

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

Редакторы

А.А. Капачук, А.С. Ткаченко

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. 07.05.2026 г.
Формат 60×90/8
Объем 38,5 печ. л.
Бумага офисная
Печать цифровая
Тираж 1 000 экз.
(первый завод 25 экз.)
Заказ № 59_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. (Engr.), 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

Editors

A.D. Kaparchuk, A.S. Tkachenko

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 07.05.2026

Format 60×90/8

Size 38,5 printed sheets

Offset paper

Digital printing

Circulation 1,000 copies

(the first factory 25 copies)

Print order No. 59_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

<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

- Свистунов В.М., Ма Т.А.Т.**
Искусственный интеллект в системе управления персоналом: новые горизонты для организаций 5
- Закроева А.С., Тамоян Г.П., Емельянова А.С., Павловский П.В., Фомина Ю.А.**
Сравнение стандартов проектного управления (РМВОК, Р2М, PRINCE2) с точки зрения культурных особенностей 19
- Хожибоева Н.М.**
Анализ современных моделей управления в высшем образовании в области межстранового взаимодействия 34

СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

- Гусев Д.А., Паринев А.А., Пятаева О.А.**
Использование многокритериальных методов принятия решений для оценки перспективности инновационных проектов 43
- Иванова А.А., Халимон Е.А., Чикин А.И.**
Современные технологии, материалы, оборудование, используемые в проектах для создания безопасной городской среды 55
- Сальникова Т.Э.**
Проблемы реализации Цифровой повестки Евразийской экономической комиссии до 2025 г. 70
- Семенова И.В., Хацкелевич А.Н.**
Формирование идентификационных преимуществ бренда работодателя 80
- Суанова К.И.**
Государственное содействие формированию инновационной инфраструктуры 90
- Такмакова Е.В., Зайцев А.Г., Карелина Е.А., Долматович И.А., Сорокина Г.П.**
Инновационная активность и инновационная результативность: анализ разрыва в обрабатывающей промышленности Российской Федерации..... 101

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО
И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Астафьева О.Е., Подвалкова М.Д.**
Особенности реализации стратегии импортозамещения в строительной отрасли..... 112
- Зотов В.Б., Исаева М.И.**
Экология через утилизацию твердых бытовых отходов в жилом секторе: анализ региональных систем..... 122
- Керимов И.К.**
Программно-целевой подход к управлению развитием горных территорий 132
- Романов Е.Ю.**
Теоретические основы анализа городской транспортной системы в концепции «умного города»..... 140

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ,
РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

- Власова Н.В., Рязанцев А.С.**
Регулирование воздействия на инфляционные процессы каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики 152
- Митрофанова Е.А., Сувалов О.С.**
Генезис содержания теории человеческого капитала в условиях реформирования образовательной системы 163

Такмакова Е.В., Зайцев А.Г., Карелина Е.А., Долматович И.А., Сорокина Г.П.

Эффективность инновационной деятельности малых предприятий Российской Федерации: динамика, региональные диспропорции и структурные сдвиги 177

Чурбанов С.Г.

Сравнение институциональных моделей регулирования платформенной занятости: опыт Европейского союза, Соединенных Штатов Америки и Российской Федерации 187

ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ

Коптев В.Ю.

Экономико-математическая модель оценки инвестиционной привлекательности горнорудных проектов в условиях ESG трансформации и цифровизации производственных процессов 198

Синицын Д.О.

Управленческий инструмент выбора канала монетизации музыкальной интеллектуальной собственности: стриминг или выплаты от синхронизации..... 210

ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

Малев Е.А.

Теоретический анализ инновационных стратегий повышения конкурентоспособности в банковской сфере 221

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
И ПРОЦЕССЫ

Ансори А.Д.

Специфика формирования корпоративной культуры в организациях социальной сферы 230

Янчук П.П., Мкртумова И.В.

Особенности профессиональной мобильности создателей цифрового контента в области креативных индустрий 241

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ
В ПСИХОЛОГИИ

Белоусова А.К., Мочалова Ю.А., Кряжкова Е.В., Козедуб А.П.

Развитие креативных способностей детей в условиях разных образовательных сред 250

Зирич В.А.

Исследование выраженности ведущих типов межличностных отношений юношей и девушек высокой квалификации в танцевальном спорте 264

Ионцева М.В., Щербакова Я.В., Джумабаев О.С.

Потребности, интересы, ценности осужденных и их роль в формировании субкультуры 275

Миронова О.И., Рыбакова П.К.

Влияние эмоционального интеллекта подростков на разрешение конфликтов в романтических отношениях 285

Рябов П.В.

Личностная зрелость лиц юношеского возраста, ориентированных на разную помогающую деятельность 299

CONTENTS

CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT

- V.M. Svistunov, Ma T.A.T.**
Artificial Intelligence in the personnel management system:
new horizons for organizations 5
- A.S. Zakroeva, G.P. Tamoyan, A.S. Emelianova,
P.V. Pavlovskiy, Yu.A. Fomina**
Comparison of project management standards (PMBOK,
P2M, and PRINCE2) from the cultural perspective 19
- N.M. Khojiboeva**
Analysis of contemporary governance models in higher
education in the context of cross-border interaction 34

STRATEGIES AND INNOVATIONS

- D.A. Gusev, A.A. Parinov, O.A. Pyataeva**
Using of multi-criteria decision-making methods to assess
the prospects of innovative projects 43
- A.A. Ivanova, E.A. Khalimon, A.I. Chikin**
Modern technologies, materials, and equipment used
in projects to create a safe urban environment 55
- T.E. Salnikova**
Issues of implementing the EAEU Digital Agenda
until 2025 70
- I.V. Semenova, A.N. Khatskelevich**
Formation of employer brand identification advantages 80
- K.I. Suanova**
State assist for the formation of innovative infrastructure 90
- E.V. Takmakova, A.G. Zaitsev, E.A. Karelina, I.A.
Dolmatovich, G.P. Sorokina**
Innovative activity and innovative effectiveness: analysis
of the gap in Russian processing industry 101

DEVELOPMENT OF INDUSTRY
AND REGIONAL MANAGEMENT

- O.E. Astafyeva, M.D. Podvalkova**
Specifics of implementing import substitution strategy
in the construction industry 112
- V.B. Zotov, M.I. Isaeva**
Ecology through the disposal of solid household waste
in the residential sector: regional systems analysis 122
- I.K. Kerimov**
A program-targeted approach to managing development
in mountainous areas 132
- E.Yu. Romanov**
Theoretical foundations for the analysis of urban transport
systems within the smart city concept 140

ECONOMICS: PROBLEMS,
SOLUTIONS AND PROSPECTS

- N.V. Vlasova, A.S. Ryazantsev**
Regulation of the impact of monetary policy transmission
mechanism channels on inflationary processes 152
- E.A. Mitrofanova, O.S. Suvalov**
The genesis of the content of the theory of human
capital in the context of educational system reform 163
- E.V. Takmakova, A.G. Zaitsev, E.A. Karelina, I.A.
Dolmatovich, G.P. Sorokina**
The effectiveness of innovation activities of small
enterprises in Russia: dynamics, regional imbalances
and structural shifts 177
- S.G. Churbanov**
Comparing institutional models of platform employment
regulation: the EU, the USA, and Russia cases 187

INVESTMENT VALUATION

- V.Y. Koptev**
An integrated assessment framework for mining project
investment appeal: bridging ESG compliance and digital
maturity metrics 198
- D.O. Sinitsyn**
Managerial toolkit for choosing a monetization channel
for music intellectual property: streaming or synchronization
licensing payouts 210

FINANCE AND BANKING

- Ye.L. Malev**
Theoretical analysis of innovative strategies for improving
competitiveness in the baking sector 221

SOCIAL TECHNOLOGIES AND PROCESSES

- A.J. Ansori**
Specificity of corporate culture formation in social
sector organizations 230
- P.P. Yanchuk, I.V. Mkrtumova**
Professional mobility characteristics of digital content
creators in the creative industries: key features 241

CURRENT TRENDS IN PSYCHOLOGY

- A.K. Belousova, Yu.A. Mochalova, E.V. Kryazhkova,
A.P. Kozedub**
Development of children's creative abilities in different
educational environments 250
- V.A. Zirin**
Research of the severity of the leading types of international
relationships among professional young men and women
in dancing sports 264
- M.V. Iontseva, Ya.V. Scherbakova, O.S. Dzhumabaev**
Needs, interests, values of prisoners and their role
in shaping subculture 275
- O.I. Mironova, P.K. Rybakova**
The influence of teenager's emotional intelligence
on conflict resolution in romantic relationships 285
- P.V. Ryabov**
Personal maturity of youth focused on various
helping activities 299

Искусственный интеллект в системе управления персоналом: новые горизонты для организаций

Свистунов Василий Михайлович

Д-р экон. наук, проф. каф. управления персоналом
ORCID: 0000-0001-8303-9899, e-mail: svistunov@guu.ru

Ма Тхи Ань Тхы

Аспирант
ORCID: 0009-0009-8908-387X, e-mail: athuma9910@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В условиях глобальной цифровизации технологии искусственного интеллекта (далее — ИИ) все чаще становятся важным инструментом управления персоналом организации. Исследована роль ИИ и его влияние на трансформацию инструментов и технологий принятия решений в системе управления персоналом организации. Проблемная область исследования — ИИ как инструмент повышения качества принятия и реализации управленческих решений в условиях цифровой трансформации сферы управления персоналом современной организации. Цель настоящего исследования — анализ влияния использования технологий ИИ на содержание и качество решения основных кадровых задач организации. Задача исследования состоит в определении преимуществ и недостатков, с которыми может столкнуться организация, вставшая на путь использования ИИ при решении кадровых задач.

Представлены результаты анализа практики использования российскими и зарубежными компаниями технологий ИИ для решения кадровых задач. Проанализированы вызовы, связанные с этическими и социальными аспектами внедрения технологий ИИ в управление персоналом. Сделан вывод о необходимости интеграции технологий ИИ как в корпоративную систему управления, так и в функциональную систему управления персоналом в целях обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития современной организации.

Выводы и предложения основываются на результатах национальных экспертных мониторингов а также, исследований, проведенных российскими и зарубежными компаниями на предмет эффективного использования цифровых инструментов в решении задач управления персоналом.

Для цитирования: Свистунов В.М., Ма Т.А.Т. Искусственный интеллект в системе управления персоналом: новые горизонты для организаций // Вестник университета. 2026. № 4. С. 5–18.

Ключевые слова

Вовлеченность сотрудников, искусственный интеллект, кадровая служба, обучение персонала, рекрутмент, стратегическое управление, управление персоналом, цифровые технологии



Artificial Intelligence in the personnel management system: new horizons for organizations

Vasily M. Svistunov

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Personnel Management Department

ORCID: 0000-0001-8303-9899, e-mail: svistunov@guu.ru

Ma Thi Anh Thu

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0009-8908-387X, e-mail: athuma9910@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

In the context of global digitalization, AI technologies are increasingly becoming an important tool for managing personnel. The AI's role and impact on the transformation of decision-making tools and technologies in the personnel management system is studied. The problem area of research is AI as a tool for improving the quality of making and implementing managerial decisions in the context of the digital transformation of the personnel management sphere at a modern company. The purpose of the study is to analyze the impact of the use of AI technologies on the content and quality of solving the main personnel tasks. The objective of the study is to identify the advantages and disadvantages that a company that has embarked on the path of using AI in solving personnel issues.

The results of the analysis of the practice of using AI technologies by Russian and foreign companies to solve personnel issues are presented. The challenges associated with the ethical and social aspects of AI technologies implementation in personnel management are analyzed. The authors conclude that it is necessary to integrate AI technologies into both the corporate management system and the functional personnel management system in order to ensure the competitiveness and sustainable development of a modern company.

The presented conclusions and proposals are based on the results of national expert monitoring, research conducted by Russian and foreign companies on the effective use of digital tools in solving personnel management tasks.

For citation: Svistunov V.M., Ma T.A.T. (2026) Artificial Intelligence in the personnel management system: new horizons for organizations. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 5–18.

Keywords

Employee engagement, Artificial Intelligence, human resources, staff training, recruitment, strategic management, human resources management, digital technologies

ВВЕДЕНИЕ

Большинство современных организаций сталкиваются с необходимостью адаптации к технологическим изменениям и быстро меняющимся условиям рынка. В условиях изменений корпоративная система управления персоналом играет определяющую роль в обеспечении устойчивого роста и конкурентоспособности организации. При этом традиционные технологии и методы управления персоналом не всегда способны помочь менеджменту компаний принять решение, адекватное вызовам, формируемым во внешней и внутренней средах бизнеса [1].

Широкие возможности для развития новых способностей, призванных помочь компании обеспечить себя конкурентным преимуществом в долгосрочной перспективе, предоставляют цифровые технологии и инструменты. Сегодня управление персоналом является примером системной целенаправленной деятельности, испытывающей глубокую трансформацию благодаря цифровизации. Одним из ключевых факторов происходящей трансформации является активное применение приложений искусственного интеллекта (далее — ИИ). С развитием цифровых технологий именно ИИ становится инструментом новых возможностей, открывающихся для менеджмента организации в решении задач в сфере управления персоналом. При этом он используется скорее не для автоматизации рутинных HR-процессов, а для проведения качественного анализа больших данных, прогнозирования перспективных кадровых потребностей, широкой интеграции с другими корпоративными бизнес-процессами, повышения безопасности данных и т.д. [2]. Внедрение ИИ сопровождается рядом вызовов, таких как вопросы этики, конфиденциальности данных и необходимости подготовки кадров для работы с новыми технологиями. Экспертное сообщество отмечает отсутствие надежных стратегий и методов интеграции ИИ как с действующими корпоративными системами управления, так и с функциональными системами управления персоналом [3].

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель настоящего исследования — анализ практики использования технологий ИИ в системе управления персоналом организации и их влияния на содержание, результативность ключевых HR-процессов. Объектом исследования являются процессы управления персоналом, а предметом исследования — эффективность использования технологий ИИ в системе управления персоналом организации.

Достижение поставленной цели обеспечено последовательным решением следующих задач:

- анализ современных трендов, ключевых проблем и вызовов, с которыми сталкивается сфера управления персоналом в условиях активного использования перспективных цифровых технологий, включая технологии ИИ;
- определение перечня задач управления персоналом, решение которых потенциально возможно с помощью технологий ИИ;
- определение основных преимуществ и ограничений использования технологий ИИ в управлении персоналом организации;
- анализ возможных перспектив использования технологий ИИ в управлении персоналом организации.

Методология исследования основана на системном подходе и включает использование как общенаучных, так и специальных методов, таких как анализ, синтез, обобщение, сравнение и систематизация научных данных.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Управление персоналом — вид деятельности, призванный обеспечить эффективное использование рабочей силы для достижения как стратегических целей компании, так и индивидуальных целей каждого сотрудника и во многом определяющий успех организации в условиях быстро меняющегося рынка труда [4]. Несмотря на несомненные достижения в области управления персоналом, HR-менеджеры многих компаний сталкиваются с существенными трудностями, снижающими результативность их труда. Возможный путь преодоления имеющихся трудностей — расширение практики использования специалистами кадровых служб современных цифровых инструментов и технологий, включая технологические решения на базе ИИ.

Авторы проанализировали и обобщили мнения экспертов, представленные в официальных отчетах и заключениях о результативности основных сфер управления персоналом современной организации^{1,2,3,4}. Систематизация и структурный анализ собранной информации дали возможность установить наименее результативные профессиональные практики управления персоналом организации. Данные профессиональные HR-области нуждаются в скорейшем внедрении в практику их повседневной реализации цифровых технологий и инструментов, способных помочь специалистам повысить эффективность реализации соответствующих управленческих процессов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На глобальном уровне одной из наиболее актуальных проблем в области управления персоналом является нехватка на рынке труда квалифицированных кадров, что затрудняет процесс найма и увеличивает сроки закрытия существующих вакансий. Особенно остро эта проблема проявляется в высокотехнологичных отраслях, таких как информационные технологии, машиностроение, приборостроение и здравоохранение. В отчете по состоянию российского рынка труда по итогам 2023 г. указывается, что более 70 % российских работодателей сталкиваются с дефицитом высококвалифицированных специалистов в ИТ-секторе (ИТ — информационные технологии), что увеличивает сроки поиска и подбора кандидатов⁵. Острый недостаток кадров также наблюдается в здравоохранении и машиностроении⁶.

В мире наблюдается схожая ситуация. Дефицит кадров остро ощущается в таких областях, как информационные технологии, инженерия и производство. Такие технологические гиганты, как Google и Microsoft, сталкиваются с дефицитом специалистов в области ИИ и машинного обучения. Подобное положение дел вынуждает компании активно применять практику найма иностранных специалистов [5]⁷. В Великобритании для покрытия имеющегося дефицита медицинского персонала, способного обеспечить работу и обслуживание сложнейшей медицинской техники, кадровые службы ведут поиск подходящих кандидатов в европейских странах, включая страны Восточной Европы [5].

Компании, испытывающие острую нехватку квалифицированных специалистов, имеют ограниченные возможности для дальнейшего технологического роста и инновационного развития. Им приходится использовать дорогостоящие технологии рекрутинга для привлечения квалифицированных кадров. Возможный вариант решения указанной проблемы — использование цифровых технологий, включая решения на базе ИИ, способные автоматизировать процессы поиска, подбора и отбора потенциальных кандидатов⁸.

Одной из острейших проблем, с которой сталкиваются организации по всему миру, является критический недостаток требуемых профессиональных навыков у действующих сотрудников. Результаты исследования, проведенного научно-исследовательским центром компании McKinsey (McKinsey Global Institute, MGI) еще в 2021 г., свидетельствуют о том, что 84 % сотрудников по всему миру считают, что им не хватает ключевых профессиональных навыков, необходимых для эффективного выполнения своей работы⁹. Это особенно актуально для отраслей, характеризующихся активным внедрением цифровых технологий и инновационных решений. Ведущие мировые компании, такие как IBM, Amazon и др., разрабатывают собственные или используют специализированные обучающие платформы и программы, ориентированные на формирование новых профессиональных навыков, требуемых сотрудниками¹⁰.

¹ IBM. IBM Global AI Adoption Index — Enterprise Report; 2023. Режим доступа: https://ai.gov.ru/knowledgebase/vnedrenie-ii/2024_globalnyy_indeks_vnedreniya_iskusstvennogo_intellekta_ibm_korporativnyy_otchet_ibm_global_ai_adoption_index_enterprise_report_ibm/ (дата обращения: 08.10.2025).

² Исследование уровня вовлеченности российских сотрудников. Режим доступа: https://potok.io/research/issledovanie-urovnya-vovlechnosti-rossijskih-sotrudnikov/#research_form (дата обращения: 08.10.2025).

³ Только 1/5 часть российских компаний интересуются вовлеченностью своих сотрудников. Режим доступа: <https://incruissia.ru/news/the-employer-is-interested-in-employee-engagement/> (дата обращения: 08.10.2025).

⁴ Исследование вовлеченности персонала или как «включить» своих сотрудников по максимуму. <https://hurma.work/rf/blog/issledovanie-vovlechnosti-personala-ili-kak-vklyuchit-svoih-sotrudnikov-po-maksimumu-2/> (дата обращения: 08.10.2025).

⁵ Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 08.10.2025).

⁶ Российский рынок HRTech в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/HRM> (дата обращения: 08.10.2025).

⁷ Семенхин А., Баталина Е. Искусственный интеллект в HR. Кейсы российского рынка. Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary. Режим доступа: <https://tedo.ru/page51546959.html> (дата обращения: 08.10.2025).

⁸ IBM. IBM Global AI Adoption Index — Enterprise Report; 2023. Режим доступа: https://ai.gov.ru/knowledgebase/vnedrenie-ii/2024_globalnyy_indeks_vnedreniya_iskusstvennogo_intellekta_ibm_korporativnyy_otchet_ibm_global_ai_adoption_index_enterprise_report_ibm/ (дата обращения: 08.10.2025).

⁹ McKinsey Global Institute. Workforce Skills in the Digital Age; 2021. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/workforce-skills> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁰ McKinsey Global Institute. Workforce Skills in the Digital Age; 2021. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/workforce-skills> (дата обращения: 08.10.2025).

В Российской Федерации (далее — РФ, Россия), несмотря на активную реализацию государственных и негосударственных программ профессионального обучения, уровень квалификации работников, особенно в высокотехнологичных отраслях, остается недостаточным. Проблема в значительной степени связана с дефицитом цифровых навыков у сотрудников и нехваткой обучающих программ, которые способны сочетать как профессиональную подготовку, так и развитие «гибких» навыков (англ. soft skills). Исследование, проведенное стаффинговой группой ANCOR, показало, что 44 % российских работодателей сталкиваются с недостаточным уровнем профессиональных навыков у своих сотрудников, включая низкий уровень их цифровой грамотности¹¹. Корпоративные программы обучения часто оказываются неэффективными, так как они в полной мере не учитывают корпоративные потребности, а индивидуальные потребности сотрудников не рассматривают практически вовсе. Большинство программ корпоративного обучения ориентированы на общие знания, а не на развитие недостающих или требуемых индивидуальных профессиональных компетенций¹². Наблюдается дефицит образовательных ресурсов для эффективного обучения сотрудников. Такое положение вещей требует от менеджмента отечественных организаций не только более активного использования современных образовательных инструментов, но и большей вовлеченности сотрудников в создание внутренних обучающих программ и менторских систем.

Развитие программ вовлеченности способствует повышению уровня лояльности сотрудников к организации, положительно влияет на снижение текучести кадров. Анализ результатов проведенных исследований свидетельствует о том, что вовлеченные сотрудники в два раза реже увольняются и в целом, более продуктивны. По имеющимся оценкам, 22 % российских компаний начали оценивать уровень вовлеченности своих сотрудников не более двух лет назад, что свидетельствует о недостаточной системности в подходах к этой проблеме¹³. В России уровень вовлеченности сотрудников в последние годы не превышает 70 %. В табл. 1 представлены итоги всероссийского мониторинга вовлеченности персонала, проведенного компанией «ЭКОПСИ» в 2024 г.

