическая апробация / К. В. Карпинский, Т. В. Гижук // *Теоретическая и экспериментальная психология*. – 2016. – Т. 9, № 4. – С. 101–116. – EDN YHSWBR.
20. Моспан, А. Н. Баланс работы и личной жизни у сотрудников российского производственного предприятия / А. Н. Моспан, Е. Н. Осип, Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, В. В. Бобров // *Организационная психология*. – 2016. – Т. 6, № 2. – С. 8–29. – EDN XCHDQD.
21. Карпинский, К. В. Современные методы психологической диагностики / К. В. Карпинский, А. М. Колышко, Т. В. Парфенова. – Гродно: Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 2022. – 398 с. – ISBN 978-985-582-500-6. – EDN ABPFOA.
22. Kumari, S. Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention? / S. Kumari, G. K. Saini // *Career Development International*. – 2018. – Vol. 23, No. 4. – Pp. 444–462. DOI 10.1108/cdi-03-2018-0069.
23. Ito, J. K. Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention / J. K. Ito, C. M. Brotheridge, K. McFarland // *Career Development International*. – 2013. – Vol. 18, No. 7. – Pp. 732–752. – DOI 10.1108/cdi-05-2013-0067.
24. Shahid, S. Employer Branding: How Perception of Social Media Use and Prior Work Experience Impacts Employer Attractiveness for Prospective Employees / S. Shahid, I. Ayyaz // *Pakistan Business Review*. – 2023. – Vol. 24, No. 3. – DOI 10.22555/pbr.v24i3.691.
25. Ng, E. S. W. New Generation, Great Expectations: A field study of the Millennial generation / E. S. W. Ng, L. Schweitzer, S. T. Lyons // *Journal of Business and Psychology*. – 2010. – Vol. 25, No. 2. – Pp. 281–292. – DOI 10.1007/s10869-010-9159-4.

## References

1. Löffler, L., Giebe, C. (2021). Generation Z and the War of Talents in the German banking sector. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(6), 1–18. <http://dx.doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3319>
2. Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
3. Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
4. Veselova, O. Yu., Kuzmina, V. M. (2013). Attractiveness of labor activity for employees of educational institutions. In: *Prospects for the development of vocational education in the socio-economic conditions of modern Russia: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Yekaterinburg, April 23, 2013*. Yekaterinburg: Ural Federal University. (In Russian).
5. Cable, D. M., Turban, D. B. (2003). The value of Organizational Reputation in the Recruitment context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
6. Bakanauskiene, I., Kyguoliene, A., & Siunete, L. (2019). Discovering generational differences in employer attractiveness: the case of financial organization. In: *The Impact of Industry: Proceedings of Scientific Papers from the International Scientific Conference. Vol. 4*.
7. Lassleben, H., Hofmann, L. (2023). Attracting gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545–560. <https://doi.org/10.1108/gm-08-2021-0247>
8. Kawka, T., Borovac Zekan, S. (2023). Preferences of Generation Z at the beginning of professional careers on the example of Polish and Croatian students. *Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 187.
9. Stillman, D., Stillman, I. (2018). *Generation Z at work. How to understand him and find a common language with him*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (In Russian).
10. Ezrokh, Yu. S., Karanova, S. O. (2016). Human resource management of banks: problems and solutions. *Proceedings of Tula State University. Economic and legal sciences*, 1-1, 3–14. (In Russian).
11. Mironova, O. I. (2003). *The competence of the head in optimizing the material conditions of the staff (Essence, structure, conditions and factors of development)*. Tambov. (In Russian).

12. Momot, V., Lytvynenko, O. (2019). Adjusting bank recruitment to the specifics of the millennial generation as conditions of attractiveness decline for employment in the banking sector. *Financial Internet Quarterly*, 15(4), 73–82. <https://doi.org/10.2478/fiqf-2019-0029>
13. Zupan, N., Kase, R., & Raskovic, M. (2015). Getting ready for the young generation to join the workforce: A comparative analysis of the work values of Chinese and Slovenian business students. *Journal of East European Management Studies*, 20(2), 174–201.
14. Reis, G. G., Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administracao (Sao Paulo)*, 51(1), 103–116.
15. Karatepe, O. M., Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173–193. <https://doi.org/10.1108/02652320610659021>
16. Mironova, O. I. (2010). Methodological approaches and principles of studying forced contacts in interpersonal interaction. In: *Fundamental and applied research in the education system: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference (correspondence)*, Tambov, February 26, 2010. Tambov: Tambov State University. (In Russian).
17. Mironova, O. I., Polyakova, O. B., & Ushkov, F. (2017). Impact of compelled contacts on psychosomatic disorders of employees of organizations. In: *Economic and Social Development: Book of Proceedings, Moscow, October 30–31, 2017*. Moscow: Russian State Social University.
18. Krylov, A. A., Manichev, S. A. (2003). *Practicum on general, experimental and applied psychology*. 2nd ed., revised and additional. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
19. Karpinsky, K. V., Gizhuk, T. V. (2016). Career satisfaction scale: development and psychometric approbation. *Theoretical and experimental psychology*, 9(4), 101–116.
20. Mospan, A. N., Osin, E. N., Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., & Bobrov, V. V. (2016). The balance of work and personal life among employees of a Russian manufacturing enterprise. *Organizational psychology*, 6(2), 8–29.
21. Karpinsky, K. V., Kolyshko, A. M., & Parfenova, T. V. (2022). *Modern methods of psychological diagnostics*. Grodno: Grodno State University.
22. Kumari, S., Saini, G. K. (2018). Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention? *Career Development International*, 23(4), 444–462. <https://doi.org/10.1108/cdi-03-2018-0069>
23. Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/cdi-05-2013-0067>
24. Shahid, S., Ayyaz, I. (2023). Employer Branding: How Perception of Social Media Use and Prior Work Experience Impacts Employer Attractiveness for Prospective Employees. *Pakistan Business Review*, 24(3). <https://doi.org/10.22555/pbr.v24i3.691>
25. Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

# Организационное гражданское поведение и сверхнормативная деятельность

Челноков Константин Владимирович

Аспирант

ORCID: 0009-0001-0497-0931, e-mail: kosatca@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Россия

## Аннотация

Представлен теоретический анализ феномена организационного гражданского поведения (англ. organizational citizenship behavior, далее – ОСВ) – добровольной активности, выходящей за рамки должностных обязанностей работника, но способствующей эффективности организации. Рассмотрен генезис понятия ОСВ и его соотношение со смежными конструктами: просоциальным организационным поведением, контекстным выполнением и экстраролевым поведением. Проведен сравнительный обзор зарубежных и отечественных подходов к изучению данного феномена. Констатированы терминологическая разрозненность и недостаточная разработанность проблематики в отечественной психологии, где для описания схожих явлений используются термины «сверхнормативная деятельность», «наднормативная активность», «неадаптивная активность». Целью настоящего исследования является систематизация существующих подходов и интеграция концепции ОСВ в систему взглядов отечественной психологии деятельности. Основной тезис заключается в том, что рассмотрение ОСВ как отдельного вида деятельности позволяет преодолеть сведение его сущности к ситуативным внешним поведенческим реакциям, раскрыть склонность к осуществлению ОСВ как устойчивое свойство личности, детерминированное мотивационно-ценностной сферой. Перспектива исследования видится в комплексном изучении связи ОСВ с индивидуально-типологическими особенностями, характером и мотивационно-ценностной сферой личности для построения интегративной модели, а также прогнозирования и создания условий для просоциального поведения.

## Ключевые слова

Организационное гражданское поведение, сверхнормативная деятельность, просоциальное поведение, экстраролевое поведение, наднормативная активность, деятельностный подход, личностные детерминанты, эффективность организации, трудовое поведение, мотивационно-ценностная сфера, психологические предикторы

**Для цитирования:** Челноков К.В. Организационное гражданское поведение и сверхнормативная деятельность // Вестник университета. 2026. № 3. С. 302–310.



# Organizational citizenship behavior and extra role activity

Konstantin V. Chelnokov

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0001-0497-0931, e-mail: kosatca@mail.ru

Perm State National Research University, Perm, Russia

## Abstract

A theoretical analysis of the phenomenon of organizational citizenship behavior (hereinafter referred to as OCB) has been carried out. It is a voluntary activity that goes beyond the scope of an employee's job responsibilities, but contributes to the effectiveness of a company. The genesis of the OCB concept and its relation to such constructs as prosocial organizational behavior, contextual fulfillment, and extra-role behavior has been considered. A comparative review of foreign and domestic approaches to the study of this phenomenon has been conducted. The author has stated the terminological fragmentation and insufficient elaboration of the issues in Russian psychology, where the concepts of excess activity, supranormative activity, and maladaptive activity are used to describe similar phenomena. The purpose of the study is to systematize existing approaches and integrate the OCB concept into the system of views of Russian psychology of activity. The main thesis is that considering OCB as a separate type of activity makes it possible to overcome the reduction of its essence to situational external behavioral reactions and to reveal the propensity to implement OCB as a stable personality trait determined by the motivational and value sphere. The research perspective is seen in a comprehensive study of the relationship of OCB with individual typological characteristics, character and motivational-value sphere of personality in order to create an integrative model, as well as forecasting and creating conditions for prosocial behavior.