Таблица 1

Динамика индекса вовлеченности сотрудников в российских компаниях в период 2018–2024 гг.

Показатель	Годы						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Уровень вовлеченности сотрудников, %	75	74	69	68	66	69	64

Составлено авторами по материалам источника¹⁴

Согласно опубликованным данным, в 2022 г. индекс вовлеченности составил 66 %, что ниже уровня 2019 г. (74 %) и 2020 г. (69 %). Однако в 2023 г. индекс вовлеченности вернул утраченные позиции достигнув значения 69 %. Вместе с тем следует отметить тот факт, что показатель, оценивающий уровень внутрикорпоративных коммуникаций в 2023 г. составил 65,3 %, что существенно ниже уровня 2022 г. (70 %)¹⁵. Причины низкой вовлеченности, отмечаемые специалистами, являются недостаточная мотивация и отсутствие ясных карьерных перспектив у сотрудников компаний.

¹¹ Персоналу добавили поддержки: как меняется работа с кадрами в России. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/industries/news/651fc16d9a79476386445619> (дата обращения: 08.10.2025).

¹² Как компании будут учить своих сотрудников в 2024 году. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/658e0ea09a7947f23d680232> (дата обращения: 08.10.2025).

¹³ Только 1/5 часть российских компаний интересуются вовлеченностью своих сотрудников. Режим доступа: <https://incrossia.ru/news/the-employer-is-interested-in-employee-engagement/> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁴ ЭКОПСИ. Итоги всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2024. Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/rezultaty-vserossiyskogo-monitoringa-vovlechnosti-personala-2024/> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁵ ЭКОПСИ. Итоги всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2023. Режим доступа: <https://research.ecopsy.ru/engagement/materials/engagement-meetings/> (дата обращения: 08.10.2025).

Низкий уровень вовлеченности сотрудников является проблемой и для зарубежных компаний. Согласно данным компании Gallup, специализирующейся на исследованиях общественного мнения, только 15 % сотрудников в мире реально вовлечены в корпоративные бизнес-процессы, а в Западной Европе только 10 %¹⁶. Следствием этого является высокая текучесть персонала, снижение продуктивности сотрудников и существенный рост затрат на рекрутинг.

Традиционно, в целях повышения вовлеченности, менеджмент компаний проводит большую работу, направленную на совершенствование корпоративной культуры. Большинство отечественных и зарубежных компаний улучшают условия труда сотрудников, используют индивидуальные режимы труда и отдыха, разрабатывают и внедряют разноплановые бонусные программы, обеспечивают возможность для профессионального и личностного роста сотрудников. Такой подход является оправданным, если учитывать невозможность расчета абсолютного значения уровня вовлеченности и его закрепления в регламентирующей документации компании. Сегодня можно утверждать, что вовлеченность персонала трансформируется под влиянием цифровизации. В связи с этим уровень цифрового развития организации становится фактором роста вовлеченности сотрудников.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что российские и зарубежные компании сталкиваются с рядом общих и специфических проблем в области управления персоналом:

- острый дефицит квалифицированных кадров в высокотехнологичных отраслях;
- проблемы с вовлеченностью сотрудников;
- ограниченный набор действительно эффективных обучающих программ;
- отсутствие устойчивого опыта эффективного использования цифровых технологий и инструментов для решения задач в HR-сфере.

При этом экспертное сообщество связывает решение указанных проблем с необходимостью активного внедрения цифровых технологий в практику управления персоналом^{17,18,19}.

Поиск возможных вариантов решения данной задачи предполагает определение особенностей, характеризующих состояние современного рынка HRTech. Среди важнейших из них эксперты выделяют:

- кадровый голод, отмечаемый большинством экспертов, способствует развитию ИТ-решений во всех сегментах HR-отрасли;
- малый бизнес проявляет все больший интерес к инструментам HR-автоматизации в поисках способов повышения эффективности и результативности данной сферы;
- понятие HR-Tech становится размытым, так как многие кадровые решения все чаще включают в себя элементы FinTech, EdTech и др.;
- эффективные кадровые решения на основе ИИ большинство вендоров включают в свои программные продукты, предназначенные для использования компаниями любых размеров [2; 5].

В табл. 2 приведены данные, характеризующие объем отечественного рынка HRTech, опубликованные российским порталом TAdviser, специализирующимся на публикации материалов исследований по теме корпоративной информатизации.

Таблица 2

Объем российского рынка HRTech в период 2017–2024 гг.

Год	Объем рынка HRTech, млрд руб.	Динамика по отношению к предыдущему году, %
2017	17,8	А–
2018	19,4	+ 9
2019	21,0	+ 8

¹⁶ Gallup. State of the Global Workplace; 2024. Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-659738> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁷ Сравнение SAP SuccessFactors HCM и Oracle Taleo Cloud. Режим доступа: <https://soware.ru/compare/sap-successfactors-hcm-vs-oracle-taleo-cloud> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁸ Гигант Unilever успешно нанимает людей с помощью игр и искусственного интеллекта. Режим доступа: <https://thebusinesscourier.com/en/gigant-unilever-uspeshno-nanimaet-lyudej-s-pomoshhyu-igr-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 08.10.2025).

¹⁹ Goldman Sachs допустил замену 300 млн рабочих искусственным интеллектом. Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/28/03/2023/642321789a794784ffddda29 (дата обращения: 08.10.2025).

Год	Объем рынка HRTech, млрд руб.	Динамика по отношению к предыдущему году, %
2020	23,5	+ 12
2021	26,5	+ 13
2022	29,2	+ 10
2023	33,6	+ 15
2024	40,3	+ 20

Составлено авторами по материалам источника²⁰

Данные табл. 2 дают основание сделать следующие выводы: с 2020 г. российский рынок HRTech ежегодно стабильно растет в пределах 12–20 %; менеджмент компаний проявляет растущий интерес к инструментам автоматизации HR-процессов и функций. Это свидетельствует о достаточно большом потенциале рынка HRTech к дальнейшему расширению и развитию по мере ускорения цифровой трансформации компаний.

Цифровые технологии оказывают все большее влияние на содержание и результативность процессов управления персоналом. Например, такие системы, как SAP SuccessFactors и Oracle Taleo Cloud, позволяют компаниям эффективно управлять персоналом, существенно сокращая время на рекрутинг и адаптацию своих сотрудников²¹. В России использование цифровых технологий в управлении персоналом активно развивается, однако многие компании сталкиваются со значительными трудностями при интеграции этих решений в действующую систему управления персоналом.

Среди современных цифровых технологий наибольший интерес у специалистов вызывают технологии ИИ, которые становятся важным инструментом для эффективного решения кадровых задач как на корпоративном, так и функциональном уровнях. Согласно мнению ведущих специалистов исследовательской компании в сфере ИТ Gartner, под ИИ следует понимать совокупность технологических решений, применяющих продвинутый анализ и методы логики, включая машинное обучение, для интерпретации событий, осуществления поддержки и автоматизации принятия решений²². Применение ИИ в сфере управления персоналом способствует улучшению работы кадровой службы организации за счет использования заранее запрограммированных алгоритмов, обеспечивающих принятие управленческих решений в режиме реального времени на основе эффективных расчетных методов. Результаты исследования, проведенного специалистами американской компании Eightfold в 2023 г., показывают, что сотрудники кадровых служб, использующие технологические решения на базе ИИ, выполняют административные задачи на 19 % эффективнее, чем те, кто не использует их²³. Такой вывод дает основание говорить о том, что технологии ИИ способны обеспечить существенный рост производительности труда специалистов по управлению персоналом.

На рис. 1 представлены HR-процессы, при реализации которых сегодня наиболее часто применяются инструменты и технологии, основанные на ИИ.

По данным агентства Smart Ranking, объем российского HRTech-рынка в I полугодии 2025 г. вырос на 12 % и составил 40,6 млрд руб.²⁴. По оценкам экспертов агентства, во II полугодии 2025 г. и в 2026 г. ожидается замедление темпов роста данного рынка.

В табл. 3 представлен актуальный перечень задач и функций HR, для которых в настоящее время уже имеется технологическое решение на основе ИИ, разработанное отечественными или зарубежными специалистами. Данные, представленные в табл. 3, свидетельствуют о том, что технологические решения

²⁰ Российский рынок HR-Tech в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/HRM> (дата обращения: 08.10.2025).

²¹ Сравнение SAP SuccessFactors HCM и Oracle Taleo Cloud. Режим доступа: <https://soware.ru/compare/sap-successfactors-hcm-vs-oracle-taleo-cloud> (дата обращения: 08.10.2025).

²² Российский рынок HRTech в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/HRM> (дата обращения: 08.10.2025).

²³ Российский рынок HRTech в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/HRM> (дата обращения: 08.10.2025).

²⁴ Smart Ranking: рынок HRTech в России в I полугодии вырос на 12 %. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/25223745>. (дата обращения: 08.10.2025).

на основе ИИ уже играют важную роль в различных аспектах управления персоналом организации. Использование инструментов и технологий ИИ позволяет HR-службам организаций повысить эффективность своей работы, автоматизировать рутинные процессы и принимать более обоснованные решения.



Составлено авторами по материалам источника [6]

Рис. 1. Области использования искусственного интеллекта в HR

Таблица 3

Задачи и функции HR, имеющие технологическое решение на основе ИИ

Задачи и функции HR	Технологическое решение на основе ИИ разработано		
	Зарубежными специалистами	Российскими специалистами	Завершается разработка российскими специалистами
Рекрутмент (отбор, подбор и привлечение персонала)			
Отбор подходящих резюме на основе данных	+	+	–
Автоматизация сбора и структурирования данных о кандидатах (резюме) и о вакансиях (парсинг)	+	+	–
Автоматизация массового набора персонала (включая автоматизацию обратного звонка кандидатов, отсева некачественных заявок от кандидатов)	+	+	–
Автоматизация поиска кандидатов на сайтах с вакансиями по заявленным критериям	+	+	–
Оценка и подбор кандидатов на лидерские программы	+	–	+
Планирование подбора	+	–	+
Предварительное тестирование кандидатов на основе данных и опросов	+	–	–
Прием и адаптация персонала (онбординг)			
Распознавание кадровой документации	+	+	–
Прогноз прохождения испытательного срока	+	–	+

Задачи и функции HR	Технологическое решение на основе ИИ разработано		
	Зарубежными специалистами	Российскими специалистами	Завершается разработка российскими специалистами
Виртуальный помощник сотрудника для прохождения онбординга	+	–	–
Рекомендации для новых сотрудников по данным предыдущего опыта	+	–	–
Обучение персонала			
Помощь в создании обучающих материалов	+	+	–
Распределение тегов по материалам, формирование заголовков и описания курсов	+	+	–
Персональные рекомендации с обучающими материалами и курсами	+	+	–
Голосовые тренажеры для отработки навыков переговоров с клиентами	+	+	–
Анализ эффективности обучения и рекомендации по улучшению	+	–	+
Рекомендации по экспертам внутри компании	+	–	+
Развитие персонала (в т. ч. кадровый резерв / механизмы преемственности)			
Рекомендации по внутренним вакансиям для сотрудников	+	+	–
Определение потенциальных кандидатов-преемников	+	+	–
Платформы внутреннего рынка труда	+	–	+
Формирование индивидуальных карьерных траекторий на основании потребностей организации, навыков и предпочтений сотрудника	+	–	+
Рекомендации по карьерному росту для сотрудников	+	–	+
Привлечение и удержание талантов			
Фильтрация кандидатов	+	+	–
Формирование и поддержание базы данных	+	+	–
Организация и проведение собеседований	+	–	+
Выявление подходящих кандидатов внутри компании	+	–	–
Вознаграждение (финансовая мотивация)			
Анализ текущего уровня вознаграждения, сравнение с рыночными показателями	+	+	–
Расчет предложения по заработной плате для кандидата с учетом рыночных данных и опыта кандидата	+	–	+

Задачи и функции HR	Технологическое решение на основе ИИ разработано		
	Зарубежными специалистами	Российскими специалистами	Завершается разработка российскими специалистами
Выявление предвзятости менеджеров к вознаграждению сотрудников	+	–	+
Управление эффективностью (Performance management)			
Определение качества поставленных целей	+	+	–
Рекомендации по повышению эффективности на основе данных прошлых периодов и цифрового следа	+	–	+
Сбор и анализ данных об эффективности сотрудника для оценочных мероприятий	+	–	+
Управление загрузкой и численностью			
Прогнозирование увольнений сотрудников, оценка рисков и причин	+	+	–
Планирование загрузки и составление расписания	+	+	–
Моделирование внутреннего спроса и предложения рынка труда	+	+	–
HR-сервисы для сотрудников			
Виртуальный помощник по получению кадровой документации	+	+	–
Виртуальный помощник по внутренним кадровым и организационным вопросам	+	+	–
Опросы и анализ вовлеченности			
Анализ результатов опросов с открытыми ответами, кластеризация результатов	+	+	–
Проведение выходных интервью (exit-interview)	+	+	–
Подготовка текстов опросов по результатам анализа лучших практик	+	–	+
Благополучие сотрудников (wellbeing), охрана труда и безопасность			
Мониторинг психологического состояния сотрудников, в т. ч. прогнозирование выгорания	+	+	–
Отслеживание тональности комментариев на корпоративном портале	+	+	–
Построение и анализ социальных графов (моделей взаимодействия внутри организации)	+	+	–
Прогноз заболеваемости и рекомендации по ее предотвращению (например, COVID-19)	+	+	–
Видеоанализ для контроля соблюдения техники безопасности	+	+	–
Поддержка HR-специалистов			

Задачи и функции HR	Технологическое решение на основе ИИ разработано		
	Зарубежными специалистами	Российскими специалистами	Завершается разработка российскими специалистами
Формирование текстов (должностные инструкции, вакансии, письма, операционные инструкции, документы и положения)	+	+	–
Автоматизация сбора и структурирования данных (парсинг) о внутренних новостях в организации	+	+	–
Процесс-майнинг (анализ и оптимизация) HR-процессов	+	+	–
Персональный ассистент для рекрутера (назначение встреч, интервью, рассылка офферов и др.)	+	–	+

Составлено авторами по материалам источника [6]

Результаты исследования глобальных трендов развития человеческого капитала, проведенного компанией Deloitte в 2021 г., свидетельствуют о том, что только 6 % респондентов, принявших участие в опросе, считают процесс поиска и подбора персонала для своей компании эффективным, в то время как 81 % оценивают его удовлетворительным или ниже стандартов²⁵. Респонденты среди основных причин низкой эффективности указанных процессов на момент проведения исследования отмечали отсутствие качественных программных продуктов и цифровых технологий, способных обеспечить высокую результативность указанных кадровых бизнес-процессов.

Сегодня используемые технологические решения на базе ИИ способны обеспечить качественное решение следующих задач: фильтрация кандидатов, поддержание и своевременная актуализация баз данных, организация и проведение отборочных собеседований и др. Итоговый результат — существенное сокращение времени на решение указанных задач, предоставление возможности сотрудникам HR-службы организации сосредоточиться на решении более важных задач.

Используемые технологии ИИ призваны оптимизировать следующие бизнес-процессы:

- подача заявок от потенциальных кандидатов путем создания уникальных форм под конкретную вакансию и обеспечения снижения количества отклоненных заявок;
- выбор наиболее подходящего кандидата, максимально соответствующего подготовленному описанию работы (открытой вакансии);
- обработка больших объемов информации в общем цикле выполняемых работ от подбора кандидатов до управления талантами в организации;
- анализ потенциальных кандидатов и нахождения для них наиболее подходящих вакансий.

Экспертное сообщество считает, что использование ИИ способно снизить затраты организации на рекрутинг на 71 %, увеличивая эффективность данного процесса в три раза²⁶.

Примером успешного применения ИИ в рекрутинге является компания Unilever, специалисты которой с помощью алгоритмов ИИ смогли не только улучшить качество найма, но и ускорить данный процесс на 50 %²⁷. В практике своей деятельности специалисты HR-службы компании используют платформы HireVue и Pymetrics для анализа резюме, проведения видеопросмотров, оценки эмоционального интеллекта и личностных характеристик кандидатов, существенно повышая объективность итоговых результатов.

²⁵ DELOITTE. Global Human Capital Trends. 2021. Режим доступа: <https://www.subscribe-hr.com.au/blog/global-human-capital-trends-deloitte-2021-report> (дата обращения: 08.10.2025).

²⁶ Искусственный интеллект приходит в рекрутинг: интервью постигнет участь динозавров? Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/5457-iskusstvennyj-intellekt-prihodit-v-rekruting-interv-yu-postignet-uchast-dinozavrov/> (дата обращения: 08.10.2025).

²⁷ Гигант Unilever успешно нанимает людей с помощью игр и искусственного интеллекта. Режим доступа: <https://thebusinesscourier.com/en/gigant-unilever-ushpeshno-nanimaet-lyudej-s-pomoshhyu-igr-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 08.10.2025).

Важная задача HR-службы — оценка производительности труда сотрудников организации. Использование технологических решений на базе ИИ в этом бизнес-процессе позволяет не только повысить объективность и точность оценок, но и освободить HR-специалистов от рутинных операций. Использование цифровых платформ Workday и SAP SuccessFactors обеспечивает автоматический сбор и анализ данных о выполнении задач и достижении ключевых показателей эффективности (KPI) практически каждым сотрудником организации. Алгоритмы ИИ отслеживают производительность сотрудников в реальном режиме времени, определяя тенденции и предсказывая возможные проблемы, обеспечивая тем самым эффективное управление производительностью. Использование технологий ИИ в системе управления персоналом позволяет осуществлять анализ производительности труда сотрудников, выявлять устойчивые поведенческие и профессиональные паттерны, а также формировать рекомендации по развитию кадрового потенциала организации. Применение подобных решений способствует повышению обоснованности кадровых решений и росту вовлеченности персонала [6].

Активно технологические решения на базе ИИ используются в профессиональном обучении сотрудников современной организации. Платформы LinkedIn Learning и Coursera используют ИИ для подбора курсов и материалов, наиболее подходящих для каждого сотрудника организации с учетом его индивидуального интереса, уровня знаний и предыдущего опыта. Каждый сотрудник получает возможность развивать профессиональные личностные умения и навыки, совершенствовать свои профессиональные знания в удобном для него формате. Примером использования ИИ для эффективного обучения персонала является компания Amazon. Применяемая корпоративная система обучения способна разрабатывать адаптивные курсы для каждого сотрудника, автоматически подбирать учебные материалы, а удобный интерфейс помогает быстро получить профессиональные знания, трансформируя их в новые навыки.

Сегодня неоспорим факт, что вовлеченность — это не только особое состояние сотрудника, во многом определяющее его готовность максимально эффективно выполнять работу и достигать своих профессиональных целей, но и важный фактор эффективной работы всей организации. Цифровые платформы Qualtrics и Glint, используя технологии ИИ, способны в режиме реального времени проводить мониторинг настроений сотрудников, в том числе анализируя такие текстовые данные, как отзывы и сообщения, размещаемые в корпоративных чатах. В компании Cisco использование ИИ для анализа вовлеченности сотрудников помогает не только отслеживать уровень удовлетворенности, но и предсказывать возможные проблемы с вовлеченностью. Это позволяет менеджменту оперативно реагировать на изменения и снижать риск возможного увеличения текучести кадров [7].

Организационные изменения — важный этап развития любой организации. Действенное управление переменами — залог результативности происходящих изменений. Эффективность процесса управления изменениями определяется большим числом факторов, одним из которых является качественная оценка реакции сотрудников на внедрение новых технологий или преобразования в организационной структуре компании. Современные платформы, использующие технологии ИИ, способны:

- проводить мониторинг реакции сотрудников на внутрикорпоративные изменения;
- анализировать влияние происходящих изменений на производительность и вовлеченность сотрудников;
- формировать перечень проблем, которые потенциально могут возникнуть в процессе реализации изменений.

Технологии ИИ все активнее используются в процессах организационной адаптации персонала и сопровождения изменений внутри компании. Использование интеллектуальных цифровых решений позволяет ускорить процесс освоения новых бизнес-процессов, снизить уровень сопротивления изменениям и повысить результативность внедряемых организационных преобразований [7].

Приведенные примеры технологических решений на основе ИИ свидетельствуют о высоком потенциале их дальнейшего применения в сфере управления персоналом организации. Однако следует понимать, что использование технологий ИИ, хотя и является важным этапом трансформации процессов управления персоналом, способно создать большие проблемы менеджменту компании, связанные с такими рисками, как сокращение количества рабочих мест, недостаточно высокое качество формируемых баз данных и проблемы конфиденциальности корпоративных и личных данных сотрудников и др.

По оценкам экспертов Goldman Sachs, одного из крупнейших инвестиционных банков, ИИ может затронуть до 300 млн рабочих мест по всему миру, при этом в Соединенных Штатах Америки и Европе более половины рабочих мест могут использовать технологии ИИ, а значительная часть будет заменена.²⁸ В HR-службах организаций в зону риска попадают сотрудники, занимающиеся сбором, обработкой и хранением данных, а также реализующие функцию рекрутинга. Использование технологий ИИ в системе управления персоналом способствует автоматизации процессов подбора персонала, анализа кадровой информации и оценки кандидатов. Применение интеллектуальных цифровых решений позволяет сократить объем рутинной работы HR-специалистов и повысить оперативность кадровых процессов [8].

Эффективность использования технологий и инструментов ИИ в управлении персоналом организации во многом определяется качеством данных, формируемых с их помощью. Использование неполных или искаженных данных приводит к ошибочным решениям, как на функциональном, так и корпоративном уровнях. Сегодня оптимальным представляется вариант, когда формируется и используется гибридная модель, в которой соответствующие цифровые инструменты и технологии выступают в роли интеллектуального ассистента, обеспечивающего HR-специалистов необходимыми аналитическими данными и рекомендациями, при этом итоговое решение остается за человеком.