## Keywords

Organizational citizenship behavior, above-standard activity, prosocial behavior, extra-role behavior, above-normative activity, activity approach, personal determinants, organizational effectiveness, labor behavior, motivational-value sphere, psychological predictors

**For citation:** Chelnokov K.V. (2026) Organizational citizenship behavior and extra role activity. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 302–310.



## ВВЕДЕНИЕ

Современные психологические исследования профессиональной деятельности уделяют особое внимание изучению личностных факторов, определяющих конструктивный характер трудового поведения работника и эффективность всей организации [1]. Актуальность изучения внутренних механизмов функционирования личности работника обусловлена усиливающейся ролью человеческого фактора в производстве. Востребованы не только профессиональные навыки, но и способность превзойти ожидания и увеличить продуктивность как отдельного сотрудника, так и коллектива в целом. Творческий потенциал и активная социальная позиция человека оцениваются как основной ресурс общественного развития [2; 3]. В связи с этим становится актуальным вопрос об индивидуально-личностных особенностях, определяющих поведение, выходящее за рамки, установленные ролью.

В западном научном сообществе широко распространен подход, согласно которому эффективность труда напрямую зависит от вознаграждения. Однако предположение о том, что удовлетворенность приводит к большей эффективности, не получило однозначной эмпирической поддержки. В рамках пересмотра данного тезиса Д.В. Орган предложил расширить понятие «производительности» работника, включив в него действия, не относящиеся напрямую к производству, такие как альтруизм и доброжелательность к коллегам [4]. Он сформулировал гипотезу о наличии в поведении работника действий, не определяемых финансовым и иным явным подкреплением со стороны работодателя. В дальнейшем им была разработана концепция «организационного гражданского поведения», определяемого как «индивидуальное поведение работника, являющееся дискреционным, которое не учитывается непосредственно или эксплицитно формальной системой вознаграждений, но которое в целом способствует эффективному функционированию организации» [5, с. 122].

## ФОРМИРОВАНИЕ ПОНЯТИЯ

Описывая различные аспекты поведения, исследователи предложили ряд достаточно схожих теоретических конструктов, дополняющих друг друга. Так, А.П. Бриф и С. Дж. Мотовидло разработали понятие просоциального организационного поведения, которое выполняется членом группы и направлено на человека, с которым он взаимодействует, или на группу, в которой он выполняет определенную роль [6].

Дж. М. Джордж и А.П. Бриф использовали понятие организационной спонтанности для объяснения действий, направленных на повышение успешности организации и защиту ее от возможных проблем. В.С. Борман и С. Дж. Мотовидло употребляют термин «контекстное выполнение» для описания действий работников, направленных на создание организационных и психологических условий, благоприятных для основной деятельности. Для описания действий, которые приносят пользу организации, но выходят за рамки существующих ролевых ожиданий и не являются частью работы, обязательной для выполнения, А.П. Бриф, С. Дж. Мотовидло и Л. Ван Дайн использовали понятие экстраролевого поведения [6].

Рассмотренные выше конструкты описывают схожее поведение и во многом пересекаются между собой. Они включают действия, которые приносят пользу как другим работникам, так и организации в целом, но не входят в профессиональные или должностные обязанности и не поощряются работодателем напрямую. В связи с этим рядом исследователей предпринимались попытки выделить отличительные особенности данных конструктов. Так, П.М. Подсакоф ограничивает «организационное гражданское поведение» непосредственно рабочей обстановкой, в то время как контекстное выполнение относится к действиям в группах по решению проблем или в рабочих командах [7]. Если первое – это сотрудничество и вклад работника в повышение эффективности, то второе – скорее спонтанные проявления, направленные на формирование климата, благоприятного для творчества и решения возникающих проблем.

При этом границы данных определений не были достаточно проработаны и определены, что привело к их частичному смешению, использованию с неодинаковой смысловой нагрузкой у разных авторов и дублированию понятий для одного и того же явления. В целях недопущения размытия объекта изучения большинством авторов принята идея объединить изучение указанных конструктов под наиболее общим понятием: «организационное гражданское поведение» (далее – ОСВ) – термин, описывающий различные формы просоциального поведения работника [7].

Л. Дж. Вильямс и С.Е. Андерсон предположили различать поведение, направленное на отдельных лиц (ОСВ-Л) и на приносящее пользу организации в целом (ОСВ-О), например, помогающее создать

позитивную культуру на рабочем месте [8]. Вариант классификации ОСВ, основанный на направленности поведения получил широкое распространение. Выделенные Д. В. Органом показатели альтруизма и предупредительности отнесены к ОСВ-I, а сознательность, стойкость и гражданственность – к ОСВ-O.

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

В ходе проведения метаанализа Дж. С. Криста установлено, что более 59 % исследователей пользуется термином «организационное гражданское поведение» [9]. Около 11 % в своих работах предпочитают говорить об «организационном гражданском поведении», осуществляемом по направлению к организации и коллегам отдельно (ОСВ-O, ОСВ-I). Около 8 % используют термин «экстраролевого поведения» и менее 6 % – «контекстное выполнение». Среди прочих используются термины «межличностное гражданское поведение», «компульсивное гражданское поведение», «групповое организационное гражданское поведение».

Большинство современных работ иностранных авторов сосредоточены на изучении ОСВ в практическом применении, поскольку с ним связано множество положительных личных и организационных результатов. В ходе исследований выявлены факторы, которые напрямую связывают с ОСВ, – предпосылки или предикторы. Кроме того, обнаружены посредники, то есть переменные, которые опосредуют связь между независимой переменной и ОСВ, и модераторы – переменные, оказывающие влияние на связь независимой переменной и ОСВ.

В качестве предиктора рассматриваются способность руководителя к лидерству, различные стили руководства, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на ОСВ. Исследование Ю. Тевфик показало, что поддержка руководства оказывает положительное влияние на ОСВ и отрицательное на эмоциональное выгорание. Аналогичным образом поддержка семьи оказывает положительное влияние на ОСВ [10].

В работах С. Давкинс установлено, что, когда сотрудники чувствуют, что они могут удовлетворить свою потребность в принадлежности и влиянии через организацию, у них появляется мотивация добровольно отдавать долг организации. Хотя эти действия не обязательно вознаграждаются, сотрудники участвуют в них, потому что чувствуют, что организация учитывает их потребности. В работе С. Сахин выявлено влияние типа организации, культурного восприятия индивидуализма и коллективизма на проявления ОСВ [10].

Правила, предписания и политика организации, в которой работает человек, также могут предсказать ОСВ. Организационная справедливость и корпоративная социальная ответственность оказывают положительное влияние на ОСВ. Работники, которые считают свою организацию безопасным рабочим местом, чувствуют себя уверенно и остаются работать в ней. Исследования показали, что удовлетворенные сотрудники более привязаны к рабочему месту, склонны работать на успех организации и проявлять высокий уровень ОСВ [11].

В качестве переменных – посредников изучается вовлеченность и приверженность организации: преданные делу сотрудники работают на успех организации и общества в целом, демонстрируя ОСВ. Некоторые переменные имеют прямую и опосредованную связь с ОСВ. Такие показатели как психологический капитал, мотивация, организационная гордость, расширение прав и осмысленность работы связаны с ОСВ напрямую и при этом оказывают модулирующее воздействие на связи других переменных и ОСВ [10].

Согласно исследованию Дж. Ху и Б. Ворлтер, коллективистская ориентация выступает в качестве модератора между смешанными рабочими механизмами и ОСВ. Вместе с тем ряд авторов отмечают и негативные последствия ОСВ. Д. Эковати выявлена положительная корреляция между вовлечением во внеролевое поведение, приносящее пользу организации, и эмоциональным истощением работника [12].

Одним из наиболее актуальных направлений в изучении «организационного гражданского поведения» является оценка его проявления в различных культурных контекстах. Значительные трудности возникают при сравнении концепции ОСВ в западных и восточных странах из-за различного исторического наследия и самобытного мировоззрения жителей [13].

## ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Интерес к поведению работника, выходящему за рамки ролевого, отмечается и у российских исследователей. Однако за период с 1995 г. по 2025 г. опубликовано всего около 80 работ, что указывает на отставание отечественной науки в исследовании данной проблематики и трудности в интеграции достижений зарубежных исследователей.

С учетом значимости языковых и культурных особенностей отечественными исследователями принимались попытки создать собственный конструкт «организационного гражданского поведения»

и разработать инструменты для его измерения. Полученная в работе Б.Г. Ребзуева структура ОСВ в целом соответствует предложенной А. Дж. Вильямс и С.Е. Андерсон, различающей поведение в отношении отдельных лиц (ОСВ-Л) и организации (ОСВ-О) [8; 14]. Однако был выявлен дополнительный фактор, названный «Сверхурочное выполнение», не имеющий аналогов в зарубежных исследованиях [14].

Методику изучения ОСВ как двухфакторной структуры, состоящей из таких аспектов, как «оказание помощи и поддержки» и «высказывание квалифицированных идей и предложений», предложил А.В. Сидоренков [15]. В ходе последующих исследований методика была применена для изучения связи выраженности ОСВ и идентификации работника с коллективом и с организацией в целом [1].

В целях увеличения прикладной значимости А.А. Грачев предлагает включить в понятие ОСВ такой конструкт, как включенность работника в решение вопросов организации. Разработанная им методика направлена на выявление ориентации работника на решение сверхнормативных задач, повышение эффективности реализации его потребности в самореализации и развитии. В дальнейших работах предпринята попытка рассмотреть гражданское поведение в его связи с коллективизмом как феноменом социального взаимодействия [16].