Важная проблема — этическая сторона использования ИИ в HR-процессах. Сущность проблемы состоит в вопросах конфиденциальности и безопасности формируемых и агрегируемых данных на всех уровнях управления организацией. Речь идет о рисках дискриминации личных данных сотрудников, которые могут возникнуть в том случае, если алгоритмы, используемые ИИ, не будут должным образом настроены для исключения предвзятости. Положительный опыт имеется: разработчики платформы Pymetrics разработали ИИ-алгоритмы, способные устранить недопустимые предвзятости в процессе рекрутинга²⁹. Однако следует понимать, что при разработке соответствующих программных решений возможны ошибки, например, если данные, на которых обучается алгоритм, не являются корректными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование ИИ в системе управления персоналом:

- открывает новые возможности для менеджмента организаций, трансформируя традиционные подходы и методы работы;
- предполагает тесную интеграцию соответствующих технологий и инструментов в большинство бизнес-процессов, реализуемых в управлении персоналом;
- повышает эффективность выполнения как традиционных функций и бизнес-процессов, так и принятия кадровых решений;
- обеспечивает гибкость рабочих бизнес-процессов и высокий уровень адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям;
- улучшает взаимодействие сотрудников с менеджментом компании.

В ближайшем будущем ИИ способен стать важнейшей частью корпоративных систем управления персоналом, обеспечивая устойчивое развитие и конкурентоспособность тех организаций, которые соответствующие технологические решения будут внедрять и активно использовать в своей практической деятельности.

Однако он не способен полностью заменить HR-специалистов. Основное назначение ИИ — служить инструментом поддержки разработки, принятия и реализации кадровых решений. При этом менеджменту компаний важно не только понимать, но и учитывать вызовы, связанные с этическими и социальными аспектами использования технологий ИИ. Достаточно велика опасность того, что ИИ:

- может стать препятствием для принятия решений, которые требуют гибкости и учета человеческого фактора;
- не всегда способен заменить интуицию, эмпатию и умение принимать решения в нестандартных ситуациях, которые часто возникают именно в сфере управления персоналом;
- правильно оценивая объективные данные, он пока не способен учесть такие важные аспекты, как мотивация, командная работа или личные обстоятельства сотрудника, которые могут являться ключевыми в процессе принятия соответствующего решения.

²⁸ Goldman Sachs допустил замену 300 млн рабочих мест искусственным интеллектом. Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/28/03/2023/642321789a794784fffdad29 (дата обращения: 08.10.2025).

²⁹ Искусственный интеллект приходит в рекрутинг: интервью постигнет участь динозавров? Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/5457-iskusstvennyj-intellekt-prihodit-v-rekruting-interv-yu-postignet-uchast-dinozavrov/> (дата обращения: 08.10.2025).

Специалисты и эксперты высказывают серьезную обеспокоенность по поводу стремительного развития ИИ. По их мнению, отрасль идет на крайне рискованный шаг, стремясь как можно быстрее создать общий ИИ — систему, способную решать интеллектуальные задачи на уровне человека или даже превосходить его. При этом компании-разработчики не уделяют должного внимания формированию действенных механизмов контроля таких систем.

Список литературы

1. Овчинникова, О. П. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы / О. П. Овчинникова, Д. В. Лебедева // Вопросы управления. — 2024. — № 4(89). — С. 55–66. — DOI 10.22394/2304-3369-2024-4-55-66. — EDN QQXSXJ.
2. Коновалова, В. Г. Технологии искусственного интеллекта в системах управления человеческими ресурсами: проблемы и неоднозначные последствия внедрения / В. Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14, № 2. — С. 11–17. — DOI 10.12737/2305-7807-2025-14-2-11-17. — EDN LFUBSX.
3. Горячкин, Б. С. Этические аспекты использования систем искусственного интеллекта / Б. С. Горячкин, Ю. П. Королева // Инженерный вестник Дона. — 2024. — № 4(112). — С. 608–628. — EDN CHAUQJ.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — ISBN 978-5-16-003671-7.
5. Phiri, P. International recruitment of mental health nurses to the National Health Service: a challenge for the UK / P. Phiri, S. Sajid, A. Baykoca [et al.] // BMC Nursing. — 2022. — Vol. 21, No. 1. — Pp. 76–85. — DOI 10.1186/s12912-022-01128-1. — EDN WKKFBS.
6. Руденко, Л. Г. Тренды применения искусственного интеллекта в HR-менеджменте / Л. Г. Руденко // Государственная служба. — 2024. — Т. 26, № 6(152). — С. 96–105. — DOI 10.22394/2070-8378-2024-26-6-96-105. — EDN KUUDCK.
7. Байнакова, М. Е. Модель интеграции искусственного интеллекта в систему адаптации персонала / М. Е. Байнакова, О. Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12, № 4. — С. 66–69. — DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-66-69. — EDN FPVEIA.
8. Воронова, И. В. Искусственный интеллект для управления персоналом / И. В. Воронова, О. А. Рассказова // Путеводитель предпринимателя. — 2024. — Т. 17, № 3. — С. 82–89. — DOI 10.24182/2073-9885-2023-17-3-82-89. — EDN SGXEPZ.

References

1. Ovchinnikova, O. P., Lebedeva, D. V. (2024). Artificial intelligence in personnel management: opportunities and threats. *Management Issues*, 18(4), 55–66. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-4-55-66>
2. Konovalova, V. G. (2025). Artificial intelligence technologies in human resource management systems: problems and ambiguous consequences of implementation. *Personnel Management and Intellectual Resources in Russia*, 14(2), 11–17. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-2-11-17>
3. Goryachkin, B. S., Koroleva, Yu. P. (2024). Ethical aspects of using artificial intelligence systems. *Engineering Bulletin of the Don*, 4(112), 608–628. (In Russian).
4. Kibanov, A. Ya. (2024). *Personnel management of the organization*. 4th ed., revised and enlarged. Moscow: INFRA-M. (In Russian).
5. Phiri, P., Sajid, S., Baykoca, A., Shetty, S., Mudoni, D., Rathod, Sh., et al. (2022). International recruitment of mental health nurses to the National Health Service: a challenge for the UK. *BMC Nursing*, 21(1), 76–85. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01128-1>
6. Rudenko, L. G. (2024). Artificial intelligence trends in HR management. *Gosudarstvennaya Sluzhba*, 26(6), 96–105. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-6-96-105>
7. Baynakova, M. E., Chulanova, O. L. (2023). Model for integrating artificial intelligence into the personnel adaptation system. *Personnel Management and Intellectual Resources in Russia*, 12(4), 66–69. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-4-66-69>
8. Voronova, I. V., Rasskazova, O. A. (2024). Artificial intelligence for human resources management. *Entrepreneur's Guide*, 17(3), 82–89. (In Russian). <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-82-89>

Сравнение стандартов проектного управления (PMBOK, P2M, PRINCE2) с точки зрения культурных особенностей

Закроева Анастасия Сергеевна

Студент

ORCID: 0009-0009-1922-012X, e-mail: zakroevaanastasia@gmail.com

Тамоян Глеб Павлович

Студент

ORCID: 0009-0006-4436-2144, e-mail: tglebp@gmail.com

Емельянова Анастасия Сергеевна

Студент

ORCID: 0009-0000-6616-0718, e-mail: nasemelpb@yandex.ru

Павловский Павел Владимирович

Ст. преп. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0001-7597-0413, e-mail: t7020752@gmail.com

Фомина Юлия Андреевна

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

ORCID: 0000-0002-8761-5002, e-mail: fomina-u-a@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Проведен сравнительный анализ трех ведущих стандартов управления проектами — PMBOK (Соединенные Штаты Америки), P2M (Япония) и PRINCE2 (Великобритания) — с акцентом на их культурные особенности. Цель настоящего исследования заключается в выявлении и систематизации ценностных ориентаций, заложенных в каждый стандарт под влиянием национального менталитета, исторического контекста и деловой культуры страны происхождения. Методологическая база исследования строится на комплексном использовании сравнительного анализа, контекстуального прочтения документации стандартов, а также обобщающей интерпретации ключевых положений, изложенных в официальных руководствах и публикациях.

Выявлено, как культурные особенности отражаются в подходах к индивидуализму или коллективизму, ориентации на задачу или межличностные отношения, а также в ожидаемых личных качествах сотрудников. Результаты исследования показывают, что PMBOK ориентирован на индивидуализм и создание ценности, P2M — на коллективизм и инновационную трансформацию, а PRINCE2 сочетает элементы обоих подходов, делая акцент на контролируемой среде.

Исследование подчеркивает важность учета культурных особенностей каждой страны. Они оказывают значительное влияние на восприятие и применение стандартов, что значительно при внедрении и адаптации стандартов в международной практике управления проектами.

Для цитирования: Закроева А.С., Тамоян Г.П., Емельянова А.С., Павловский П.В., Фомина Ю.А. Сравнение стандартов проектного управления (PMBOK, P2M, PRINCE2) с точки зрения культурных особенностей // Вестник университета. 2026. № 4. С. 19–33.

© Закроева А.С., Тамоян Г.П., Емельянова А.С., Павловский П.В., Фомина Ю.А., 2026

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



Ключевые слова

Управление проектами, стандарты, культура, PMBOK, P2M, PRINCE2, ценности, методология

Comparison of project management standards (PMBOK, P2M, and PRINCE2) from the cultural perspective

Anastasia S. Zakroeva

Student

ORCID: 0009-0009-1922-012X, e-mail: zakroevaanastasia@gmail.com

Gleb P. Tamoyan

Student

ORCID: 0009-0006-4436-2144, e-mail: tglebp@gmail.com

Anastasia S. Emelianova

Student

ORCID: 0009-0000-6616-0718, e-mail: nasemelpb@yandex.ru

Pavel V. Pavlovskiy

Senior Lecturer at the Project Management Department

ORCID: 0000-0001-7597-0413, e-mail: t7020752@gmail.com

Yulia A. Fomina

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

ORCID: 0000-0002-8761-5002, e-mail: fomina-u-a@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

A comparative analysis of three leading project management standards — PMBOK (United States of America), P2M (Japan) and PRINCE2 (Great Britain) — with an emphasis on their cultural characteristics is been carried out. The purpose of the study is to identify and systematize the value orientations embedded in each standard under the influence of the national mentality, historical context, and business culture of the country of origin. The methodological basis of the study is based on the integrated use of comparative analysis, contextual reading of the standards' documentation, as well as a generalizing interpretation of key provisions set out in official manuals and publications.

The research paper reveals how cultural characteristics are reflected in approaches to individualism or collectivism, task orientation or interpersonal relationships, as well as in the expected personal qualities of employees. The study results show that the PMBOK is focused on individualism and value creation, the P2M is focused on collectivism and innovative transformation, and the PRINCE2 combines elements of both approaches, focusing on a controlled environment.

The study highlights the importance of considering the cultural characteristics of each country. They have a significant impact on the perception and application of the standards, which is important when implementing and adapting the standards in international project management practice.

Keywords

Project management, standards, culture, PMBOK, P2M, PRINCE2, values, methodology

For citation: Zakroeva A.S., Tamoyan G.P., Emelianova A.S., Pavlovskiy P.V., Fomina Yu.A. (2026) Comparison of project management standards (PMBOK, P2M, and PRINCE2) from the cultural perspective. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 19–33.



ВВЕДЕНИЕ

Практика управления проектами в современном мире содержит множество методов и стандартов, которые формировались на протяжении времен. Они впитывали не только опыт управленцев и организационный контекст, но и культурные особенности. Наиболее используемыми и широко известными стандартами являются PMBOK (англ. Project Management Body of Knowledge), разработанный в Соединенных Штатах Америки (далее — США), P2M (англ. Program and Project Management for Enterprise Innovation), разработанный в Японии, и PRINCE2 (англ. Projects In Controlled Environments), разработанный в Великобритании. Все они развивались под влиянием культурных, исторических и бизнес-реалий данных стран. Эти аспекты заметно влияют на принципы, структуру и применение стандартов.

Настоящее исследование проводится с использованием сравнительного анализа этих стандартов и контекстуально-исторического анализа для акцента на культурных аспектах, что позволит понять, как ценности, традиции и практики повлияли на подходы к управлению проектами. Результаты исследования позволят эффективно интегрировать и использовать особенности методов, адаптируя их к различным культурным условиям.

В условиях глобализации и роста международного сотрудничества управление проектами превратилось в универсальную дисциплину. Однако применяемые методологии и стандарты не являются культурно-нейтральными — они рождаются в конкретных социально-экономических контекстах и несут в себе отпечаток национального менталитета, ценностей и подходов к работе. Понимание культурных корней таких стандартов, как американский PMBOK, японский P2M и британский PRINCE2, является критически важным для их эффективного применения, адаптации и означает «локализации» в различных странах. Игнорирование культурного измерения ведет к формальному внедрению, сопротивлению команд и в конечном счете к провалу проектов. Анализ культурного кода Великобритании, США и Японии позволит использовать стандарты управления проектами PMBOK, P2M и PRINCE2 с опорой на деловую и социальную культуру этих стран, что улучшит понимание принципов стандартов и оптимизирует их применение.

Цель настоящего исследования — провести сравнительный анализ трех ведущих стандартов управления проектами (PMBOK, P2M и PRINCE2), чтобы выявить и систематизировать их ключевые культурные детерминанты и ценностные ориентации для дальнейшего использования результатов исследования в других научных работах и на практике при управлении проектами.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В научной литературе тема сравнения стандартов управления проектами, в частности PMBOK, P2M и PRINCE2, с культурной точки зрения является относительно молодой, но развивающейся областью. Глобализация и усиление мирового сотрудничества выводит тему культурных аспектов стандартов проектного управления на первый план, так как выстраивать работу команды без понимания истоков стандартов не представляется возможным. Общеизвестно, что данные стандарты, как и многие другие, возникли и развивались в разных национальных и корпоративных контекстах, что предопределило заложенные в них базовые ценности и подходы. В отдельных исследованиях данный вопрос рассматривается лишь косвенно, в редких случаях находя прямую корреляцию между стандартами и культурами разных стран [1; 2].

В дальнейшем нам необходимо отдельно анализировать исследования на такие темы, как сравнения разных стандартов проектного управления, различия деловой культуры разных стран, сравнение практик применения стандартах в разных странах.

Сравнительный анализ PMBOK и PRINCE2, приведенный в литературе, также выявляет и подчеркивает их культурные корни [3; 4]. PMBOK, созданный в США, представляет собой обширный свод знаний и инструментов, отражающий инструментальный, универсалистский и индивидуалистический подход, где менеджер проекта выступает ключевой фигурой-исполнителем. PRINCE2, разработанный в Великобритании, акцентирует управляемость через четкие процессы и роли, что соответствует культуре с высокой дистанцией власти и стремлением к минимизации уровня неопределенности через строгую регламентацию [5].

Японский стандарт P2M несет в себе в первую очередь идею коллективизма, что характерно для страны, чья история веками строилась на общих усилиях ради единой цели, а также на единении нации. Кроме того, японская культура признает несовершенство человека, и стремление к недостижимому

идеалу также прослеживается в P2M [6]. Исследователи подчеркивают, что выбор стандарта часто определяется не только требованиями проекта, но и культурным соответствием [7]. Однако прямой корреляции не было выявлено.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для выявления культурных особенностей каждого рассматриваемого стандарта проектного управления необходимо использовать различные исследовательские методы. В настоящем исследовании для достижения поставленной цели используются методы сравнения, анализа и обобщения, которые позволяют комплексно рассмотреть содержание каждого стандарта и сделать обоснованные выводы о культурных и ценностных сторонах PMBOK, P2M и PRINCE2.

В анализе как в методе исследования предполагается разложение объекта исследования на составные части с целью его более детального изучения его структуры. В рамках исследования анализ применяется для изучения каждого стандарта управления проектами (PMBOK, P2M и PRINCE2) по отдельности. Рассматриваются их основы, терминология, цели, структура и процессы, роли участников команд, а также сферы применения, что позволяет выявить ключевые характеристики каждого стандарта и сформировать основу для их дальнейшего сопоставления.

Сравнение представляет собой метод выявления сходств и отличий между исследуемыми объектами на основе определенных критериев. Для анализа стандартов проектного управления с точки зрения их культурных особенностей выбраны пять критериев: индивидуализм/коллективизм, универсализм/партикуляризм, ориентация на задачу/межличностные отношения, ключевые личные качества сотрудника, ключевой фокус стандарта (миссия). Такие критерии, как «индивидуализм/коллективизм», «универсализм/партикуляризм», взяты на основе теории культурных измерений Г. Хофстеде и концепции 7 измерений культуры Ч. Хемпден-Тернера и Ф. Тромпенаарса [8; 9]. Критерии «ориентация на задачу/межличностные отношения», «ключевые личные качества сотрудника», «ключевой фокус стандарта (миссия)» являются обобщающими критериями, разработанными авторами на основе прочтения стандартов и анализа литературы [2–5; 10]. Сравнительный метод используется для сопоставления стандартов PMBOK, P2M и PRINCE2 по критериям. Он позволяет рассмотреть исследуемые стандарты в разрезе установленных критериев и выявить оптимальную сферу их применения.

Метод обобщения заключается в систематизации полученных данных и их объединении. Исходя из результатов формулируются обоснованные выводы и выявляются закономерности. В рамках исследования данный метод применяется для формирования целостного представления о трех стандартах управления проектами (PRINCE2, P2M и PMBOK).

АНАЛИЗ PRINCE2

Великобритания состоит из четырех стран: Англии, Шотландии, Уэльса и Северной Ирландии. Каждая из них имеет собственную историю, культуру, а также особенности языка, однако существуют общие черты, которые отражаются в деловой среде: британский деловой этикет. Он сформировался в расцвете феодального общества, когда классовая структура общества породила могущественную аристократию. Сдержанные манеры, формальность деталей и пунктуальность являются неотъемлемой чертой данной деловой культуры, которая также отразилась при создании методологии.

Методология PRINCE2, созданная в 1989 г. Центральным агентством по компьютерам и телекоммуникациям Великобритании (англ. Central Computer and Telecommunications Agency), была передана в собственность Министерства торговли и промышленности Соединенного Королевства (англ. Office of Government Commerce) в 2000 г. Первоначально разработанный для управления проектами в сфере информационных технологий, PRINCE2 со временем стал универсальным инструментом для руководства проектами любой направленности. Аббревиатура PRINCE2 расшифровывается как Projects IN Controlled Environments, что означает «Проекты в контролируемой среде»¹. Стандарт регулярно подвергается обновлению, и его последнее седьмое издание было опубликовано в 2023 г.

¹ PeopleCert. Managing Successful Projects with PRINCE2. Seventh edition. PeopleCert, Nicosia, Cyprus, 2023. 343 p. Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2/PRINCE2-7-practitioner-3581> (дата обращения: 16.02.2026).

В рамках настоящего исследования будут проанализированы аспекты, основанные на содержании данного издания.

1. Коллективизм и индивидуализм. Британская культура традиционно ассоциируется с индивидуализмом, но в определенных контекстах имеет коллективный характер. В связи с этим методология PRINCE2 сочетает в себе элементы как индивидуализма, так и коллективизма, особенно после выхода седьмой редакции. В ней новым важным компонентом стала роль человеческих ресурсов, принцип «ради общественного блага». Цель проекта — вносить изменения, которые повлияют на обычную деятельность, распорядок дня и обязанности².

Признаки коллективизма отражаются в следующем:

- четкое распределение ролей и ответственности — в рамках методологии PRINCE2 определены роли и обязанности участников проекта, что обеспечивает эффективное взаимодействие и координацию действий всех членов команды, при этом распределение ролей между участниками на протяжении всего проекта и их обязанности должны быть ясными, недвусмысленными и общепринятыми (в методологии предусмотрено 7 ключевых ролей, которые играют важную роль в реализации проекта: заказчик или руководитель проекта (англ. customer or executive), старший пользователь (англ. senior user), старший поставщик (англ. senior supplier), менеджер проекта (англ. project manager), менеджер команды (англ. team manager), орган управления изменениями (англ. change authority), орган контроля проекта (англ. project assurance)³;
- принятие решений — в рамках проектной деятельности все заинтересованные стороны, включая команду исполнителей, управленческий аппарат компании и клиента, осуществляют коллегиальное принятие решений: «Решения принимаются на самом локальном уровне, где есть знания, необходимые для принятия таких решений и ответственности за них. Решения должны приниматься на более высоких уровнях, если они могут повлиять на другие области проекта»;
- «совместное создание продуктов с согласованными описаниями продуктов с участием представителей бизнеса, пользователей и поставщиков позволяет объединить их различные точки зрения. Это улучшает процесс разработки и внедрения продуктов в бизнес-процессы, снижает риски при передаче продукта и обеспечивает полное рассмотрение вопросов эксплуатации и технического обслуживания»⁴;
- PRINCE2 делает акцент на том, чтобы команда активно взаимодействовала друг с другом и обменивалась информацией — если выясняется, что есть плохо или не взаимодействующие друг с другом члены команды, необходимо их выявить и способствовать их объединению⁵.

2. Универсализм. Жители Великобритании гордятся своей культурой, поэтому стремятся усилить свое влияние. Несмотря на всю формализованность и педантичность британской культуры, методология PRINCE2 разработана так, чтобы была возможность адаптировать любой контекст независимо от цели, масштаба, типа организации, географии или культуры⁶.

3. Приоритет на выполнение задачи. Британцы склонны тщательно планировать задачи, составлять структурированный подход и строго следовать правилам и процедурам, что является следствием укоренившейся бизнес-культуры аристократического общества. Это отразилось в том, что PRINCE2 помогает создать контролируемую среду: «Определение проекта объясняет, чего должен достичь проект, и должно включать: исходный контекст, цели проекта и желаемые результаты, масштаб проекта (инклюзия и исключения), ограничения и допущения, пользователя(ей) и любые другие заинтересованные стороны, а также интерфейсы»⁷.