Вместе с тем имеются работы, направленные на изучение взаимосвязей ОСВ и других феноменов, присущих организации. Исследования Т.А. Татариновой и В.И. Доминяк выявили связь психологической собственности как чувства обладания в отсутствие каких-либо формальных или юридических притязаний на собственность с ОСВ, а также с вовлеченностью и лояльностью и намерением остаться в организации [17].

Рассмотренные выше работы сконцентрированы на исследовании поведения человека. Представление о поведении как объекте изучения психологии начало складываться в начале XX в. на основе работ И.П. Павлова, показавших, как ввиду наследственных особенностей и индивидуального опыта у объекта исследования формируется способность нервной системы настраиваться на определенные последовательности событий во внешней среде и реагировать на них соответствующим образом. Данная способность является универсальной и присуща всем формам живого, с развитием сложности которого изменяется и поведение. В.Ю. Большаков определяет эволюцию поведения как «усложнение поведенческого акта от раздражимости до деятельности» [18]. Цепочка поведенческой эволюции выглядит так: раздражимость → безусловный рефлекс → условный рефлекс → инстинкт → деятельность. Каждое нижестоящее звено присутствует в вышестоящем, а каждое последующее – в предшествующих в форме обратной связи. Уровню организации поведения соответствует уровень развития нервной системы и психики.

В традиции отечественной психологии целенаправленная активность человека, связанная с удовлетворением потребностей и преобразованием мира, описывается через категорию деятельности [19]. Этот подход предлагает иную трактовку просоциальных действий, выходящих за рамки привычных поведенческих схем.

Так же, как и в работах западных исследователей, в деятельностном подходе подчеркиваются дискреционность, отсутствие принуждения или официально предписанного обязательства к исполнению. Однако ключевым фактором в понимании общественно полезной деятельности человека являются его активная гражданская позиция, мотивы и ценностные ориентации, которые соответствуют интересам общества и направлены на прогрессивное развитие этого общества. «Эти высшие проявления общественно полезной деятельности мы называем сверхнормативными», – пишет Р.С. Немов [20, с. 94]. Основным предиктором такой деятельности является высокий уровень социально-психологического развития личности. Особое сочетание устойчивых психологических качеств субъекта деятельности, таких как развитое чувство долга, ответственность, трудолюбие, выраженный мотив достижения, адекватная самооценка, внутренний локус контроля и другие мотивационно-динамические характеристики, побуждающие субъекта к повышенной социальной активности, будут коррелировать с проявлениями сверхнормативной деятельности [20].

Одним из факторов, отличающих используемое Р.С. Немовым понятие сверхнормативной деятельности от других концепций отечественных исследователей, посвященных данной тематике, является указание на совокупность просоциальных действий, выходящих за рамки ожидаемых, как на отдельную самостоятельную деятельность. Тем самым он наделяет ее отличительными признаками, присущими деятельности как таковой. Данный подход существенно отличается от взглядов других отечественных исследователей, акцентирующих внимание на разных аспектах «активности».

Для описания действий, выражающих противоречие между ценностями личности и коллектива, А.К. Дусавицкий использует понятие наднормативной активности, в соответствии с которым цель субъекта выходит за рамки совместной кооперативной деятельности [21]. При этом А.Г. Асмолов подобные

действия называет «неадаптивной активностью», которые заключаются в снятии гармонического противоречия, появляющегося при несовпадении декларируемых идеалов группы и тех ценностей, которые имеют глубокий личный смысл для участников данной группы [2]. В.А. Петровский использует понятие неадаптивной активности как несоответствие целей и достигаемых в процессе деятельности результатов, что отличается от «адаптивности», то есть согласования целей и результатов [22]. По мнению автора, «неадаптивность» проявляется в противоречии между намерением и деянием, побуждением к действию и его итогом. Данное противоречие лежит в основе существования индивида, оно неизбежно и неустранимо, но оно же является источником его развития. Вместе с тем сверхнормативная деятельность не выходит за пределы целей коллектива: именно в ней реализуются интересы как коллектива, так и личности. Подобная деятельность имеет собственную мотивацию и обусловлена личностными качествами и не может быть сведена к рассогласованности при реализации отдельных действий.

Схожее по внешним проявлениям поведение, выражающееся в творческой активности субъекта при решении задач игрового типа, В.А. Петровский описывал термином «надситуативная активность» [22]. Однако, согласно экспериментальным данным, ее ведущим мотивом оказался специфический мотив риска, порожденный непосредственным интересом к предмету деятельности. При этом влияние социального окружения и значения задания для окружающих, коллектива и общества в целом оказалось незначительным. Р.С. Немов отмечает, что побуждением к сверхнормативной деятельности выступает не мотив риска или интерес к предмету деятельности, а чувство долга перед людьми и обществом и значение выполняемой деятельности [20]. На этом основании «надситуативную активность» и сверхнормативную деятельность целесообразно рассматривать как два независимых феномена.

В качестве одного из схожих понятий К. Муздыбаев разрабатывает понятие ответственности, определяя ее как склонность личности придерживаться принятых в обществе норм и исполнять предписанные ролевые обязанности [23]. Однако такое поведение поддерживается за счет контроля и подотчетности индивида, а также подразумевает применение санкций в случае отклонения от социальных норм. Сверхнормативная деятельность не зависит от внешнего контроля или применения санкций в случае отсутствия соответствующей активности. Кроме того, выражается она не только в склонности субъекта к соблюдению социальных норм, но и в обязательном стремлении превзойти эти нормы, ставить и достигать нравственно более высокие цели.

Описывая феномен сверхнормативной деятельности и соотносимых видов активности или поведенческих проявлений, отечественные исследователи отмечают их общую просоциальную направленность, стремление субъекта выразить себя в других людях и продуктах культуры как основной путь развития индивидуальности человека. Личность выступает как активный самодетерминированный субъект. При этом отдельное внимание уделяется тому, какое влияние сверхнормативная деятельность оказывает на субъекта, ее реализующего [2].

Современные работы по данной тематике направлены на выявление связи сверхнормативной деятельности и таких личностных качеств, как мотивация, ценностные ориентации, «сила Я», отношение к окружению. Так, А.С. Ширяева пишет о значительном отличии в выраженности этих качеств у студентов, занимающихся волонтерской деятельностью, и контрольной группой, что подтверждает гипотезу детерминированности просоциальных проявлений личностными качествами [3]. Отмечается, что некоторые просоциальные поступки могут быть мотивированы деструктивными тенденциями в демонстративности и поддержании собственной значимости через одобряемые поступки. Такое «псевдосверхнормативное поведение» несет негативные последствия: рост чувства неудовлетворенности жизнью, восприятие ее как predetermined и неуправляемой [3].

Большинство усилий исследователей сосредоточены на изучении сверхнормативной деятельности в контексте волонтерства [3]. Проявление просоциальной активности в составе трудовой деятельности с позиций сверхнормативной деятельности в современной отечественной психологии изучалось только применительно к профессиональному развитию педагогических работников или в качестве условия для преодоления кризиса и самореализации личностно-профессионального потенциала работника [24].

В концепции персонификации, развиваемой рядом отечественных авторов, сверхнормативная активность субъекта в социально-профессиональной сфере выступает способом саморегуляции психических состояний и актуализации личностного потенциала. В условиях переживания кризиса она определяет готовность к преобразованию себя, способность к преадаптации к неопределенности и возможность саморазвития [24]. При этом в понимании сверхнормативной активности акцент делается на самопринятии, признании личностью своей самооценки, что ведет к повышению самоэффективности и повышает жизненную успешность [25].



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный теоретический анализ свидетельствует о том, что феномен «организационного гражданского поведения» находит глубокое концептуальное обоснование в рамках отечественного деятельностного подхода. Интеграция этих перспектив видится не как терминологическое уточнение, а как методологический шаг, направленный на преодоление восприятия ОСВ как набора ситуативных поведенческих актов и позволяет полнее раскрыть сущность этого явления, а также его связь с личностными мотивами и установками.

Подход к изучению просоциальных действий человека, осуществляемых в рамках отдельного вида деятельности (например, трудовой), как к проявлениям более общего комплекса – сверхнормативной деятельности – дает возможность объяснить разрозненные факты и поведенческие проявления, не выводимые из мотивационных предпосылок основной деятельности. При этом, исходя из обширности мотивов сверхнормативной деятельности, сопровождающихся осознанием ее значимости для общества, ради развития которого она совершается, можно предположить, что она будет реализовываться на протяжении длительного периода времени и сопровождать субъекта на разных этапах его жизни, становясь в буквальном смысле чертой личности – склонностью к осуществлению сверхнормативной деятельности.

Представляется перспективным дальнейшее исследование ОСВ с позиций отечественного подхода, которое должно включать изучение таких факторов, характеризующих субъекта деятельности, как индивидуальные психодинамические особенности, характер, мотивационно-ценностная сфера и их уникальные связи. Такой подход позволит не только прогнозировать просоциальное поведение, но и целенаправленно формировать условия для его развития.