4. Личные качества сотрудника. Британская культура известна своей формальностью и строгостью из-за наследия классового общества, поэтому роли в команде имеют строгую иерархию⁸. Однако в методологии отмечается, что у команды может быть несколько руководителей и не всегда формальные полномочия в рамках допусков отражают действительную иерархию в команде. Методология поощряет способность

² PeopleCert. Managing Successful Projects with PRINCE2. Seventh edition. PeopleCert, Nicosia, Cyprus, 2023. 343 p. – p.32 – Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2/PRINCE2-7-practitioner-3581> (дата обращения: 16.02.2026).

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

⁶ Там же.

⁷ Там же.

⁸ Там же.

влиять на людей и мотивировать их с помощью межличностных отношений и общих интересов⁹. Этому помогает развитая культура *small talk*, или «непринужденный светский разговор». Он помогает настроить беседу на нужный лад и перейти к более серьезному разговору. Также важными личными качествами PRINCE2 выделяет лидерство, навыки адаптивности управления рисками.

5. Ключевой фокус стандарта (миссия). Делая вывод из всего сказанного в других аспектах, мы можем сказать, что фокус методологии PRINCE2 заключается в создании проекта в созданной проектной командой контролируемой среде¹⁰.

АНАЛИЗ P2M

Содержание, культура и философская мысль стандарта P2M непрерывно связана с культурой страны. Первая редакция стандарта появилась в 2001 г. в качестве ответа на вызовы XXI в. в сфере инновационной проектной деятельности. База знаний формировалась на протяжении десятилетий и использовала наработки и управленческий опыт ведущих японских компаний. В основе стандарта лежит идея о том, что проект в первую очередь должен создавать ценности, быть важным для организации и общества в целом, а не только выполнять конкретные задачи [10]. Такая особенность происходит из культурных ценностей и менталитета Японии.

В корпоративно-культурной основе японского менталитета лежит философия «Кайдзен». Наиболее близкое понятие — «эффект маховика», маленькие шаги как часть большого успеха. Однако «Кайдзен» это не просто инструмент, а образ жизни и мысли, непосредственно связанный с концепцией бережливого производства. Инновации — это не революция и резкое высвобождение энергии, но результат, к которому двигались постепенно. Маленькие изменения, которые могут улучшить жизнь. Бизнес-процессы нужно внедрять сразу как появилась возможность, а не ждать лучшего момента или крупных реформ. В совокупности с философией принятия несовершенства «ваби-саби», опирающейся на необходимость принимать не идеальность и изменчивость нашего мира мы получаем мощную культурную базу для стремления к вечному самосовершенствованию, чем и объясняются основные концепции P2M [6].

Когда у целого появляется новое, непредсказуемое свойство, отсутствующее у его элементов, это называют «эмерджентностью». Если комбинировать несколько проектов в программу, можно создать уникальную ценность, которую каждый проект по отдельности обеспечить не в состоянии. Задача управления программой по стандарту P2M — добиваться полезных и устойчивых результатов за счет сбалансированного сочетания независимости отдельных проектов и их глубокой интеграции в общую структуру¹¹. Рассмотрим аспекты стандарта P2M.

1. Коллективизм. Стандарт управления проектами P2M представляет собой уникальный синтез коллективистских основ японского корпоративного менталитета и универалистских амбиций, позволяющих ему выходить за национальные рамки. В его фундаменте лежит не просто приоритет группы над индивидуальным, а глубоко укорененное понимание того, что подлинная миссия может быть реализована только через синергию усилий всей команды. Этот подход контрастирует с западными парадигмами, где часто акцентируется лидерство отдельной харизматичной фигуры. В P2M ответственность за результат является коллективной, а успех проекта измеряется не только достижением KPI, но и укреплением командного духа и корпоративных ценностей.

Такой коллективизм, однако, не является замкнутой системой. Он органично сочетается с универсализмом методологии, которая предлагает не жесткий набор инструкций, а гибкую систему принципов и концептуальных рамок. Эта универсальность позволяет адаптировать P2M к самым разнообразным отраслям, от ИТ-разработки (ИТ — информационные технологии) до крупного промышленного строительства, что свидетельствует о его масштабируемости и методологической глубине, претендующей на управленческую значимость международного уровня [11].

⁹ PeopleCert. Managing Successful Projects with PRINCE2. Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2/PRINCE2-7-practitioner-3581> (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁰ Там же.

¹¹ Там же.

2. Универсализм. P2M представляет из себя метамодель, позволяющую формировать собственные гибкие управленческие практики вне зависимости от географической, отраслевой, культурной разницы. Ключевым аспектом универсальности является акцент на миссии и создание ценности, инновационной сущности проекта как инструмента преобразований, а не на жестких шаблонах. Данный шаблон представляет из себя скорее философский трактат, построенный на адаптации западных методологий и восточных мировоззрений, обеспечивающей гибкость к высокому уровню неопределенности и уникальности задач.

3. Ориентация на задачу/межличностные отношения. Профессиональная ориентация, заложенная в стандарте, представляет собой тонкий и сложный баланс. P2M уходит от «задача versus отношения», предлагая вместо этого взвешенную модель. В ее центре находится концепция создания новой ценности, которая выступает главным ориентиром для всех процессов и коммуникаций. С одной стороны, это требует безупречного операционного управления и фокуса на решении конкретных задач. С другой, любое действие и любое принятое решение должно проходить через «фильтр» соответствия стратегической миссии компании. Выстраивание межличностных отношений и управление командной динамикой не являются самоцелью; они становятся инструментом для более эффективного достижения стратегических целей. Этот ценностно-ориентированный подход превращает управление проектом из набора процедур в целостную философию, где тактические шаги неотделимы от стратегического видения.

4. Личные качества сотрудника. Проектный руководитель выступает в качестве архитектора и катализатора по созданию ценности. Это сложный и комплексный процесс, и руководителю приходится сочетать в себе множество качеств, которые делятся на четыре основные области деятельности: способность мыслить, иметь систематические знания и навыки управленческого поведения, а также основные человеческие качества. Именно к развитию этих областей своей деятельности будет стремиться управленец, желающий создавать ценность и эффективно управлять проектами и программами по P2M¹².

Способность мыслить объединяет под собой ряд элементов и качеств. В основе лежит интегративное мышление, которое предполагает целостное определение целей и миссии проекта через выявление ценностей, скрытых интересов стейкхолдеров и потенциальных рисков. Стратегическое мышление обеспечивает построение планов выполнения работ через анализ текущей ситуации, расстановку приоритетов и разработку гибких ответов на возможные и возникающие кризисы как во внешней среде, так и во внутренней. Ключевым элементом является ценностное суждение, требующее интуитивного понимания глобальной проблемы. Руководитель должен оценивать ситуацию с высоты «птичьего полета», чтобы принимать правильные. Для системного охвата всех аспектов при выработке оптимального решения на основе оценки создаваемой ценности и возможных последствий необходимо развивать свои способности к оценке обстановки¹³.

Систематическое знание в стандарте P2M представляет собой набор способностей, в котором планирование, исполнение, контроль и координация неразрывно связаны. Планирование основано на определении целей и разработке оптимальной схемы их достижения с моделированием вероятных сценариев и формированием компетентной команды, при этом каждый этап проекта требует специализированного подхода, опирающегося на накопленные знания. Исполнение плана осуществляется в сложной динамической среде с учетом взаимозависимости факторов и требует системного мышления для выявления причинно-следственных связей и реализации верных решений. Контроль и координация предполагают не только мониторинг формальных показателей, но и непосредственное вовлечение руководителя в операционную деятельность, использование диалога для решения проблем и ведение переговоров со стейкхолдерами для достижения целей. Ключевую роль на всех стадиях играет систематизация опыта, которая превращается в методологическую базу, позволяющую каждому участнику эффективно применять корпоративные знания, тем самым обеспечивая гибкость, предвидение рисков и достижение миссии проекта через непрерывное обучение¹⁴.

Навыки управленческого поведения проявляются через интеграцию человеческих отношений и лидерства, где ключевым является формирование общих целей и единого видения среди разных участников проекта. Руководитель целенаправленно выстраивает эмоционально насыщенный диалог, превращая различия

¹² Project Management Association of Japan. P2M. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Third Edition, International Edition. Режим доступа: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 16.02.2026).

¹³ Там же.

¹⁴ Там же.

в интересах и профессиональных подходах в источник объединения, и создает среду для открытого обмена знаниями, что мотивирует команду к согласованным действиям. Лидерство в Р2М выражается в способности руководителя, сохраняя устойчивость и позитивный настрой в кризисных ситуациях, предлагать вдохновляющую перспективу, принимать взвешенные решения и координировать инициативы членов команды, тем самым мобилизуя их внутренние ресурсы для достижения конечной цели. Таким образом, эффективное управленческое поведение представляет собой непрерывный процесс эмоциональной и интеллектуальной интеграции команды, где лидер одновременно выступает носителем общих ценностей, архитектором доверительных отношений и ответственным человеком, обеспечивающим баланс в команде¹⁵.

Основные человеческие качества раскрываются через стремления к достижению цели и установки на самоконтроль, где первое представляет собой проявление воли и упорства в преодолении препятствий, а второе выступает внутренней основой личного примера, основанного на нравственных ценностях, дисциплине и ответственности. Способность руководителя сохранять убежденность в успехе и вовлекать команду в общее дело через открытое взаимодействие напрямую зависит от его умения управлять своими эмоциями и поведением, поскольку его личные качества, такие как альтруизм и ориентация на общественное благо, становятся моделью для подражания и решающим фактором формирования доверия и эмпатии в коллективе. Таким образом, культивирование этих качеств через внутренний диалог и саморефлексию превращается в ключевой механизм обеспечения устойчивости и целеустремленности всей проектной организации¹⁶.

5. Ключевой фокус (миссия). Акцент на создании фундаментальной, долгосрочной ценности определяет и глобальную миссию стандарта. Р2М не ограничивается тактическими целями успешной реализации отдельного проекта. Его подлинное стратегическое предназначение — служить катализатором глубинных организационных трансформаций. Внедряя стандарт, компания закладывает основу для системных инноваций, которые со временем приводят к метаморфозе всей ее структуры. Проектная деятельность перестает быть периферийной функцией и становится ядром, вокруг которого выстраивается новая, более гибкая и адаптивная архитектура предприятия. Этот процесс — не просто оптимизация, а подлинная организационная эволюция, в ходе которой усиливается и сама корпоративная культура, становясь более сплоченной, ориентированной на общую цель и устойчивую к внешним вызовам. Таким образом, Р2М предстает не в роли инструментария, а в роли целостной системы, способной преобразовывать компанию изнутри, формируя организацию, непрерывно обучающуюся и развивающуюся.

РМВОК

США, как и каждая страна, имеет свою деловую культуру, годами развивающуюся в культурном контексте страны. Фокусировка на результатах, прямолинейность, структурированность и пунктуальность, высокая оценка личных заслуг — все это находит свое отражение, в том числе в национальном стандарте по проектному управлению.

РМВОК как свод знаний инструментов по проектному управлению впервые появился в 1996 г. и с тех пор занимает важное место в стандартизации и сертификации проектного управления. Руководство к своду знаний по управлению проектом в седьмой версии (РМВОК 7th Edition) было выпущено в 2021 г. Институтом управления проектами [12]. В настоящем исследовании с опорой именно на эту версию авторами будут раскрыты культурные аспекты американского стандарта.

1. Индивидуализм. Индивидуализм является в этом стандарте скрытым аспектом, несмотря на его преобладание в деловой культуре США. Коллективизму уделяется большое внимание в РМВОК, но он рассматривается в стандарте только в контексте результата, а главным инструментом для его достижения является индивидуализм.

Индивидуализм выражается в подотчетности проектной команды. Несмотря на коллективное владение результатом, ответственность за него лежит на конкретном человеке и подотчетность не делится с другими. Американская модель управления основана на том, что коллективные достижения возможны только через

¹⁵ Project Management Association of Japan. P2M. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Third Edition, International Edition. Режим доступа: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁶ Там же.

четкое распределение индивидуальных ответственностей. PMBOK полностью подчиняется этой логике: в нем описывается коллективное владение результатом, но указывается, что его достижение строится через индивидуальную ответственность.

Второй важный аспект индивидуализма в американском стандарте — лидерство. Теме лидерства в PMBOK уделяется большое внимание, что следует из таких строчек, как «Любой член команды проекта может демонстрировать лидерские модели поведения» и «Результативные лидеры стремятся на личном примере демонстрировать честность, порядочность и этическое поведение». Эти и другие цитаты подчеркивают важность грамотного лидерства в проектной команде. Американская бизнес-культура рассматривает лидерство как индивидуальное достижение, а не как коллективный процесс. Лидер — это герой, способный повлиять на группу через силу своей личности. PMBOK допускает лидерство любого члена команды и таким образом создает среду для проявления индивидуального лидерского потенциала¹⁷.

В PMBOK уделяется большое внимание индивидуальной мотивации и развитию: «Для результативной мотивации членов команды проекта полезно знать доминирующий мотиватор каждого из них... адаптация методов мотивации на основании личных предпочтений» и «Член команды проекта развивает лидерские способности, приобретая или практикуя сочетание различных навыков или методов». Американская психология управления признает, что эффективная команда состоит из индивидов, умеющих работать над собой. PMBOK следует этой психологии, делая акцент на индивидуальных мотиваторах и персональном развитии каждого члена проектной команды по отдельности¹⁸.

Индивидуальное критическое мышление является важным рассматриваемым аспектом стандарта: «Члены команды проекта применяют критическое мышление... выявление предубеждений, неявных допущений, ценностей...» и «Самоанализ — это способность к реалистической самооценке. К нему относится понимание собственных эмоций, целей, мотиваций». Западный, особенно американский, подход к мышлению подчеркивает индивидуальный когнитивный процесс, логический анализ и персональную интеллектуальную автономию. PMBOK выделяет индивидуальные когнитивные способности как основу продуктивной командной работы¹⁹.

Немаловажными для достижения успеха являются индивидуальная адаптируемость и устойчивость членов команды. В стандарте эти понятия определяются следующим образом: «Адаптируемость — это способность реагировать на меняющиеся условия» и «Устойчивость — это способность принимать воздействия и быстро восстанавливаться после неудач». Согласно модели Г. Хофстеде, высокий индивидуализм тесно связан с ценностью личной адаптируемости — верой, что любой индивид должен самостоятельно адаптироваться к изменениям [8]. PMBOK подчеркивает важность этого аспекта в проектном управлении²⁰.

2. Универсализм/партикуляризм. В американском стандарте, как и во многих других, в чистом виде преобладает универсализм. Стандарт предлагает общие принципы и подходы, которые могут применяться в разных контекстах, но при этом допускает их адаптацию: «Данный стандарт применяется независимо от отрасли, местоположения, размера или подхода к поставке (например, предиктивного, гибридного или адаптивного)» и «Адаптация — это целенаправленная адаптация подхода к управлению проектом, а также руководства и процессов с целью их более полного соответствия данной среде и работе, которую предстоит выполнить». Ч. Хемпден-Тернер и Ф. Тромпенаарс выделяют США как страну с универсалистской культурой и равенством, где правила и стандарты применяются одинаково ко всем. Согласно их труду, хорошие системы и процессы должны работать одинаково эффективно в любом контексте [9]. PMBOK подается как универсальный стандарт, который доступен для применения в любой области.

3. Ориентация на задачу/межличностные отношения. Сбалансированный подход с уклоном в сторону межличностных отношений. Хотя PMBOK подчеркивает важность задачи, большое внимание уделяется людям, их личной мотивации, эмоциональному интеллекту и взаимодействию: «Результативное лидерство способствует успеху проекта и вносит вклад в достижение положительных конечных результатов проекта»

¹⁷ Project Management Institute. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide. Seventh Edition. Режим доступа: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁸ Там же.

¹⁹ Там же.

²⁰ Там же.

и «Эмоциональный интеллект — это способность понимать эмоции, как собственные, так и других людей. ... Распознавание чувств человека, эмпатия к чувствам других и способность вести себя соответствующим образом являются залогом результативной коммуникации, сотрудничества и лидерства»²¹.

Стандарт указывает на важность построения гармоничных отношений в команде для достижения желаемого результата: «Создавать среду, способствующую сотрудничеству между членами команды» и «Если члены команды проекта доверяют друг другу, они готовы приложить больше усилий для достижения успешного результата». Несмотря на это, в американской культуре развитые межличностные отношения в команде рассматриваются как инструмент для более быстрого и комфортного достижения цели, но не как самостоятельная цель. Американцы склонны строго разделять рабочую и личную сферы жизни, при общении с коллегами они уделяют больше внимания функциональности общения, а не личной глубине, а беспокоить коллег в нерабочее время считается глубоко неприличным.

4. Личные качества сотрудника. Американский стандарт делает акцент на лидерстве, ответственности, адаптивности и профессиональных навыках. В американской бизнес-культуре лидер — это человек, «сделавший себя сам», легко адаптирующийся под стремительно меняющуюся среду и через личную инициативу и упорный труд, идущий к цели: «Любой член команды проекта может демонстрировать лидерские модели поведения» и «Ответственное управление означает понимание и принятие доверия, а также действия и решения, формирующие и поддерживающие доверие». Считается, что «адаптируемость означает способность реагировать на меняющиеся условия»²².

5. Ключевой фокус (миссия). В PMBOK присутствует ориентация на создание ценности для стейкхолдеров. Такой подход стал доминирующим в американском бизнес-образовании и практике еще с 1980-х гг., и американский стандарт PMBOK не стал исключением: «Ценность — это главный показатель успеха проекта. Ценность может быть реализована на протяжении проекта, в его конце или после его выполнения» и «Проекты существуют внутри более широкой системы, такой как орган власти, организация или договорное соглашение. ... Организации создают ценность для заинтересованных сторон»²³.

Проведем сравнение всех стандартов — P2M, PRINCE2, PMBOK — по аспектам (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная таблица стандартов: P2M, PRINCE2, PMBOK

Аспект	P2M	PRINCE2	PMBOK
Индивидуализм/ коллективизм	Коллективизм	Коллективизм и индивидуализм	Индивидуализм
Универсализм/ партикуляризм	Универсализм	Универсализм	Универсализм
Ориентация на задачу/ межличностные отношения	Баланс, основанный на ориентации на создание ценности и соответствия миссии компании	Межличностные отношения вторичны, преобладает приоритет на выполнение задачи	Баланс, но присутствует уклон в сторону межличностных отношений

²¹ PMI. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide. Seventh Edition. Project Management Institute, 2021. 274 p. — Режим доступа: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 16.02.2026).

²² Там же.

²³ Там же.

Аспект	P2M	PRINCE2	PMBOK
Ключевые личные качества сотрудника	– мыслит целостно и стратегически; – лидер, ведет за собой команду; – умеет планировать и выполнять план; – умеет общаться с разными людьми; – всегда нацелен на результат; – учитывает ограничения и риски проекта; – использует только те инструменты, которые соответствуют этическим и социальным нормам компании	Дисциплина, ответственность, системность, внимание к деталям, работа четко по структуре, лидерство, адаптивность	Акцент на лидерстве, ответственности, адаптивности и профессиональных навыках
Ключевой фокус стандарта (миссия)	Создание базовой основы для инноваций, а в долгосрочной перспективе — новой организационной структуры предприятия, усиливая при этом его корпоративные ценности	Создание контролируемой среды для обеспечения системности и структуры	Создание ценности

Составлено авторами по материалам источников^{24,25,26}

ВЫВОДЫ

Результаты исследования показывают, что стандарты проектного управления формируются под влиянием культуры страны происхождения стандарта. Зачастую организационная культура имеет более важное значение, чем объективные характеристики проекта при выборе методологии управления проектом [7]. Настоящее исследование подтверждает вывод о том, что стандарты по управлению проектами отражают культурные ценности и влияют на восприятие стандартов на практике.

Культурные аспекты стандартов влияют на работу команд и стиль управления. Межкультурные различия стандартов отражаются на коммуникациях внутри команды, отношениях между участниками и распределении ролей в рабочем процессе, что также подтверждает наши выводы [1; 13].

Напротив, некоторые авторы считают, что стандарты проектного управления не определяются культурой происхождения. Например, при проведении исследования в ряде польских финансовых организаций никакой значимой связи между существующим типом организационной культуры и доминирующим стандартом управления проектами в компании обнаружено не было. Авторы признают важность культуры при выборе методологии проектного управления, но культура не всегда определяет применение стандарта на практике [7].

Многие исследования рассматривают стандарты с операционной/инструментальной точки зрения, игнорируя культурные компоненты или не придавая им существенного значения [3; 5]. В нашей работе раскрывается важность межличностных и ценностных аспектов, что расширяет существующую литературу.

²⁴ PeopleCert. Managing Successful Projects with PRINCE2. Seventh edition. Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2/PRINCE2-7-practitioner-3581> (дата обращения: 16.02.2026).

²⁵ Project Management Association of Japan. P2M. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Third Edition, International Edition. Режим доступа: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 16.02.2026).

²⁶ Project Management Institute. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide. Seventh Edition. Режим доступа: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 16.02.2026).

В рамках исследования из модели Г. Хофстеде использованы такие параметры, как индивидуализм и коллективизм, что позволило объяснить различия в подходах к работе в команде, лидерству и распределению ответственности в стандартах PRINCE2, P2M и PMBOK [8]. В частности, выявлено, что индивидуализм нашел отражение в американском стандарте PMBOK, тогда как коллективизм — в японском стандарте P2M. Такие параметры модели Г. Хофстеде, как дистанция власти, избегание неопределенности, долгосрочная/краткосрочная ориентация, также использовались в исследовании, но не рассматривались как критерии для сравнительного анализа.

Использована модель Ч. Хемпден-Тернера и Ф. Тромпенаарса, в частности параметр универсализма/партикуляризма, позволивший объяснить особенности исследуемых стандартов [9]. PMBOK и PRINCE2 позиционируют себя как стандарты, применимые в любом контексте, при этом универсализм носит во многом инструментальный характер (через универсальные процессы, шаблоны, инструменты). Универсальность стандарта P2M скорее лежит в его философии/методологии, которая может быть применена независимо от отрасли и географического положения. Стандарт предлагает систему принципов и ценностных ориентиров, на основе которых организация выстраивает движение к своей миссии и стратегии через управление программами и проектам.

В науке существуют различные позиции относительно культурных особенностей стандартов по управлению проектами. Ряд исследований пришли к тем же выводам, что и настоящее, но некоторые не согласны с ними, что позволяет всесторонне и достаточно объективно подходить к вопросу влияния культуры на методологии проектного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представлен сравнительный анализ трех ведущих стандартов управления проектами — PRINCE2 (Великобритания), P2M (Япония) и PMBOK (США) — с акцентом на их культурные детерминанты. На основании проведенного сравнительного анализа можно сделать вывод о неотъемлемости влияния культуры страны на методологию стандартов проектного управления. Различия бизнес-культур отразились в PRINCE2, P2M и PMBOK через подходы к управлению проектами.

Настоящее исследование доказывает, что стандарты управления проектами PRINCE2, P2M и PMBOK, хотя и используются сегодня во всем мире, не являются культурно-нейтральными. Они формируются под воздействием национального менталитета, исторического контекста, устоявшихся деловых практик страны происхождения стандарта. Анализ каждого стандарта проводился через призму пяти элементов: индивидуализм/коллективизм, универсализм/партикуляризм, ориентация на задачу/межличностные отношения, ключевые личные качества сотрудника, ключевой фокус стандарта (миссия).

Выявлены различия стандартов в подходах к работе индивидуума в команде. PMBOK, разработанный в США, имеет ориентацию на индивидуализм, где основное внимание уделяется развитию личных лидерских качеств каждого участника команды, персональной мотивации и критическом мышлении. В противоположность этому P2M, созданный в Японии, акцентирует внимание на коллективизме, подчеркивая значимость общих целей и командной работы. В основе лежат приоритет ценностей коллектива над индивидуализмом, ориентация на стратегию, достижение миссии и создание ценности для общества через интеграцию усилий коллектива. Стандарт PRINCE2, разработанный в Великобритании, включает как индивидуализм, так и коллективизм, демонстрируя гибридную модель. Стандарт PRINCE2 сочетает формализацию и четкое распределение ролей с элементами коллегиального принятия решений и вовлечения всех заинтересованных сторон.

Культурные особенности повлияли на основную направленность/миссию стандартов, которые демонстрируют явные различия. PRINCE2 фокусируется на создании контролируемой среды, отражая британское стремление к снижению неопределенности через строгую регламентацию, фокус на процессах и управлении рисками. P2M ориентирован на долгосрочную трансформацию, формирование основы для инноваций и реализации стратегии, что отражает японскую философию непрерывного совершенствования. PMBOK направлен на достижение результатов и создание ценности для заинтересованных сторон, что соответствует американской бизнес-культуре.

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении блока исследований по стандартам управления проектами за счет включения культурных аспектов в анализ стандартов, что создает дополнительные возможности их дальнейшего анализа и сопоставления.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно предоставляет руководителям проектов и организациям дополнительный инструментарий для осознанного выбора и адаптации стандартов. Культурные факторы не только оказывают влияние на сами методологии стандартов, но и обуславливают необходимость их адаптации при внедрении в различных культурных контекстах. Развитие и структура стандартов обусловлена влиянием стран их происхождения. В связи с этим понимание культурных аспектов важно для эффективного внедрения и дальнейшего использования стандартов в управлении проектами.

Применение стандартов PRINCE2, P2M и PMBOK в российских условиях также требует адаптации к специфике российской деловой культуры, характеризующейся высокой дистанцией власти, формализмом, высокой степени влияния неформальных норм, а также ориентацией на результат в условиях высокой неопределенности. Понимание культурных корней стандартов PRINCE2, P2M и PMBOK позволит не просто формально следовать их предписаниям, но адаптировать стандарты к корпоративной культуре и национальному контексту и выстраивать высоко адаптивную систему управления проектами.

Стоит учитывать, что настоящее исследование проведено в следующих рамках/ограничениях:

- термин «культура» используется в широком смысле, где включены культура организации, национальная, управленческая, деловая и профессиональная культуры — все они могут по-разному влиять на восприятие и использование стандартов;
- не рассматривалось влияние локальных норм, законов и требований, которые закреплены в той или иной стране и могут отличаться от тех, что заложены в стандартах;
- невозможно полностью избежать субъективности в интерпретации при сопоставлении стандартов и культурных концептов конкретных стран (Великобритания, Япония, США).

Результаты исследования позволяют выдвинуть направления для дальнейших исследований. В контексте культурного взгляда на стандарты PRINCE2, P2M и PMBOK возможно открытие нескольких направлений для будущих исследований:

- расширение географического охвата стандартов — в новых исследованиях могут быть затронуты особенности других стран и анализ того, как адаптированы стандарты в них, например, российских стандартов;
- включение в исследование международных стандартов проектного управления (например, линейки стандартов ISO, IPMA) и сопоставление их с национальными стандартами с культурной точки зрения позволят более эффективно адаптировать международные стандарты к национальному контексту;
- анализ контекста создания проектов под влиянием не только культурных особенностей, но и отрасли — исследования, в которых можно многомерно рассмотреть применение одних и тех же стандартов в разных областях и выявить тем самым особенности управления в каждой отрасли;
- применение иных методов для анализа культурного влияния на стандарты — расширение анализа за счет включения других популярных методик исследования, например, проведение опросов в компаниях, использующих в работе национальные стандарты проектного управления;
- разработка рекомендаций для адаптации стандартов к конкретным культурным особенностям, поскольку теоретического материала зачастую бывает недостаточно для оптимизации рабочих процессов.

Результаты исследования образуют путь для цепочки исследований по данной теме.

Список литературы

1. Shkarlet, S. Modeling of information security management system in the project / S. Shkarlet, M. Dorosh, O. Druzhynin [et al.] // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. — 2021. — Vol. 1265. — Pp. 364–376. — DOI 10.1007/978-3-030-58124-4_35. — EDN FNGIMG.
2. Шейхова, М. С. Значение и Характеристика систем управления проектами, их различия на примере AGILE и PRINCE2 / М. С. Шейхова, Е. А. Елькина // *Гуманитарный вестник Донского государственного аграрного университета*. — 2023. — № 4. — С. 168–178. — EDN MWSUAE.
3. Simonaitis, A. A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects / A. Simonaitis, M. Dauksys, J. Mockiene // *Buildings*. — 2023. — Vol. 13, No. 7. — DOI 10.3390/buildings13071796. — EDN CZUDVA.
4. Вейнберг, Р. Р. Применение стандартов управления проектами в ИТ-индустрии: PRINCE2 и PMBOK / Р. Р. Вейнберг, Н. А. Моисеев, С. М. Сахарова // *Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова*. — 2020. — №1(109). — DOI 10.21686/2413-2829-2020-1-56-66. — EDN RPVDZV.

5. Esteki, M. A risk management framework for distributed scrum using PRINCE2 methodology / M. Esteki, T.J. Gandomani, H. K. Farsani // *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*. — 2020. — Vol. 9, No. 3. — Pp. 1299–1310. — DOI 10.11591/eei.v9i3.1905. — EDN DXFEHK.
6. Гильманов, Т. Д. Анализ лучших практик внедрения технологий бережливого управления проектами и программами в России / Т. Д. Гильманов, Т. А. Сайфуллин, Ю. Е. Ющенко, Е. А. Халимон // *Вестник университета*. — 2021. — № 3. — С. 98–104. — DOI 10.26425/1816-4277-2021-3-98-104. — EDN PUEEFH.
7. Piwowar-Sulej, K. Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry / K. Piwowar-Sulej // *International Journal of Managing Projects in Business*. — 2021. Vol. 14, No. 6. — Pp. 1270–1289. — DOI 10.1108/ijmpb-08-2020-0252. — EDN WGSGLX.
8. Зарицкая, Ж. В. Эвристические возможности методики Г. Хофстеде в изучении ценностей индивидуализма / коллективизма / Ж. В. Зарицкая // *Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Философия*. — 2014. — Т. 12, № 1. — С. 56–63. — EDN SCKMWP.
9. Hampden-Turner, C. The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands / C. Hampden-Turner, F. Trompenaars // *International Affairs*. — 1993. — No. 70(3). — DOI 10.2307/2623748.
10. Воскресенская, Д. М. Обзор третьего издания японского стандарта по управлению проектами P2M PMAJ / Д. М. Воскресенская, Е. А. Халимон, М. А. Нестерова, Г. Л. Ципес // *Управление проектами и программами*. — 2021. — № 3. — С. 204–214. — DOI 10.36627/2075-1214-2021-3-3-204-214. — EDN VSEZYY.
11. Рузинская, А. И. Проблема взаимодействия деловых культур Японии и России / А. И. Рузинская, М. Ю. Владимировенко // *Проблемы современной науки и образования*. — 2016. — №40 (82). — С. 113–118. — EDN XIAIGT.
12. Харламов, И. В. Системный подход: синергия процессного и проектного подходов / И. В. Харламов, А. С. Буткевич // *Инновации и инвестиции*. — 2023. — № 7. — С. 68–71. — EDN JNXASX.
13. Zein, O. Cultural complexities in multinational projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2012 / O. Zein. — Marsailles: EMEA, 2012.

References

1. Shkarlet, S., Dorosh, M., Druzhynin, O., Voitsekhovska, M., & Bohdan, I. (2021). Modeling of information security management system in the project. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1265, 364–376. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58124-4_35
2. Sheykhova, M. S., Elkina, E. A. (2023). The meaning and characteristics of project management systems, their differences on the example of AGILE and PRINCE2. *Humanitarian bulletin of the Don State Agrarian University*, 4, 168–178. (In Russian).
3. Simonaitis, A., Dauksys, M., & Mockiene, J. (2023). A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects. *Buildings*, 13(7), 1796. <https://doi.org/10.3390/buildings13071796>
4. Weinberg, R.R., Moiseev, N. A., & Sakharova, S. M. (2020). Application of Project Management Standards in the IT Industry: PRINCE2 and PMBOK. *Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics*, 1(109). (In Russian). <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-1-56-66>
5. Esteki, M., Gandomani, T. J., & Farsani H. K. (2020). A risk management framework for distributed scrum using PRINCE2 methodology. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 9(3), 1299–1310. <https://doi.org/10.11591/eei.v9i3.1905>
6. Gilmanov, T. D., Saifullin, T. A., Yushchenko, Yu. E., & Khalimon, E. A. (2021). Analysis of Best Practices for Implementing Lean Project and Program Management Technologies in Russia. *Bulletin of the University*, 3, 98–104. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-3-98-104>
7. Piwowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270–1289. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-08-2020-0252>
8. Zaritskaya, Zh. V. (2014). The heuristic potential of Hofstede's methodology for studying the values of individualism and collectivism. *Bulletin of Novosibirsk State University. Series: Philosophy*, 12(1), 56–63. (In Russian).
9. Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (1993). The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands. *International Affairs*, 70(3). <https://doi.org/10.2307/2623748>
10. Voskresenskaya, D. M., Khalimon, E. A., Nesterova, M. A., & Tsipes, G. L. (2021). Review of the third edition of the Japanese project management standard P2M PMAJ. *Project and Program Management*, 3, 204–214. (In Russian). <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2021-3-3-204-214>

11. Ruzinskaya, A. I., Vladimirenko, M. Y. (2016). The Problem of Interaction between Business Cultures of Japan and Russia. *Problems of Modern Science and Education*, 40(82), 113–118. (In Russian). <https://doi.org/10.2307/2623748>
12. Kharlamov, I. V., Butkevich, A. S. (2023). Systems approach: synergy of process and project approaches. *Journal of Innovations and Investments*, 7, 68–71. (In Russian).
13. Zein, O. (2012). *Cultural complexities in multinational projects*. Paper presented at PMI® Global Congress 2012. Marsailles: EMEA.

Анализ современных моделей управления в высшем образовании в области межстранового взаимодействия

Хожибоева Наргизахон Махмудовна

Аспирантка

ORCID: 0009-0000-7796-8069, e-mail: khojiboevanargizakhon@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Цель исследования — систематизация и сравнительный анализ современных моделей университетского управления (континентальной, англосаксонской, гибридной) для выявления наиболее действенных механизмов адаптации к новой архитектуре международных отношений.

Использованы системный и институциональный подходы, сравнительно-правовой, сравнительно-управленческий анализы, оценка статистических сводок, аналитических отчетов. Задействованы элементы социологического анализа и кейс-стади.

Установлено, что иерархические структуры и жесткие двусторонние договоры теряют результативность, уступая место гибким сетевым консорциумам и цифровым экосистемам. Резюмировано, что оптимальной стратегией для российских вузов в текущем периоде является переход к гибридной управленческой схеме (предполагается сочетание государственного стратегического целеполагания (в частности, при развороте на рынки Глобального Юга) с широкой операционной автономией вузов в выборе инструментов партнерства). Новизна исследования заключается в типологизации управленческих практик с учетом новейших статистических данных, разработке матричных рекомендаций по институционализации сетевого взаимодействия, которые помогут свести к минимуму транзакционные издержки и политические риски.

Настоящее исследование может служить концептуальной основой для корректировки стратегий развития университетов. Оно будет полезно руководящему составу вузов, специалистам международных департаментов.

Для цитирования: Хожибоева Н.М. Анализ современных моделей управления в высшем образовании в области межстранового взаимодействия // Вестник университета. 2026. № 4. С. 34–42.

Ключевые слова

Академическая мобильность, высшее образование, интернационализация, межстрановое взаимодействие, модели управления, сетевые университеты, цифровизация образования

Analysis of contemporary governance models in higher education in the context of cross-border interaction

Nargizakhon M. Khojiboeva

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0000-7796-8069, e-mail: khojiboevanargizakhon@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The purpose of the study is to systematize and compare modern models of university management (continental, Anglo-Saxon, and hybrid) in order to identify the most effective mechanisms for adaptation to the new architecture of international relations. Systematic and institutional approaches, comparative legal, comparative management analyses, statistical summaries evaluation, and analytical reports are used. Elements of sociological analysis and case study are involved.

The research paper shows that hierarchical structures and rigid bilateral agreements are losing their effectiveness, giving way to flexible network consortia and digital ecosystems. It is summarized that the optimal strategy for Russian universities in the current period is the transition to a hybrid management scheme (assuming a combination of state strategic goal-setting (in particular, when turning to the markets of the Global South) with broad operational autonomy of universities in the choice of partnership instruments). The novelty of the research lies in the typologization of management practices based on the latest statistical data, the development of matrix recommendations for networking institutionalization, which will help minimize transaction costs and political risks.

The study can serve as a conceptual basis for adjusting university development strategies. It will be useful for university management staff and specialists at international departments.

For citation: Khojiboeva N.M. (2026) Analysis of contemporary governance models in higher education in the context of cross-border interaction. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 34–42.

Keywords

Academic mobility, higher education, internationalization, cross-border interaction, governance models, network universities, digitalization in education

ВВЕДЕНИЕ

Глобализация образовательного пространства (вид пространства, место, охватывающее человека и среду в процессе их взаимодействия, результатом которого выступает приращение индивидуальной культуры) в сочетании с углублением межстранового взаимодействия университетов представляют собой одну из наиболее актуальных тенденций развития высшего образования в XXI в. С запуска Болонского процесса в 1999 г. европейские страны инициировали масштабную трансформацию систем управления ВО, которая ориентирована на создание единой образовательной среды, обеспечение академической мобильности, повышение конкурентоспособности вузов на глобальном рынке. Процессы интернационализации затронули не только Европу. По данным Организации экономического сотрудничества и развития, количество международных студентов в государствах организации выросло с 3,0 млн чел. в 2014 г. до более чем 4,6 млн чел. в 2022 г.¹ Этим демонстрируется устойчивый тренд на расширение трансграничного образования.

Современные управленческие модели в рассматриваемой области в контексте международного сотрудничества претерпевают существенные изменения. Они обусловлены как институциональными реформами (в большинстве направлений институционализма непрерывный процесс количественно-качественных изменений и преобразований разных политических, правовых, социальных и экономических институтов), так и необходимостью адаптации к меняющимся геополитическим условиям (государственные или общественные дела) — направление политической мысли, концепция о контроле над территорией, закономерностях распределения и перераспределения сфер влияния (центров силы) различных государств и межгосударственных объединений. В научном сообществе отсутствует консенсус касательно статуса геополитики как науки.

В 2025 г. российские вузы заключили около 2,2 тыс. международных соглашений с университетами других стран. Это является рекордным показателем за последние годы, что свидетельствует о переориентации образовательных связей в сторону стран Азии, Африки, Латинской Америки. Подобная динамика отражает более широкую тенденцию диверсификации международных образовательных потоков, когда традиционные центры притяжения студентов — Соединенные Штаты Америки (далее — США), Великобритания, Канада, Австралия — сталкиваются с замедлением темпов роста, а альтернативные направления характеризуются впечатляющей динамикой².

Специфика современного этапа развития межстранового взаимодействия в ВО проявляется в формировании гибридных моделей управления. В них сочетаются элементы государственного регулирования, институциональной автономии, рыночных механизмов. Они должны обеспечивать равновесие между национальными интересами в сфере образовательной политики и требованиями международной конкурентоспособности, между сохранением культурной идентичности и необходимостью приспособления к глобальным стандартам качества образования.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ изученного при подготовке статьи массива источников позволяет последовательно раскрыть эволюцию и современные конфигурации моделей управления высшим образованием в контексте межстранового взаимодействия, начиная с концептуально-теоретических оснований и переходя к эмпирическим, аналитическим материалам. В своей работе Т.В. Дуран формирует теоретическую «рамку» новой управленческой модели в ВО, которая базируется на сочетании автономии вузов, проектного управления, ориентации на глобальную конкурентоспособность. Это задает методологический вектор для анализа интернационализации [1].

Публикация А. Майера дополняет данный подход эмпирическими данными о масштабах международных договоров российских вузов. В источнике демонстрируется институциональное расширение межстрановых связей как управленческий приоритет³.

¹ OECD. What are the key trends in international student mobility? Режим доступа: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/what-are-the-key-trends-in-international-student-mobility_495dcfac/2a423a76-en.pdf (дата обращения: 19.01.2026).

² Майер А. Российские вузы в 2025 году заключили более 2000 международных договоров. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/12/25/1166217-rossiiskie-vuzi-v-2025-godu-zaklyuchili> (дата обращения: 19.01.2026).

³ Майер А. Российские вузы в 2025 году заключили более 2000 международных договоров. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/12/25/1166217-rossiiskie-vuzi-v-2025-godu-zaklyuchili> (дата обращения: 19.01.2026).

В работах С.Ю. Павлиной акцент переносится на микроуровень. Автором используются социологический и качественный подходы для анализа программ академической мобильности (Erasmus) через восприятие участников. Это помогает оценить управленческие решения с позиции их реального воздействия [2]. Итоговые аналитические материалы о международной деятельности вузов в 2025 г. развивают описательно-статистический подход, фиксируя результаты воплощения в жизнь стратегий по интернационализации на национальном уровне⁴.

В труде А.М. Рябининой интернационализация рассматривается в качестве совокупности управленческих технологий (сетевое взаимодействие, совместные образовательные программы, трансграничное управление), что расширяет понимание анализируемых моделей за пределы административного регулирования [3]. С.Д. Хазанов и Е.П. Коцюрко рассматривают современные тенденции управления системой высшего образования и особенности его регулирования в отдельных зарубежных странах [4]. В публикации М.Ю. Черкасова используется сравнительно-институциональный подход — анализируются зарубежные системы управления высшим образованием, оценивается применимость их элементов в российских условиях. Исследователем и соавторами подчеркивается значение межстранового трансфера управленческих практик [5].

В сравнительном исследовании М. Гао акцентирует внимание на кооперативных моделях управления в совместных образовательных проектах китайских и зарубежных университетов. Автором раскрывается специфика межстранового партнерства на уровне институционального дизайна [6]. В работе А.М. Karim и соавторов сделан упор на международный сравнительный и эмпирический подходы в целях оценки влияния характеризуемых моделей на результаты деятельности вузов. Исследователи подтверждают высокую значимость управленческих факторов в глобальном образовательном пространстве [7].

Завершают обзор аналитические материалы Организации экономического сотрудничества и развития, которые основываются на макроуровневом статистическом и сравнительном анализе. С их помощью появляется возможность встроить национальные и институциональные модели управления в более широкий глобальный контекст международной студенческой мобильности⁵.

В совокупности упомянутые выше источники помогают зафиксировать достаточно серьезные противоречия между тенденцией к унификации рассматриваемых моделей в реалиях глобализации и необходимостью их адаптации к национальным и институциональным особенностям. Помимо этого, в изученных материалах демонстрируется недостаточная проработанность вопросов на предмет цифрового межстранового взаимодействия и управления международными программами в условиях геополитической нестабильности.

При подготовке статьи использованы системный и институциональный подходы, сравнительно-правовой, сравнительно-управленческий анализы, оценка статистических сводок и аналитических отчетов. Задействованы элементы социологического анализа и кейс-стади, что позволило комплексно рассмотреть современные модели в характеризуемой области (ВО) в сфере межстранового взаимодействия.

ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖСТРАНОВЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Понятие модели управления позволяет раскрыть основные управленческие системы. По сути, это копия реального объекта (системы управления), обладающая его реальными характеристиками и способная имитировать, воспроизводить его действия, его функционирование. Любой руководитель стоит перед проблемой выбора по самому животрепещущему вопросу: как управлять вверенным ему объектом, какой арсенал управленческих стратегий, рычагов и технологий использовать.

Анализ международного опыта дает возможность выделить несколько базовых моделей управления высшим образованием. Они различаются по степени централизации, характеру участия государства, формам организации межстранового сотрудничества. Традиционно в научной литературе указывают на континентальную (государственно-ориентированную), англосаксонскую (рыночно-ориентированную), смешанную (гибридную) схемы.