## Список литературы

1. Сидоренков, А. В. Связь идентификаций и организационного гражданского поведения научно-педагогических работников в вузе / А. В. Сидоренков, В. А. Штроо, Е. Ф. Бороховский // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2022. – Т. 19, № 2. – С. 323–337. – DOI 10.17323/1813-8918-2022-2-323-337.
2. Асмолов, А. Г. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека / А. Г. Асмолов. – Москва: Смысл, 2007. – 617 с. – ISBN 978-5-89357-221-6.
3. Ширяева, А. С. Феномен сверхнормативного поведения личности в отечественной и зарубежной психологии / А. С. Ширяева // Вестник КРАУНЦ (Камчатская региональная ассоциация Учебно-научный центр). Гуманитарные науки. – 2011. – Т. 18, № 2. – С. 31–44.
4. Organ, D. W. A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis / D. W. Organ // Academy of Management Review. – 1977. – Vol. 2, No. 1. – Pp. 46–53. – DOI 10.5465/AMR.1977.4409162.
5. Organ, D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome / D. W. Organ. – Lexington MA: Lexington, 1988. – 132 p.
6. Brief, A. P. Prosocial organizational behaviors / A. P. Brief, S. J. Motowidlo // Academy of Management Review. – 1986. – Vol. 11, No. 4. – Pp. 710–725. – DOI 10.2307/258391.
7. Podsakoff, P. M. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research / P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach // Journal of Management. – 2000. – No. 26(3). – Pp. 513–563. – Doi 10.1016/S0149-2063(00)00047-7.
8. Williams, L. J. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors / L. J. Williams, S. E. Anderson // Journal of Management. – 1991. – No. 17(3). – Pp. 601–617. – DOI 10.1177/0972262912483529.
9. Christa, J. C. Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda / J. C. Christa, L. Tummers, A. Ingrams, K. P. Sanjay // Public Administration Review. – 2020. – No. 80(2). – Pp. 259–270. – DOI 10.1111/PUAR.13141.
10. Cetin, S. A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Test of Potential Moderator Variables / S. Cetin, S. Gurbuz, M. Sert // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2015. – No. 27(4). – Pp. 281–303. – DOI 10.1007/S10672-015-9266-5.
11. Nonnis, M. The Moderation of Perceived Comfort and Relations with Patients in the Relationship between Secure Workplace Attachment and Organizational Citizenship Behaviors in Elderly Facilities Staff / M. Nonnis, A. L. Mura, F. Scrima [et al.] // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2022. – No. 19(2). – DOI 10.3390/IJERPH19020963.



12. Ekowati, D. Organizational Citizenship Behavior and Emotional Exhaustion: Examining the Role of Work-family Conflict Department of Management / D. Ekowati, S. Kasman, J. Sulistiawan // Journal of Theoretical and Applied Management. – 2023. – No. 16(1). – Pp. 196–205. – DOI 10.20473/JMTT.V16I1.44837.
13. Farh, J.-L. L. Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China / J.-L. L. Farh, C.-B. Zhong, D. W. Organ // Organization Science. – 2004. – No. 15(2). – Pp. 241–253. – DOI 10.1287/ORSC.1030.0051.
14. Ребзуев, Б. Г. Разработка конструкта трудового поведения и шкалы экстраролевого трудового поведения / Б. Г. Ребзуев // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2009. – Т. 6, № 1. – С. 3–57.
15. Сидоренков, А. В. Разработка и апробация двухфакторного опросника организационного гражданского поведения работников / А. В. Сидоренков // Экспериментальная психология. – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 182–193. – DOI 10.17759/expsy.2020130212. – EDN YXUVGI.
16. Грачев, А. А. Коллективизм и гражданственность в социальном взаимодействии российского работника / А. А. Грачев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. – 2024. – Т. 13, № 2. – С. 116–125. – DOI 10.18500/2304-9790-2024-13-2-116-125.
17. Татарина, Т. А. Психологическая собственность в организационном контексте: о предпосылках, коррелятах и последствиях / Т. А. Татарина, В. И. Доминяк // Организационная психология. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 153–174. – DOI 10.17323/2312-5942-2022-12-1-153-174.
18. Большаков, П. А. Важность альтруизма в современном обществе / П. А. Большаков // Вестник научных конференций. – 2015. – № 4-3(4). – С. 16–17. – EDN VKEGRV.
19. Леонтьев, А. Н. Деятельность, сознание, личность / А. Н. Леонтьев. – Москва: Политиздат, 1975. – 304 с.
20. Немов, Р. С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива / Р. С. Немов. – Москва: Педагогика, 1984. – 200 с.
21. Дусавицкий, А. К. Проблема активности личности и коллектива как развивающаяся система / А. К. Дусавицкий // Психологический журнал. – 1983. – Т. 4, № 6. – С. 75–83.
22. Петровский, В. А. Личность в психологии: парадигма субъектности / В. А. Петровский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. – 240 с.
23. Муздыбаев, К. Психология ответственности / К. Муздыбаев. – Ленинград: Наука, 1983. – 240 с.
24. Зеер, Э. Ф. Персонификация личности как предиктор преодоления кризиса утраты профессиональной деятельности в возрасте поздней зрелости / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк // Сибирский психологический журнал. – 2022. – № 84. – С. 111–125. – DOI 10.17223/17267080/84/6.
25. Третьякова, В. С. Исследование социально-профессиональной успешности личности на основе персонификации субъекта деятельности / В. С. Третьякова, А. Е. Кайгородова, А. А. Шаров, Э. Ф. Зеер // Science for Education Today. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 101–124. – DOI 10.15293/2658-6762.2303.05. – EDN FEMCCB.