⁴ Подведены итоги международной деятельности вузов в 2025 году. Режим доступа: <https://www.unkniga.ru/news/podvedeny-itogi-mezhdunarodnoi-deiatelnosti-vuzov-v-2025-godu.html> (дата обращения: 19.01.2026).

⁵ OECD. What are the key trends in international student mobility? Режим доступа: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/what-are-the-key-trends-in-international-student-mobility_495dcfac/2a423a76-en.pdf (дата обращения: 19.01.2026).

Континентальная модель, исторически доминировавшая в Западной Европе, характеризуется значительной ролью государства в финансировании и регулировании высшего образования. Реформы последних десятилетий, которые были стимулированы Болонским процессом (серия встреч на уровне министерств и соглашений между европейскими странами, направленных на обеспечение сопоставимости стандартов и качества квалификаций высшего образования), существенно расширили автономию университетов в вопросах внутреннего управления, международного сотрудничества. Так, Франция после публикации результатов Шанхайского рейтинга значительно усилила исследовательскую составляющую вузов и предоставила им большую свободу в выстраивании международных партнерств. При этом сохранился существенный контроль со стороны государства [5].

В рамках англосаксонской модели предполагаются высокая степень институциональной автономии, значительная диверсификация источников финансирования, активное использование рыночных механизмов в образовательной сфере. Современное понимание институциональной автономии закреплено в Лиссабонской декларации Европейской ассоциации университетов (EUA's Lisbon Declaration) 2007 г.⁶. Несмотря на то что термин «институциональная автономия» употребляется прежде всего для анализа и образовательной политики в сфере высшего образования, в силу своей значимости эта тема актуальна для всех уровней образования, от школьного до научно-ориентированного. По информации Open Doors 2025, США в 2024/2025 учебном году приняли 1,2 млн международных студентов, что на 5 % больше предыдущего года, причем 84 % американских университетов рассматривают привлечение иностранных обучающихся как приоритет⁷. Описываемая схема сопровождается серьезными вызовами — они сопряжены с волатильностью миграционной политики (комплекс мер, используемых государством и общественными институтами для регулирования миграции населения) и усилением конкуренции со стороны альтернативных образовательных центров.

Российская управленческая модель в сфере межстранового взаимодействия в высшем образовании отражает черты смешанного типа с постепенным переходом от преимущественно государственного регулирования к более гибким формам организации. В 2025 г. в российских вузах обучалось более 414 тыс. иностранных студентов. Это свидетельствует о последовательной реализации национальной цели по привлечению 500 тыс. иностранных обучающихся к 2030 г. Основными партнерами университетов Российской Федерации (далее — РФ, Россия) являются вузы Китая, Казахстана, Узбекистана, Белоруссии, Кыргызстана^{8,9}. Этим подтверждается стратегическая переориентация на развитие образовательных связей с государствами Евразийского региона и глобального Юга (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнительная характеристика моделей управления
межстрановым взаимодействием в высшем образовании**

Модель	Степень госучастия	Автономия вузов	Формы международного сотрудничества	Примеры стран
Континентальная (государственно- ориентированная)	Высокая (централизованное финансирование, регулирование)	Средняя (ограничена рамками национального законодательства)	Межправительственные соглашения, программы академической мобильности	Германия, Франция

⁶ Lisbon declaration. Режим доступа: https://chea.info/Upload/document/consultive/eua/EUA_Lisbon_Declaration_582744.pdf (дата обращения: 19.01.2026).

⁷ Funaki J. 2025 Data and the Global Student Trajectory. Режим доступа: <https://www.aacrao.org/resources/newsletters-blogs/aacrao-connect/article/2025-data-and-the-global-student-trajectory> (дата обращения: 19.01.2026).

⁸ Майер А. Российские вузы в 2025 году заключили более 2000 международных договоров. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/12/25/1166217-rossiiskie-vuzi-v-2025-godu-zaklyuchili> (дата обращения: 19.01.2026).

⁹ Подведены итоги международной деятельности вузов в 2025 году. Режим доступа: <https://www.unkniga.ru/news/podvedeny-itogi-mezhdunarodnoideiatelnosti-vuzov-v-2025-godu.html> (дата обращения: 19.01.2026).

Модель	Степень госучастия	Автономия вузов	Формы международного сотрудничества	Примеры стран
Англосаксонская (рыночно-ориентированная)	Низкая (минимальное регулирование)	Выраженная (широкая свобода в организации образовательного процесса)	Прямые двусторонние соглашения вузов, рекрутинговые агентства	США, Великобритания, Австралия
Смешанная (гибридная)	Средняя (государственная стратегия с элементами рыночного регулирования)	Средняя-высокая (усиливающаяся автономия при сохранении госконтроля)	Сетевые университеты, консорциумы, межправительственные программы	Россия, Китай, Казахстан

Составлено автором по материалам источников [1; 3–7]

Организационные механизмы межстранового взаимодействия вузов варьируются от традиционных двусторонних соглашений до создания сложных сетевых структур, трансграничных образовательных проектов. Сетевой формат, как показывает современная практика, представляет собой наиболее перспективную форму организации международного сотрудничества, которая помогает учитывать межкультурные особенности, адаптироваться к политико-экономическим различиям, задействовать зарубежные ресурсы [7].

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖСТРАНОВЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Одним из важнейших инструментов институционализации служат программы академической мобильности студентов и преподавателей. Так, Erasmus, реализуемая в европейском образовательном пространстве на протяжении почти 30 лет, демонстрирует высокую эффективность краткосрочных обменов в формировании единых академических стандартов, укреплении межкультурной компетентности участников. Одновременно с этим академическая мобильность сталкивается с существенными барьерами. Речь идет о различиях в образовательных системах, языковых трудностях [2]. Академическая мобильность — перемещение студентов и преподавателей высших учебных заведений на определенный период времени в другое образовательное или научное заведение в пределах или за пределами своей страны с целью обучения или преподавания.

Основными преградами для академической мобильности являются культурные, социально-экономические и академические барьеры. Болонский процесс является попыткой снизить эти препятствия в рамках Европейского пространства высшего образования. Студенты, участвующие в соответствующих программах, как правило, делятся на две группы: так называемые фримуверы — студенты, которые отправляются в другие учебные заведения по собственной инициативе на условиях самофинансирования, а также программные студенты, которые являются участниками программ студенческого обмена на базе какой-либо кафедры, факультета, образовательного учреждения или организаций национального уровня (например, Erasmus, Nordplus или программа Фулбрайта). В настоящее время уже ставший традиционным для европейских студентов и преподавателей обмен по программе Erasmus (которая подразумевает под собой такие перемещения) был дополнен элементом виртуальной мобильности, или Virtual Erasmus, благодаря которой студенты из разных стран могут обучаться совместно, не покидая свой дом [5; 7].

Развитие цифровых технологий открывает дополнительные возможности для межстранового взаимодействия через создание виртуальных платформ, онлайн-курсов, гибридных форм обучения. Цифровизация содействует расширению географии партнерств и снижению транзакционных издержек международного сотрудничества. Она позволяет университетам из разных государств реализовывать совместные образовательные программы без физического перемещения студентов.

Весьма значимым элементом современных управленческих моделей является система мониторинга и оценки международной деятельности вузов. В 2025 г. в России была запущена соответствующая онлайн-система — она помогает в реальном времени анализировать состояние сотрудничества и обнаруживать новые возможности для развития партнерских отношений¹⁰. Подобный инструментальный положительным образом сказывается на повышении прозрачности и результативности управленческих решений в области международного взаимодействия.

Глобальное образовательное пространство переживает период существенных преобразований, которые обусловлены изменением геополитической конъюнктуры и перераспределением потоков международных студентов. По данным Keystone Education Group, 2025 г. стал одним из наиболее волатильных периодов для международной студенческой мобильности, характеризующимся смещением интереса от традиционных образовательных центров в сторону более диверсифицированной географии обучения¹¹.

Политическая волатильность вкупе с изменением миграционного законодательства в странах-лидерах международного образовательного рынка вынуждают обучающихся адаптироваться к новым реалиям и рассматривать альтернативные направления. Одновременно такие государства, как Япония, Южная Корея, Новая Зеландия, страны Ближнего Востока, активно инвестируют в развитие потенциала ВО и упрощение условий для иностранных студентов. Данная тенденция свидетельствует в пользу выравнивания глобального образовательного поля и возрастания конкуренции за привлечение талантливой молодежи.

Российские вузы демонстрируют устойчивую динамику развития международного сотрудничества на фоне санкционного давления и ограничений на взаимодействие с рядом западных стран. Заключение межправительственных соглашений о взаимном признании образования с Алжиром, Мьянмой, Индонезией, Абхазией, Мали в 2025 г. весомо расширяет правовую основу для развития образовательных связей с партнерами из регионов глобального Юга¹². Качественное изменение географической структуры международного сотрудничества российских вузов отражает более широкую стратегию поворота на Восток и укрепления позиций в Евразийском регионе.

Пристальное внимание в современных моделях управления уделяется обеспечению качества программ, гармонизации стандартов. Болонский процесс установил общие обеспечительные принципы в европейском ВО, включая внедрение трехциклической схемы обучения, взаимное признание квалификаций, создание независимых систем аккредитации. Практическая реализация этих руководящих положений сталкивается с трудностями, связанными с различиями в национальных традициях и институциональных структурах университетов.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖСТРАНОВЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

На основе проведенного анализа представляется возможным сформулировать ряд рекомендаций (табл. 2). Вносимые в исследование предложения обладают новизной, поскольку учитывается специфика современного этапа развития международного образовательного сотрудничества. Автор основывается на комплексном анализе опыта различных стран.

Следует указать на комплексный характер сформулированных рекомендаций и на их ориентацию на решение актуальных проблем, с которыми сталкиваются вузы на фоне трансформации глобального образовательного пространства. Реализация данных мер поможет повысить конкурентоспособность национальных систем ВО, расширить возможности для международного сотрудничества, обеспечить подготовку специалистов, которые соответствуют требованиям глобального рынка труда.

¹⁰ Подведены итоги международной деятельности вузов в 2025 году. Режим доступа: <https://www.unkniga.ru/news/podvedeny-itogi-mezhdunarodnoideiatelnosti-vuzov-v-2025-godu.html> (дата обращения: 19.01.2026).

¹¹ Global Minds, Local Impact: A Case for Student Mobility. Режим доступа: <https://www.aacsb.edu/insights/reports/2025/global-minds-local-impact-a-case-for-student-mobility> (дата обращения: 19.01.2026).

¹² Российские вузы в 2025 году заключили более 2000 международных договоров. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/12/25/1166217-rossiiskie-vuzi-v-2025-godu-zaklyuchili> (дата обращения: 19.01.2026).

Комплекс рекомендаций по развитию моделей управления в высшем образовании

Направление	Содержание меры	Обоснование и ожидаемый управленческий эффект
Институционализация сетевого взаимодействия	Развитие гибких консорциумов и «сетевых университетов» вместо жестких двусторонних договоров. Переход к многосторонним форматам партнерств	Проблема заключается в низкой адаптивности традиционных соглашений к кризисам. Эффект — снижение транзакционных издержек, возможность быстрого перераспределения ресурсов и академической нагрузки между партнерами, повышение устойчивости образовательных программ к внешним «шокам»
Цифровая экосистема управления	Создание единых национальных цифровых витрин и внедрение искусственного интеллекта для мониторинга международной активности, автоматизации рекрутинга	Проблема заключается во фрагментарности данных и сложности поиска партнеров. Эффект — повышение прозрачности образовательного рынка, оперативное выявление перспективных ниш сотрудничества на основе анализа больших данных, снижение бюрократической нагрузки на международные отделы вузов
Баланс государственного регулирования и автономии	Внедрение модели стратегического управления, где государство задает векторы (КРП), но делегирует вузам свободу в выборе инструментов и партнеров	Проблемный аспект — риск рассогласования национальных интересов и академической свободы. Эффект — обеспечение гибкости вузов в реагировании на рыночную конъюнктуру при сохранении соответствия государственной стратегии экспорта образования, усиление инициативы на местах
Гармонизация правового поля	Форсированное заключение межправительственных соглашений о взаимном признании квалификаций и ученых степеней (акцент на Глобальный Юг)	Проблема заключается в юридических барьерах для академической мобильности и трудоустройства выпускников. Эффект — устранение ключевого препятствия для экспорта образования, повышение привлекательности национальных дипломов, создание правового «фундамента» для долгосрочного сотрудничества

Составлено автором по материалам исследования

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ современных моделей управления в высшем образовании в области межстранового взаимодействия позволяет сделать вывод о наличии существенной перестройки организационных форм и механизмов международного сотрудничества. Глобализация образовательного пространства стимулирует конвергенцию национальных управленческих систем в ВО. Однако сохраняются значительные различия, которые обусловлены историческими традициями, институциональными особенностями, стратегическими приоритетами отдельных государств.

Континентальная, англосаксонская, смешанная управленческие модели отражают различную эффективность в создании условий для развития межстранового взаимодействия. Российский вариант находится в процессе активного развития и приспособления к изменившимся геополитическим условиям. Рекордное количество международных соглашений, заключенных российскими вузами в 2025 г. в сочетании с устойчивым ростом числа иностранных студентов показывают потенциал национальной системы

ВО и действенность реализуемых мер государственной поддержки. Переориентация связей на страны Азии, Африки, Латинской Америки — это проявление стратегии диверсификации сотрудничества, что соответствует более широким тенденциям перераспределения глобальных образовательных потоков.

Перспективы дальнейших исследований сопряжены с углубленным анализом влияния цифровых разработок на трансформацию моделей управления межкультурным взаимодействием, изучением эффективности различных форм сетевого взаимодействия университетов. С учетом динамичного характера процессов интернационализации и волатильность глобальной образовательной среды требуется постоянный мониторинг и анализ складывающихся практик, что позволит своевременно корректировать управленческие стратегии, обеспечивать конкурентоспособность национальных систем ВО на международной арене.

Список литературы

1. Дуран, Т. В. Концептуальные основания новой модели управления высшим образованием и ее реализация российскими вузами / Т. В. Дуран // XXIII Уральские социологические чтения: личность, культура, общество: наследие Л.Н. Когана и современность: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 17–18 марта 2023 г. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2023. — С. 228–233. — EDN PUFXXKX.
2. Павлина, С. Ю. Образование без границ: Эразмус глазами участников программ студенческого обмена / С. Ю. Павлина // Высшее образование в России. — 2021. — Т. 30, № 4. — С. 146–156. — DOI 10.31992/0869-3617-2021-30-4-146-156. — EDN LWQLTE.
3. Рябинина, А. М. Технологии интернационализации высшего образования в современных условиях / А. М. Рябинина // Государственное управление. Электронный вестник. — 2022. — № 94. — С. 225–246. — DOI 10.24412/2070-1381-2022-94-225-246. — EDN HVIHQDQ.
4. Хазанов, С. Д. Современные тенденции управления системой высшего образования и его регулирования в отдельных зарубежных странах / С. Д. Хазанов, Е. П. Коцюрко // Современное право. — 2024. — № 10. — С. 12–17. — DOI 10.25799/NI.2024.61.85.002. — EDN TVGAVV.
5. Черкасов, М. Ю. Международный опыт управления системой высшего образования и его значимость для России / М. Ю. Черкасов // Московский экономический журнал. — 2024. — Т. 9, № 5. — С. 223–241. — DOI 10.55186/2413046X_2024_9_5_246. — EDN ELDGRS.
6. Gao, M. A comparative study on the management mode of Chinese and foreign universities in cooperative education / M. Gao // International Journal of Global Economics and Management. — 2024. — Vol. 2, No. 1. — P. 109–114. — DOI 10.62051/ijgem.v2n1.14. — EDN IHPJXA.
7. Karim, A. M. The Impact of Educational Management on the Higher Education: International Perspective / A. M. Karim, T. I. Chowdhury, A. M. Karim, A. R. Ahmed // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. — 2024. — Vol. 14, No. 1. — DOI 10.6007/ijarbss/v14-i1/20462. — EDN NBASTA.

References

1. Duran, T. V. (2023). Conceptual foundations of a new model of higher education governance and its implementation by Russian universities. In: *Ural Sociological Readings: Personality, culture, society: Legacy of L.N. Kogan and modernity: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, March 17–18, 2023*. Yekaterinburg. (In Russian).
2. Pavlina, S. Yu. (2021). Education without borders: Erasmus through the eyes of student exchange program participants. *Higher Education in Russia*, 30(4), 146–156. (In Russian). <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-4-146-156>
3. Ryabinina, A. M. (2022). Technologies of higher education internationalization in modern conditions. *Public Administration. E-Journal*, 94, 225–246. (In Russian).
4. Khazanov, S. D., Kotsyurko, E. P. (2024). Modern trends in the management and regulation of higher education systems in selected foreign countries. *Modern Law*, 10, 12–17. (In Russian). <https://doi.org/10.25799/ni.2024.61.85.002>
5. Cherkasov, M. Yu. (2024). International experience in higher education system management and its significance for Russia. *Moscow Economic Journal*, 9(5), 223–241. (In Russian). https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_5_246
6. Gao, M. (2024). A comparative study on the management mode of Chinese and foreign universities in cooperative education. *International Journal of Global Economics and Management*, 2(1), 109–114. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v2n1.14>
7. Karim, A. M., Chowdhury, T. I., Karim, A. M., & Ahmed, A. R. (2024). The impact of educational management on higher education: International perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i1/20462>

Использование многокритериальных методов принятия решений для оценки перспективности инновационных проектов

Гусев Денис Александрович¹

Канд. экон. наук, доц. каф. маркетинга и каф. высшей математики

ORCID: 0000-0002-2173-1270, gussev79@mail.ru

Паринов Андрей Андреевич²

Ст. преп. Департамента анализа данных и искусственного интеллекта Факультета компьютерных наук

ORCID: 0000-0003-0125-3811, aparinov@hse.ru

Пятаева Ольга Алексеевна¹

Д-р экон. наук, профессор базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «Капитаны»
«Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство»

ORCID: 0000-0001-6373-1642, Pyataeva.OA@rea.ru

¹Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

²Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

Аннотация

В статье решается научная проблема разработки методического инструментария обеспечения деятельности экспертных комиссий, осуществляющих оценку инновационных проектов в процессе их отбора для финансирования.

Целью статьи является апробация авторского подхода к формированию экспертных комиссий с использованием многокритериальных методов принятия решений. Проведен анализ существующей методической базы использования экспертного метода оценки инновационных проектов для оценки перспективности инновационных проектов и принятия решения об их финансировании. Сформулированы выводы о недостатках существующих подходов, их «точках роста» и необходимости поиска альтернативных вариантов проведения экспертизы. В аналитических и фактологических материалах содержатся положения, касающиеся использования экспертного метода для решения различных задач, в том числе связанных с оценкой инновационных проектов, что имеет как теоретическое, так и практическое значение.

На основании анализа и критического осмысления существующих подходов были выявлены «белые пятна» в исследовательском поле и предложены направления совершенствования процесса формирования экспертных комиссий. Представлены расчетные формулы, позволяющие формировать и верифицировать экспертные комиссии, что является предпосылкой дальнейших апробаций, в связи с чем предложены различные направления детализации действий на этапах формирования таких комиссий с целью повышения точности и качества экспертизы.

Для цитирования: Гусев Д.А., Паринов А.А., Пятаева О.А. Использование многокритериальных методов принятия решений для оценки перспективности инновационных проектов // Вестник университета. 2026. № 4. С. 43–54.

© Гусев Д.А., Паринов А.А., Пятаева О.А., 2026

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



Ключевые слова

Многокритериальные методы, методы принятия решений, инновационные проекты, оценка проектов, экспертные методы, экспертная комиссия, инновационные проекты, экспертиза

Using of multi-criteria decision-making methods to assess the prospects of innovative projects

Denis A. Gusev¹

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Marketing Department of Higher Mathematics

ORCID: 0000-0002-2173-1270

Andrey A. Parinov²

Senior Lecturer, Department of Data Analysis and Artificial Intelligence, Faculty of Computer Science

ORCID: 0000-0003-0125-3811

Olga A. Pyataeva¹

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Joint Department of the “Innovative Management and Social Entrepreneurship” Charitable Foundation for the Support of Educational Programs “Captains”

ORCID: 0000-0001-6373-1642

¹ Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

² National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract

The article solves the scientific problem of developing methodological tools for ensuring the activities of expert commissions that evaluate innovative projects in the process of selecting them for financing.

The purpose of the article is to test the author's approach to the formation of expert commissions using multi-criteria decision-making methods (MCDM). The analysis of the existing methodological framework.

for using the expert method of evaluating innovative projects to assess the prospects of innovative projects and make decisions about their financing was conducted. The conclusions about the shortcomings of existing approaches, their “growth points” and the need to find alternative options for conducting expertise are formulated. The analytical and factual materials contain provisions concerning the use of the expert method for solving various tasks, including those related to the evaluation of innovative projects, which has both theoretical and practical significance.

Based on the analysis and critical reflection of existing approaches, “white spots” in the research field were identified and directions for improving the process of forming expert commissions were proposed. The calculation formulas that make it possible to form and verify expert commissions, which is a prerequisite for further testing, and therefore various directions for detailing actions at the stages of forming such commissions are proposed in order to improve the accuracy and quality of expertise are presented.

For citation: Gusev. D.A., Parinov A.A., Pyataeva O.A. (2026) Using of multi-criteria decision-making methods to assess the prospects of innovative projects. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 43–54.

Keywords

Multi-criteria methods, MCDM, innovative projects, project evaluation, expert methods, expert commission, expert session



ВВЕДЕНИЕ

Задача повышения эффективности инновационной деятельности, стоящая в настоящее время перед бизнес-сообществом и экспертным сообществом, может быть решена через повышение количества «входящих» инновационных инициатив, а также через интенсификацию процесса продвижения инновационных решений по стадиям их развития (поиск финансирования, доработка решения, выведение на рынок). Предполагая, что первым этапом инновационного процесса является «разработка инновации», а следующим – поиск финансирования для ее доработки и внедрения, следует более детально рассмотреть, что происходит при переходе с первого этапа на второй этап. Очевидно, что чем больший процент инновационных решений перейдет с первого на второй, а далее на каждый последующий этапы, тем большее их количество придут к финалу инновационного цикла [1].

Цель статьи — зафиксировать авторский подход к формированию экспертных комиссий для оценки инновационных проектов с использованием многокритериальных методов принятия решений (далее — MCDM).

В научных работах рассматривается экспертный метод. Он является не только одним из наиболее эффективных методов для решения подобных задач, но и универсален для использования в различных отраслях [2–5]. О специфике его применения для оценки объема инвестиций в проекты говорят О.А. Мазунина, А.А. Адамова и др. [6–8]. С помощью экспертного метода, активно практикуется оценка инновационных инвестиционных инициатив вследствие неэффективности других методов в тех случаях, когда информации о прогнозируемых результатах внедрения инноваций недостаточно [9–11].

Для проведения экспертизы при оценке проектов предлагаются различные ее формы. Используются разнообразные методы обработки полученных данных. На практике возникают ситуации, когда для финансирования с использованием существующих методологий выбираются проекты, которые не являются перспективными. Вместе с тем, проекты, которые имеют высокую степень перспективности, по существующим (и используемым в российской практике) методологиям, не являются экономически эффективными.

Авторы статьи предлагают подход к совершенствованию методического аппарата использования экспертного метода для оценки перспективности инновационных проектов и принятия решения об их финансировании. Этот метод основан на использовании MCDM.

Целью настоящей статьи является иллюстрация авторского подхода к использованию MCDM с привлечением экспертов для оценки перспективности инновационных проектов и принятия решения об их финансировании.

В статье обозначены и решены следующие задачи:

- провести исследование существующей методической базы использования экспертного метода оценки инновационных проектов для оценки перспективности инновационных проектов и принятия решения об их финансировании;
- обозначить недостатки существующих подходов, их «точки роста» и необходимость поиска альтернативных вариантов проведения экспертизы;
- провести анализ возможности использования MCDM для решения вопросов формирования экспертных комиссий по оценке инновационных проектов и их отбору для финансирования.

ОБЗОР ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

Обзор научных источников показывает, что проблема поиска оптимальных подходов к оценке инновационных инициатив активно исследуется российскими авторами.

К.А. Козлова и О.И. Герасимец рассматривают различные методы принятия решений, акцентируя возможность использования метода экспертных оценок для формирования выводов о возможности инвестирования в различных отраслях и сферах деятельности [9].

Г. А. Калашник, Г. А. Попов критически оценивают различные методы экспертных оценок и методики такой оценки, а также описывают порядок формирования экспертных групп и использование различных методов обработки экспертных данных [1].

А. А. Адамова говорит о методах экспертных оценок и возможности их использования при оценке технологий [7].

Экспертный метод в оценке эффективности технологических процессов деревянного домостроения описан в трудах Т.С. Сергеевой, А.В. Мехренцева [4].

Более конкретные методы оценки инновационных проектов, включающих экспертные технологии, исследовал С.Э. Тураев [9]. Аналогичные вопросы рассматривали К.Э. Стончоте, А.А. Гурбо, А.А. Пузыревская, говоря о возможностях использования метода дельфи [2].

Исследователи говорили: во-первых, о возможности использования экспертных методов для достижения целей формирования выводов об инвестировании; во-вторых, о наличии значительного пула таких методов, но, в то же время, наличии ограничений; в-третьих, о необходимости совершенствования этих методов с целью повышения качества оценки и исключения некорректных выводов.

Предыдущие исследования авторов статьи позволили сформулировать положение о возможности использования в практике обеспечения экспертной оценки MCDM. Потенциал таких методов высок по причине их многомерности/многовариантности¹ и наличии неопределенности при принятии управленческих решений [9].

Опыт использования методов математического моделирования в мировой (Китай, США, европейские страны) и (по некоторым критериям) в отечественной практике, может быть признан положительным. Формирование выбора по многим критериям (для условий, когда интересы сторон, принимающих решения, разрозненны) апробировано в различных (в т.ч. стратегически значимых) отраслях: логистике, при формировании оптимальной цепи поставок; фармацевтической индустрии, при формировании потенциальных целевых аудиторий новых продуктов; индустрии гостеприимства, при выборе наиболее предпочитаемого аудиторией объекта размещения, и др.

В исследованиях G. H. Tzeng, J. J. Huang, J. J. Thakkar, A. Alinezhad, J. Khalili, H. Taherdoost, M. Madanchian указано, что если «число альтернатив конечно» (как в случае ограниченного количества экспертов, в данном случае), рекомендуется применять методы мультикритериальных решений, которые относятся к подразделу MADM [12–15].

Задачи, для которых может применяться данный метод, могут быть слабо структурированными (предполагающими анализ качественных показателей) либо сильно структурированными (анализ проводится на основе количественных структурированных данных). Процитированные исследователи отмечали, что проблема формирования независимых экспертных комиссий является слабо структурированной (и, соответственно, могут использоваться методы мультикритериальных решений для оценки компетентности и независимости экспертной комиссии во избежание конфликта интересов и/или возможности сговора среди экспертов одной и той же комиссии).

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Анализ практик применения методов многокритериального моделирования позволяет сделать вывод о наличии как базовых вводных по их использованию, так и новых направлений исследований. Выявлена и подчеркнута важность использования данных методов в процессе сравнения частных критериев, сценариев неадекватного выбора, формализации технологий расчета интегральных оценок лиц, принимающих решение [5; 16]. Авторы статьи считают однозначно возможным и целесообразным применение таких методов для формирования экспертных комиссий при оценке инновационных проектов в качестве альтернатив различным экспертным методам, цитируемых ранее в данной статье.

Отметим наличие отсылок к мультикритериальным методам и в уже существующей отечественной методической практике. Аналитическая записка «Мультикритериальные методы: прикладное применение для принятия решений» представляет различные аспекты адаптации известных методов для получения интегральной оценки и сравнения альтернативных проектов. Отметим небольшое количество актуальных работ о методах, моделях и системах формирования экспертных комиссий [17]. Согласованность суждений экспертов в комиссии и предупреждение конфликтов в ней изучались отдельно Н.А. Коробовым,

¹ Мультикритериальные методы: прикладное применение для принятия решений. Аналитическая записка. Департамент исследований и методологии Счетной палаты Российской Федерации. Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/MCDA%2020221222.pdf> (дата обращения: 03.09.2025).

М.Ю. Поляничковой и др. [11]. Отметим проблемы в исследовательском поле, в отношении формирования экспертных комиссий. Они гораздо больше рассматриваются с юридической точки зрения, нежели с организационной [16]. При этом ряд важных вопросов не затрагивается [18–20].

В исследованиях одного из авторов настоящей статьи представлен анализ использования различных мультикритериальных методов для решения задачи формирования экспертных комиссий для оценки инновационных проектов. Метод ELECTRE, в рамках которого предполагается проведение попарных сравнений для двух альтернатив, доминирование одной альтернативы над другой идентифицировать довольно сложно.

В методе PROMETHEE (Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluation) предполагаются попарные сравнения альтернатив, однако механизм метода не гарантирует отсутствие трудностей для подбора прямого и обратного предпочтения. В методе отсутствуют метрики, позволяющие оценивать независимость экспертных комиссий.

В методе TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) альтернативы представляются точками в пространстве. Это позволяет представлять альтернативы. Оценка независимости членов комиссий не предусмотрена в процедурах метода, что может привести к ситуации конфликта интересов.

Метод анализа иерархий (далее — АНР, Analytic Hierarchy Process) предполагает попарные сравнения альтернатив по специальной шкале по каждому из критериев, что удобно технически. Кроме того, есть возможность разработать индекс независимости конкретной комиссии.

Учитывая ограничения и преимущества рассмотренных методов, авторы сделали вывод о необходимости разработки альтернативного алгоритма формирования экспертных комиссий для обеспечения взаимодействия разработчиков инновационных проектов и потенциальных инвесторов в процессе принятия решений об инвестировании.

Методы, используемые в процессе написания статьи: описательный (его использование позволило охарактеризовать систему методов), системно-структурный (с его помощью проведено исследование методов и возможность их применения при формировании экспертных комиссий), а также сравнительный, с помощью которого реализован сбор информации, проведено изучение научной и учебной литературы, нормативных документов и примеров из практики различных организаций.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА МОДЕЛИРОВАНИЯ ЭКСПЕРТНЫХ КОМИССИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Предлагаемый авторами статьи подход к использованию многокритериальных методов в процессе моделирования экспертных комиссий для оценки инновационных проектов реализуется по следующим этапам:

- подготовка данных и расчет индекса независимости по совокупности экспертов;
- формирование различных вариантов комиссий;
- ранжирование потенциальных комиссий.

1 этап. Подготовка данных и расчет индекса независимости по совокупности экспертов

1.1. Отбор предметных специализаций экспертов для оценки инновационных проектов

Необходимо выполнить отбор предметных специализаций, по которым будет проводиться оценка инновационных проектов. Например:

1. Финтех.
2. Биофарма.
3. Информационные технологии.

1.2. Формирование экспертной комиссии, оценка экспертов.

Формируется пул экспертов по тому или иному направлению экспертизы. Для отобранного пула экспертов необходимо провести оценку их компетентности.

Такая оценка может быть основана на:

а) самооценке самих представителей практического и научного сообщества.

Ее предлагается измерять по 100-бальной шкале, где 0 — минимальное значение, а 100 — максимальное;

б) оценке по публикациям по направлениям экспертизы (наличие и уровень, статус журнала, его кварталь и пр.).

Вопрос критериев проведения такой оценки сам по себе является дискуссионным и требует рассмотрения в отдельном исследовательском материале. В рамках настоящей статьи сформулировано предположение (требующее верификации и подтверждения в следующих публикациях), что результат оценки должен быть получен на основе сочетания следующих признаков:

а) наличия публикаций по профилю экспертизы (не менее 20 — в журналах ВАК первого и второго квартала).

Оценка публикаций основывается на существующей практике присвоением баллов в рамках эффективного контракта (имеется в виду любой вуз, где такие контракты действуют), но с конверсией в 100-балльную шкалу (0 — минимальное значение, а 100 — максимальное.);

б) наличия опыта работы по профилю экспертизы не менее трех лет.

Авторы предлагают включить в расчет дополнительный критерий:

в) степень независимости экспертов.

1.3. Оценка степени независимости экспертов.

Осуществляется на основе попарных сравнений для каждой пары специалистов с использованием следующей шкалы:

- связь между экспертами отсутствует (1 балл);
- эксперты проживают в одной стране (2 балла);
- эксперты работают в одной организации (3 балла);
- эксперты задействованы в одном подразделении (4 балла);
- эксперты являются соавторами (5 баллов).

Предложенный авторами индекс независимости экспертов позволяет оценить ту или иную экспертную комиссию.

Индекс независимости (ИН) рассчитывается следующим образом:

$$Q = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \sqrt[m]{\prod_l d_{il}} \quad , \quad (1)$$

где m — число экспертов (для их учета используется индекс i , где $i = 1, 2, \dots, m$); d — исследуемое значение; значения представлены по строке $i = 1, 2, \dots, m$; по столбцу $l = 1, 2, \dots, m$.

2 этап. Формирование различных вариантов комиссий.

2.1. Выбор предметных специализаций проектов и определение их весов.

Необходимо провести сравнение предметных специализаций. Для этого используем метод аналитической иерархии (АНР, представленный выше) с использованием следующей шкалы:

- Эквивалентность (1 балл);
- Умеренное превосходство (3 балла);
- Существенное превосходство (5 баллов);
- Большое превосходство (7 баллов);
- Очень большое превосходство (9 баллов).

Из N доступных предметных специализаций для конкретного направления выбираются n требуемых.

Определение весов основано на процессах аналитической иерархии. При количестве предметных специализаций больше двух по требованиям метода аналитической иерархии необходимо вычисление индекса согласованности (ИС).

2.2. Задание ограничений для отбора экспертов.

Условие привлечения экспертов сформулировано так: «к работе в комиссии могут привлекаться эксперты, у которых значения самооценки и публикационной оценки должны быть не меньше задаваемого экспертно-пороговых значений (c^* и s^*)» [21].

2.3. Задание целевого количества экспертов в комиссии

Поскольку число экспертов может быть велико, то экспертно задается рациональный размер комиссии из определенного количества членов.

2.4. Формирование всех возможных комиссий на основе сочетаний экспертов

Различное сочетание экспертов влияет на независимость комиссии. В этой связи необходимо проверить все возможные сочетания экспертов.

Для определения числа всех возможных комиссий вычисляется число сочетаний по формуле:

$$C_m^k = \frac{m!}{k!(m-k)!}, \quad (2)$$

где c_{ij} — показатель самооценки i -того эксперта по дисциплине j (где $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$); m — число экспертов (для их учета используется индекс i , где $i = 1, 2, \dots, m$); k — количество экспертов в комиссии.

В результате формируются все возможные составы комиссий, при заданном количестве возможных членов в каждой из них.

3 этап. Ранжирование потенциальных комиссий.

3.1. Определение индивидуального индекса компетентности эксперта.

Для каждого эксперта вычисляется индекс компетентности, который равен:

$$e_i = v \sum_{j=1}^n w_j c_{ij} + (1-v) \sum_{j=1}^n w_j s_{ij}, \quad (3)$$

где e — индекс компетентности; w_j — веса важности дисциплин; c_{ij} — показатель самооценки i -того эксперта по дисциплине j (где $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$); s_{ij} — показатель публикационной оценки i -того эксперта по дисциплине j (где $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$); v — вес самооценки, который задается экспертно ($0 \leq v \leq 1$).

Соотношение самооценки и оценки по публикациям задается экспертно.

3.2. Определение индексов компетентности и независимости для каждой комиссии.

Для каждой комиссии из числа R находим ее суммарный индекс компетентности E_r и Q_r (рассчитывается для тех экспертов, которые входят в конкретную комиссию).

3.3. Определение интегрального индекса комиссии.

На их основе рассчитывается интегральный индекс комиссии. Интегральный индекс равен:

$$F_r = \frac{E_r}{Q_r}, \quad (4)$$

где F_r — интегральный индекс комиссии; E_r — суммарный индекс компетентности; Q_r — суммарный индекс независимости.

Интегральный индекс максимизируется, поскольку индекс компетентности максимизируется, а индекс независимости минимизируется.

3.4. Ранжирование комиссий.

По результатам подсчета, комиссии ранжируются в порядке убывания индекса, чтобы подобрать наилучшие комбинации экспертов в их составе.

В ряду ранжирования возможно выделение кластера наилучших комиссий.

3.5. Дополнительное попарное сравнение комиссий.

Возникают ситуации, когда значения интегрального индекса близки. В этих случаях для дополнительного попарного сравнения можно использовать следующие частные критерии: C_1 — компетентность комиссии; C_2 — независимость комиссии. В подобных случаях следует воспользоваться процессами аналитической иерархии и дополнительно попарно сравнить лучшие комиссии, чтобы обоснованно определить наилучшую. Далее представлен пример использования предлагаемого метода для формирования экспертной комиссии.

Представлены инновационные проекты по следующим направлениям: Н1 — Финтех, Н2 — Биофарма, Н3 — Информационные технологии. Доступны пять экспертов: Э1, ... Э5.

В Табл. 1 представлены значения показателей самооценки экспертов по направлениям.

Таблица 1

Значения показателей самооценки экспертов по направлениям

Эксперты / проекты	Самооценка			Публикационная оценка		
	Н1	Н2	Н3	Н1	Н2	Н3
Э1	54	61	67	64	46	97
Э2	81	43	40	41	47	80
Э3	45	44	54	68	93	42
Э4	43	76	92	49	67	65
Э5	74	55	32	48	65	72

Составлено авторами по материалам исследования

Оценки независимости экспертов и расчет индекса независимости для экспертов представлены в табл. 2.

Таблица 2

Исходные данные по независимости экспертов, расчет индекса независимости

Эксперты	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Среднее геометрическое
Э1	1	4	5	4	3	2,993
Э2	4	1	2	5	5	2,885
Э3	5	2	1	5	3	2,724
Э4	4	5	5	1	5	3,466
Э5	3	5	3	5	1	2,954

Составлено авторами по материалам исследования

По данным табл. 2 можно рассчитать индекс независимости. Веса направлений вычисляются на основе попарных сравнений в табл. 3.

Таблица 3

Матрица попарных сравнений важности дисциплин и определение их весов

Проекты	Н1	Н2	Н3	Среднее геометрическое	Веса важности w_j
Н1	1	2	5	2,154	0,595
Н2	1/2	1	2	1,000	0,276
Н3	1/5	1/2	1	0,464	0,128

Составлено авторами по материалам исследования

В соответствии с требованиями метода АНР необходимо оценить согласованность суждений, представленных в табл. 3. Для этого нужно умножить соответствующую матрицу попарных сравнений на вектор найденных нормированных весов. Полученный индекс согласованности не превышает 0,1, что соответствует требованиям метода АНР, предъявляемым к используемым попарным сравнениям.

Пусть задано условие: необходимо сформировать комиссии по три человека. С использованием представленной выше формулы количество сочетаний будет равным 10. Обозначим комиссии следующим образом: (1;2;3), (2;3;4), (3;4;5), (1;3;4), (1;4;5), (1;3;5), (2;4;5), (2;3;5), (1;2;4), (1;2;5).

Экспертно задан вес самооценки — 0,3. Индивидуальные индексы компетентности экспертов представлены в табл. 4.

Таблица 4

Вычисление индивидуальных индексов

Эксперты / параметры	C1	C2	C3	S1	S2	S3	Сумма C	Сумма S	e_i
Э1	54	61	67	64	46	97	57,602	63,259	61,562
Э2	81	43	40	41	47	80	65,240	47,661	52,934
Э3	45	44	54	68	93	42	45,878	71,574	63,865
Э4	43	76	92	49	67	65	58,405	56,027	56,740
Э5	74	55	32	48	65	72	63,362	55,776	58,052

Составлено авторами по материалам исследования

Представлены индексы компетентности и независимости для каждой комиссии, рассчитанные авторами с использованием разработанного авторами алгоритма. В табл. 5 находим интегральный индекс оценки комиссии.

Таблица 5

Определение интегрального индекса комиссии

№	Комиссия	Er	Qr	Fr
1	(1;2;3)	178,361	2,29	77,900
2	(2;3;4)	173,539	2,41	71,979
3	(3;4;5)	178,657	2,62	68,221
4	(1;3;4)	182,167	2,78	65,427
5	(1;4;5)	176,354	2,49	70,824
6	(1;3;5)	183,479	2,34	78,494
7	(2;4;5)	152,077	2,92	52,010
8	(2;3;5)	178,298	2,34	76,277
9	(1;2;4)	167,367	2,65	63,168
10	(1;2;5)	152,077	2,49	61,075

Составлено авторами по материалам исследования

Комиссии по убыванию значения интегрального индекса ранжируются в следующем порядке:

(1;3;5), (1;2;3), (2;3;5), (2;3;4), (1;4;5), (3;4;5), (1;3;4), (1;2;4), (1;2;5), (2;4;5)

Первые три комиссии образуют группу с достаточно близкими значениями. Проведем проверку на оптимальность по Парето, а также дополнительные попарные сравнения по методу АНР.

Комиссия (1;2;3) однозначно имеет более высокий индекс компетентности и одновременно более низкий индекс независимости, чем комиссия (2;3;5). Для рассмотрения остаются две комиссии.

Далее применим метод АНР. Пусть рассматриваются следующие два частных критерия:

C_1 — компетентность комиссии (E_p);

C_2 — независимость комиссии (Q_p).

Определим веса важности частных критериев C_1 и C_2 . Расчет проведем с использованием представленного алгоритма. Веса важности для критериев C_1 и C_2 будут равны 0,8 и 0,2.

Затем требуется заполнить матрицы попарных сравнений по частным критериям C_1 и C_2 . И провести расчет приоритетов альтернатив.

По частному критерию C_1 результат будет следующим.

1. Для комиссии (1;3;5) среднее геометрическое будет равно 3, показатель значимости — 90 %.

2. Для комиссии (1;2;3) среднее геометрическое будет равно 0,33, показатель значимости — 10%.

По частному критерию C_2 результат будет следующим.

1. Для комиссии (1;3;5) среднее геометрическое будет равно 0,378, показатель значимости — 12,5 %.
 2. Для комиссии (1;2;3) среднее геометрическое будет равно 2,646, показатель значимости — 87,5 %.
- Результаты сведем в табл. 6.

Таблица 6

Расчет приоритетов альтернатив по методу АНР

Комиссии	Частные критерии и их веса (w_j)		Приоритет, %
	C_1 , Вес 0,8	C_2 , Вес 0,2	
(1;3;5)	90	12,5	74,5
(1;2;3)	10	87,5	25,5

Составлено авторами по материалам исследования

По результатам расчетов, наилучшей следует признать комиссию (1;3;5), поскольку она имеет наибольший приоритет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование экспертных комиссий при оценке инновационных проектов в настоящее время является одним из важнейших направлений формирования выводов о перспективности проектов в процессе их отбора для финансирования.

Недостаточность методического аппарата не позволяла в полной мере ориентироваться на различные возможности формирования экспертных комиссий для повышения их качества и, соответственно, повышения качества результатов экспертизы проектов. Значимость развития методического аппарата использования экспертного метода для различных задач (в частности, отбора проектов для финансирования) подтверждается необходимостью и важностью как можно более масштабного перевода проектов на следующий уровень в инновационном цикле.

Данное обстоятельство способствовало постановке и разрешению вопросов настоящей статьи. В представленных аналитических и фактологических материалах содержатся положения, касающиеся использования экспертного метода для решения различных задач, в том числе связанных с оценкой инновационных проектов, что имеет как теоретическое, так и практическое значение.

Авторский вклад состоит в том, что с помощью анализа процесса принятия решений и методов многокритериального моделирования создан алгоритм формирования экспертных комиссий для оценки инновационных проектов.