## References

1. Sidorenkov, A. V., Stroo, V. A., & Borokhovskiy, E. F. (2022). The relationship between identification and organizational civic behavior of scientific and pedagogical workers in higher education institutions. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 19(2), 323–337. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2022-2-323-337>
2. Asmolov, A. G. (2007). *Psychology of personality. Cultural and historical understanding of human development*. Moscow: Smysl. (In Russian).
3. Shiryayeva, A. S. (2011). The phenomenon of excess personality behavior in Russian and foreign psychology. *Bulletin of KRAUNTs (Kamchatka Regional Association of Educational and Scientific Center). Humanities*, 2(18), 31–44. (In Russian).
4. Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46–53. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>
5. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington.
6. Brief, A. P., Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>
7. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
8. Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/0972262912483529>

9. Christa, J. C., Tummers, L., Ingrams, A., & Sanjay, K. P. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
10. Cetin, S., Gurbuz, S., & Sert, M. (2015). A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Test of Potential Moderator Variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281–303. <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9266-5>
11. Nonnis, M., Mura, A. L., Scrima, F., Cuccu, S., & Fornara, F. (2022). The Moderation of Perceived Comfort and Relations with Patients in the Relationship between Secure Workplace Attachment and Organizational Citizenship Behaviors in Elderly Facilities Staff. *International journal of environmental research and public health*, 19(2), 963. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020963>
12. Ekowati, D., Kasman, S., & Sulistiawan, J. (2023). Organizational Citizenship Behavior and Emotional Exhaustion: Examining the Role of Work-family Conflict Department of Management. *Journal of theoretical and applied management*, 16(1), 196–205. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.44837>
13. Farh, J.-L. L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
14. Rebzuev, B. G. (2009). Development of a work behavior construct and a scale of extra-role work behavior. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 6(1), 3–57. (In Russian).
15. Sidorenkov, A. V. (2020). Development and testing of a two-factor questionnaire of organizational civil behavior of employees. *Experimental psychology*, 13(2), 182–193. (In Russian). <https://doi.org/10.17759/expsy.2020130212>
16. Grachev, A. A. (2024). Collectivism and citizenship in the social interaction of the Russian worker. *Proceedings of the Saratov University. A new series. Series: Acmeology of education. Developmental Psychology*, 13(2), 116–125. (In Russian). <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2024-13-2-116-125>
17. Tatarinova, T. A., Dominyak, V. I. (2022). Psychological property in an organizational context: on prerequisites, correlates and consequences. *Organizational psychology*, 12(1), 153–174. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-1-153-174>
18. Bolshakov, P. A. (2015). The importance of altruism in modern society. *Bulletin of scientific conferences*, 4(4), 16–17. (In Russian). <https://doi.org/10.17117/cn.2015.04.03>
19. Leontiev, A. N. (1965). *Activity, consciousness, personality*. Moscow: Politizdat. (In Russian).
20. Nemov, R. S. (1984). *Socio-psychological analysis of effective collective activity*. Moscow: Pedagogy. (In Russian).
21. Dusavitsky, A. K. (1983). The problem of individual and collective activity as a developing system. *Psychological Journal*, 4(6), 75–83. (In Russian).
22. Petrovsky, V. A. (1996). *Personality in psychology: a paradigm of subjectivity*. Rostov-on-Don: Phoenix. (In Russian).
23. Muzdybaev, K. (1983). *Psychology of responsibility*. Leningrad: Nauka. (In Russian).
24. Zeer, E. F., Simanyuk, E. E. (2022). Personality personification as a predictor of overcoming the crisis of loss of professional activity at the age of late adulthood. *Siberian Psychological Journal*, 84, 111–125. (In Russian). <https://doi.org/10.17223/17267080/84/6>
25. Tretyakova, V. S., Kaigorodova, A. E., Sharov, A. A., & Zeer, E. F. (2023). The study of social and professional success of a personality based on the personification of the subject of activity. *Science for Education Today*, 13(3), 101–124. (In Russian). <https://doi.org/10.15293/2658-6762.2303.05>