На основании анализа и критического осмысления существующих подходов выявлены «белые пятна» в исследовательском поле и предложены направления совершенствования процесса формирования экспертных комиссий. Многокритериальные методы в процессе моделирования экспертных комиссий используются по следующим этапам: подготовка данных и расчет индекса независимости по совокупности экспертов, формирование различных вариантов комиссий, ранжирование потенциальных комиссий.

Авторами предложены расчетные формулы, позволяющие формировать и верифицировать экспертные комиссии, в связи с чем представлены различные направления детализации действий на этапах формирования таких комиссий с целью повышения точности и качества экспертизы.

Литература

1. Калашник, Г. А. Современные методы согласования экспертных оценок / Г. А. Калашник, Г. А. Попов // Современные научные исследования и инновации. — 2022. — № 6(134). — EDN VSUQYN.
2. Стончюте, К. Э. Методы экспертных оценок: Метод Дельфи / К. Э. Стончюте, А. А. Гурбо, А. А. Пузыревская // Научное знание современности. — 2021. — № 5(53). — С. 16–19. — EDN RXSXZX.
3. Бродецкий, Г. А. Оптимизация решений по многим критериям в исследованиях логистики: монография // Г. А. Бродецкий, Д. А. Гусев, И. Г. Шидловский // Москва: Инфра-М, 2020 — 282 с. — ISBN: 978-5-16-016207-2.
4. Сергеева, Т. С. Экспертный метод в оценке эффективности технологических процессов деревянного домостроения / Т. С. Сергеева, А. В. Мехренцев // Системы. Методы. Технологии. — 2022. — № 4(56). — С. 153–158. — DOI 10.18324/2077-5415-2022-4-153-158. — EDN QTLECM.

5. Леонтьев, Р. Г. Расчет интегральных оценок рациональности ИЛСГП экспертными методами / Р. Г. Леонтьев, Ю. А. Архипова // Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки. — 2021. — № 12–1(93). — С. 33–38. — DOI 10.31618/ESU.2413-9335.2021.2.93.1.1551. — EDN MIPRKB.
6. Гусев, Д. А. К вопросу о визуализации попарных сравнений при оптимизации закупок по многим критериям на основе метода аналитической иерархии / Д. А. Гусев, О. А. Мазунина // Менеджмент качества. — 2020. — № 1. — С. 54–63. — EDN GTDFMQ.
7. Адамова, А. А. Экспертные методы оценки технологичности / А. А. Адамова, Е. А. Лосев // Труды международного симпозиума «Надежность и качество». — 2025. — Т. 1. — С. 37–45. — EDN VUQCBP.
8. Булгаков, О. М. Сравнительный анализ надежности тестовых заданий методом экспертного моделирования решения / О. М. Булгаков, Е. Н. Гривенная, А. О. Дедикова // Вестник Краснодарского университета МВД России. — 2023. — № 1(59). — С. 129–136. — EDN EFPKWL.
9. Козлова, К. А. Экспертные методы принятия решений: основные методы экспертных оценок / К. А. Козлова, О. И. Герасимец // Вестник магистратуры. — 2018. — № 2–1(77). — С. 25–26. — EDN QIOFUW.
10. Тураев, С. Э. Метод экспертных оценок для выбора универсальных анализаторов сетевого трафика / С. Э. Тураев // Научный аспект. — 2024. — Т. 39, № 1. — С. 5023–5030. — EDN HABLLF.
11. Коробова, Н. А. Экспертный метод оценки рисков / Н. А. Коробова, М. Ю. Поляничкова // Известия Волгоградского государственного технического университета. — 2023. — № 1(272). — С. 20–21. — DOI 10.35211/1990-5297-2023-1-272-20-21. — EDN KFWVXC.
12. Alinezhad, A., Khalili, J. New Methods and Applications in Multiple Attribute Decision Making (MADM) / A. Alinezhad J. Khalili // International Series in Operations Research & Management Science (ISOR, volume 277). Springer, 2019. — pp. 217–233. — DOI 10.1007/978-3-030-15009-9.
13. Taherdoost, H., Madanchian, M. Multi-Criteria Decision Making (MCDM) / H. Taherdoost, M. Madanchian // Methods and Concepts. Encyclopedia. — 2023. — Vol. 3, No. 1. — Pp. 77–87. — DOI: 10.3390/encyclopedia3010006.
14. Thakkar, J. J. Multi-Criteria Decision Making / J. J. Thakkar // Studies in Systems, Decision and Control. Springer: Singapore, 2021. — Vol. 336. — Pp. 367–390. — DOI: 10.1007/978-981-33-4745-8.
15. Tzeng, G. H., Huang, J. J. Multiple attribute decision making: methods and applications / G. H. Tzeng, J. J. Huang // CRC press, 2011. — Pp. 349. — DOI: 10.1201/b11032.
16. Пономаренко, Д. Н. Обзор методов, моделей и систем формирования экспертных комиссий / Д. Н. Пономаренко, М. В. Гранков // Вестник науки и образования. — 2024. — № 6–1(149). — С. 6–16. — EDN FSEIOA.
17. Куренных, А. Е. О повышении индекса согласованности матрицы парных сравнений в системах поддержки принятия решений / А. Е. Куренных, В. П. Осипов, А. И. Посадский, В. А. Судаков // Препринты ИПМ им. М.В. Келдыша. — 2018. — № 196. — С. 1–16. — DOI 10.20948/prepr-2018-196. — EDN YLLBZB.
18. Русаков, Д. С. Использование экспертных методов оценки для повышения эффективности производства / Д. С. Русаков, И. С. Пухов, О. Г. Матвеева // Труды Братского государственного университета. Серия: Естественные и инженерные науки. — 2024. — Т. 1. — С. 152–155. — EDN MMEFKX.
19. Перебатова, Е. А. Применение методов экспертных оценок для ранжирования инвестиционных проектов / Е. А. Перебатова, А. А. Алферов, Н. В. Грипина // Транспортное дело России. — 2017. — № 5. — С. 17–18. — EDN ZWOTEP.
20. Подиновский, В. В. Идеи и методы теории важности критериев в многокритериальных задачах принятия решений / В. В. Подиновский — М.: Издательство «Наука», 2019. — 103 с. — ISBN 978-5-02-040241-6.
21. Бушева, А. Г. Отбор участников в состав экспертных групп с помощью метода многокритериальной оптимизации / А. Г. Бушева, А. Н. Феофанов // Вестник МГТУ «Станкин». — 2021. — № 3(58). — С. 22–27. — EDN QRFELA.

References

1. Kalashnik, G.A., Popov, G.A. (2022). Modern methods of expert assessment coordination. *Modern scientific research and innovations*, 6(134). (In Russian).
2. Stonchute, K.E., Gurbo, A.A., Puzyrevskaya, A.A. (2021). Methods of expert assessments: the delphi method. *Scientific knowledge of modernity*, 5(53), 16–19. (In Russian).
3. Brodetsky, G. L., Gusev, D. A., Shidlovsky, I. G. (2020). *Optimization of solutions according to many criteria in logistics research: monograph*. Moscow: INFRA-M, 282 (In Russian).
4. Sergeeva, T.S., Mehrentsev, A.V. (2022). Expert method in evaluating the effectiveness of technological processes of wooden house construction. *The system. Methods. Technologies*, 4(56), 153–158. (In Russian). <https://doi.org/10.18324/2077-5415-2022-4-153-158/>

5. Leontiev, R.G., Arkhipova, Yu. A. (2021). Calculation of integral estimates of the rationality of the ILSGP by expert methods. *Eurasian Union of Scientists. Series: Economic and legal sciences*, 12–1 (93), 33–38. (In Russian). <https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2021.2.93.1.1551>
6. Gusev, D.A., Mazunina, O.A. (2020). On the visualization of pairwise comparisons in the optimization of purchases by many criteria based on the analytical hierarchy method. *Quality Management*, 1, 54–63. (In Russian). <https://doi.org/10.36627/2619-1385-2020-1-1-54-63>
7. Adamova, A.A., Losev, E.A. Expert methods for assessing manufacturability (2025). *Proceedings of the International Symposium "Reliability and Quality"*, 1, 37–45. (In Russian).
8. Bulgakov, O.M., Grivennaya, E.N., Dedikova, A.O. (2023). Comparative analysis of the reliability of test tasks by the method of expert solution modeling. *Bulletin of the Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 1(59), 129–136. (In Russian).
9. Kozlova, K. A., Gerasimets, O. I. (2018). Expert decision-making methods: basic methods of expert assessments. *Bulletin of the Magistracy*, 2–1(77), 25–26. (In Russian).
10. Turaev, S.E. (2024). Method of expert assessments for the selection of universal network traffic analyzers. *Scientific aspect*, 39, 1, 5023–5030. (In Russian).
11. Korobova, N.A., Polyanchikova, M.Y. (2023). Expert risk assessment method. *Proceedings of the Volgograd State Technical University*, 1(272), 20–21. (In Russian). <https://doi.org/10.35211/1990-5297-2023-1-272-20-21>
12. Alinezhad, A., Khalili, J. (2019). New Methods and Applications in Multiple Attribute Decision Making (MADM). *International Series in Operations Research & Management Science ISOR*, 277. 217–233.
13. Taherdoost, H., Madanchian, M. (2023). Multi-Criteria Decision Making (MCDM). *Methods and Concepts. Encyclopedia*, 3, 1, 77–87. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia3010006>
14. Thakkar, J. J. (2021). Multi-Criteria Decision Making. *Studies in Systems, Decision and Control*, 336. Springer: Singapore, 367–390.
15. Tzeng, G. H., Huang, J. J. (2011) Multiple attribute decision making: methods and applications. *CRC press*, 349.
16. Ponomarenko, D.N., Grankov, M.V. (2024). Review of methods, models and systems of formation of expert commissions. *Bulletin of Science and Education*, 6–1(149), 6–16.
17. Kurennykh, A. E. (2018). On increasing the index of consistency of the matrix of paired comparisons in decision support systems. *Preprints of the IPM named after M.V. Keldysh*, 196, 1–16. (In Russian). <https://doi.org/10.20948/prepr-2018-196>
18. Rusakov, D.S., Pukhov, I.S., Matveeva, O.G. (2024). The use of expert assessment methods to improve production efficiency. *Proceedings of the Fraternal State University. Series: Natural and Engineering Sciences*, 1, 152–155. (In Russian).
19. Perebatova, E. A., Alferov, A. A., Grishina, N. V. (2017). Application of expert assessment methods for ranking investment projects. *Transport Business of Russia*, 5, 17–18. (In Russian).
20. Podinovsky, V. V. (2019). Ideas and methods of the theory of the importance of criteria in multi-criteria decision-making tasks. Moscow: *Nauka Publishing House*, 103. (In Russian).
21. Busheva, A.G., Feofanov, A.N. (2021). Selection of participants in expert groups using the multicriteria optimization method. *Bulletin of MSTU "Stankin"*, 3(58), 22–27. (In Russian).

Современные технологии, материалы, оборудование, используемые в проектах для создания безопасной городской среды

Иванова Анастасия Александровна¹

Студент

ORCID: 0009-0008-5202-5206, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Халимон Екатерина Андреевна¹

Доц. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-9480-3466, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Чикин Александр Иванович²

Директор по устойчивому развитию и цифровизации

ORCID: 0009-0002-8361-7446, e-mail: guu.konf@yandex.ru

¹ Государственный университет управления, г. Москва, Россия

² Общество с ограниченной ответственностью «Сохрани Лес», г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрены современные технологии, материалы и оборудование, применяемые в проектах, направленных на создание безопасной городской среды. Идентифицированы и кластеризованы проектные риски, а также представлены стратегии и необходимые меры для их нивелирования и минимизации.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительно набирающей обороты тенденцией урбанизации, которая ставит новые вызовы перед обществом в целом и государственными, муниципальными и коммерческими организациями в частности. Для того чтобы справляться с этими вызовами, необходимо разрабатывать и внедрять проекты, которые учитывают специфику технологических, социальных и экологических факторов рисков. Научная новизна проведенного исследования состоит в предложенной матрице рисков, которая отражает специфику каждого риска и то, каким образом необходимо на него реагировать.

Использованы следующие методы исследования: анализ научной литературы по таким темам, как безопасность, комфортная и безопасная городская среда, тенденции и статистики урбанизации, синтез информации по инновационным практическим решениям для создания безопасной городской среды, анализ городских рисков и способов их купирования, анализ современных технологий, материалов и оборудования, используемых в проектах обеспечения безопасной городской среды.

Результаты исследования могут быть использованы в разработке новых и модернизации уже существующих решений для городской инфраструктуры.

Для цитирования: Иванова А.А., Халимон Е.А., Чикин А.И. Современные технологии, материалы, оборудование, используемые в проектах для создания безопасной городской среды // Вестник университета. 2026. № 4. С. 55–69.

Ключевые слова

Проекты, безопасная городская среда, комфортная городская среда, риски, современные материалы, технологии, оборудование, урбанизация

Modern technologies, materials, and equipment used in projects to create a safe urban environment

Anastasia A. Ivanova¹

Student

ORCID: 0009-0008-5202-5206, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Ekaterina A. Khalimon¹

Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-9480-3466, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Alexander I. Chikin²

Director of Sustainable Development and Digitalization

ORCID: 0009-0002-8361-7446, e-mail: guu.konf@yandex.ru

¹State University of Management, Moscow, Russia

²“Save Forest” LLC, Moscow, Russia

Abstract

Modern technologies, materials and equipment used in projects aimed at creating a safe urban environment are studied. The authors identify and cluster the project risks and present strategies and necessary measures to mitigate and minimize them.

The relevance of this topic is determined by the rapidly growing trend of urbanization, which poses new challenges to society in general, and state, municipal and commercial organizations in particular. To cope these challenges, it is necessary to develop and implement projects which consider the specifics of technological, social and environmental risk factors. The scientific novelty of the research consists in the proposed risk matrix, which reflects the specifics of each risk and how it is necessary to react it.

Article use such methods as analysis of scientific literature on topics safety, comfortable and safe urban environment, trends and statistics of urbanization, synthesis of information on innovative practical solutions for creating a safe urban environment, analysis of urban risks and ways to mitigate them, analysis of modern technologies, materials and equipment used in projects to ensure a safe urban environment.

The research results can be used in the development of new and modernization of existing solutions for urban infrastructure.

Keywords

Projects, safe urban environment, comfortable urban environment, risks, modern materials, technologies, equipment, urbanization

For citation: Ivanova A.A., Khalimon E.A., Chikin A.I. (2026) Modern technologies, materials, and equipment used in projects to create a safe urban environment. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 55–69.

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня в Российской Федерации (далее — Россия, РФ) и других странах под влиянием глобальных изменений, вызванных социальными и экологическими факторами, активно происходит процесс урбанизации. В связи с этим создание безопасной и комфортной городской среды становится одной из главных задач для современных мегаполисов. Решение сложных задач, возникающих под влиянием увеличения численности и плотности населения, роста числа транспортных средств и изменения климатических условий, требует от градостроителей применения инновационных подходов.

Безопасность городской среды охватывает не только физическую защиту жителей и объектов инфраструктуры, но и предполагает их устойчивость к различным угрозам, включая криминальные действия, техногенные чрезвычайные ситуации, аварии и т.п. Создание безопасной городской среды требует комплексного подхода, объединяющего применение современных технологий для мониторинга ситуации в городе, инновационных материалов и оборудования для создания и ремонта инфраструктуры.

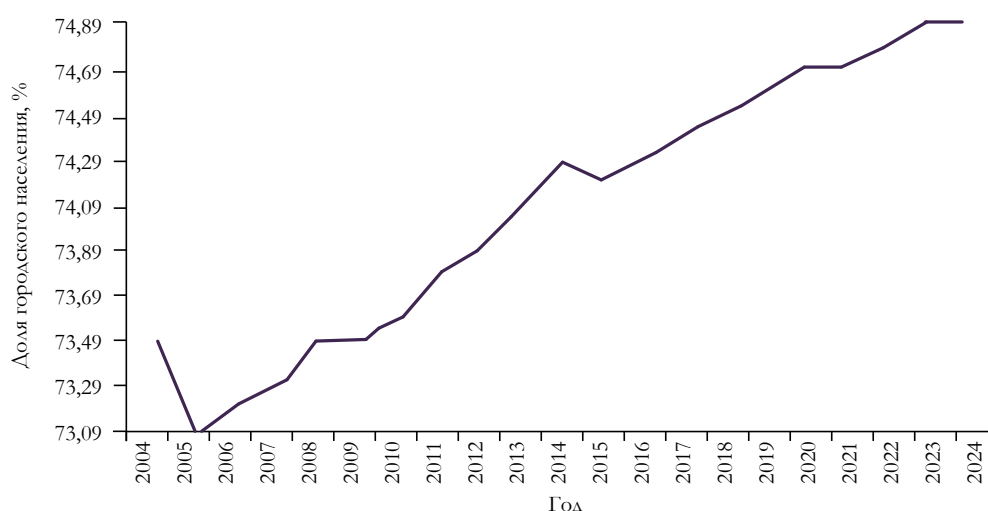
В последние годы наблюдается значительный рост интереса к этой теме, что отражается в активной разработке и внедрении новых решений, направленных на обеспечение безопасности в городах [1–4]. Эти усилия формируют основу для устойчивого развития городских территорий, улучшая качество жизни и обеспечивая гармоничное сосуществование человека и природы.

Гипотеза проводимого исследования состоит в том, что на сегодняшний момент в условиях обеспечения технологического суверенитета России, отечественные компании используют современные технологии в проектах обеспечения безопасной городской среды.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Стремительный рост населения в городах свидетельствует об активном процессе урбанизации. Число городов-мегаполисов, с населением более 10 млн чел. выросло с 10 млн в 1990 г. до 34 млн в 2020 г. К 2030 г. их ожидается 43 млн. Эксперты Организации Объединенных Наций отмечают, что урбанизация является одним из важнейших двигателей экономики. Крупные города представляют собой центры экономической деятельности и инноваций, предлагающие качественные социальные услуги, высоко развитую инфраструктуру и площадку для реализации населения в профессиональной сфере.

В 2020 г. в городских районах проживало 56 % населения мира. Ожидается, что к 2030 г. доля горожан достигнет 60 %. В 2050 г. в городских районах будет проживать примерно две трети населения мира¹. Эти данные свидетельствуют о том, что в настоящее время процесс урбанизации активно набирает обороты и будет актуален еще несколько лет. (рис.1).



Составлено авторами по материалам источника²

Рис. 1. Доля городского населения в общей численности населения в России на 1 января с 2004 г. по 2024 г.

¹ Урбанизация наименее развитых стран приводит к росту числа мегаполисов. Режим доступа: <https://news.un.org/ru/story/2022/04/1422732> (дата обращения: 26.08.2025).

² Путинцев А.А. Плотность населения как показатель качества комфорта городской среды. Режим доступа: <https://urtmag.ru/public/350/> (дата обращения: 26.08.2025).

Показатель численности населения не так отражает проблему, как показатель ее плотности. Современные урбанистические исследования все чаще указывают на то, что плотность населения является более актуальным показателем, поскольку отражает уровень антропогенной нагрузки на городскую инфраструктуру, социальную и экологическую сферы. В то же время чрезмерная плотность населения часто становится причиной роста социальной напряженности, ухудшения условий проживания и снижения общего чувства безопасности.

Согласно действующим градостроительным нормам, максимальная плотность населения в многоквартирных жилых районах не должна превышать 450 чел./га. На практике этот показатель часто превышает, достигая 500 чел./га и более, особенно в Подмосковье, где под предлогом социальной необходимости реализуются проекты плотной высотной застройки. В таких микрорайонах Подольска, как «Кузнечики» и «Юго-Западный», быстрое увеличение населения сопровождалось перегруженностью инфраструктуры и социальными конфликтами, что указывает на прямую связь между чрезмерной плотностью и снижением уровня комфорта и безопасности.

Эта тенденция также прослеживается при сравнительном анализе плотности населения в крупных городах. В Москве плотность достигает около 13 тыс. чел./км², в то время как в Вене — всего 4 тыс. чел./км². Аналогичная ситуация наблюдается и в других европейских и азиатских городах. Повышение плотности населения в городах России, как правило, сопровождается повышением уровня конфликтности, социальной дезинтеграции и дискомфорта³.

На основании приведенных прогнозов вытекает вопрос об обеспечении комфортной и безопасной городской среды для населения. Рассмотрим понятия комфортной городской среды и безопасной городской среды, а также их соотношение для более углубленного понимания вопроса.

Комфортная городская среда рассматривается исследователями с различных позиций. Например, в статье С. В. Колеганова и др. под комфортной городской средой подразумевается не только доступность городской инфраструктуры, но и обеспечение базового чувства защищенности, а именно — потребности населения в безопасности [5]. В другом исследовании — создание условий для обеспечения благоприятной, безопасной и доступной городской среды для проживания населения [6]. Из приведенных выше определений следует, что понятие комфортной городской среды включает в себя как обеспечение чувства защищенности и безопасности населения, так и доступность, и комфорт городской среды. Следовательно, понятие комфортной городской среды шире понятия безопасной городской среды.

Ряд исследователей апеллируют понятием «безопасная городская среда», но при этом не дают ему четкого определения. Рассмотрим определения и характеристики, близкие к понятию «безопасной городской среды». М. А. Ядова рассматривает определение безопасного города как составляющую «комфортного города» и утверждают, что под безопасным городом понимают природно-техногенное пространство, ограниченное определенными административными границами, на территории которого существуют условия, позволяющие максимально полно удовлетворить как индивидуальные, так и социальные потребности населения, которые способствуют росту качества жизни граждан [7]. В то же время М. С. Цыба и Г. П. Ерохин предлагают следующую характеристику безопасной городской среды: безопасность городской среды, то есть такое ее состояние, при котором за счет особой пространственной организации сводятся к минимуму, локализуются и нейтрализуются риски возникновения опасных для человека ситуаций [8]. Резюмируя точки зрения, мы можем сделать вывод, что сущностью безопасной городской среды является минимизация городских рисков для повышения качества жизни [7–8].

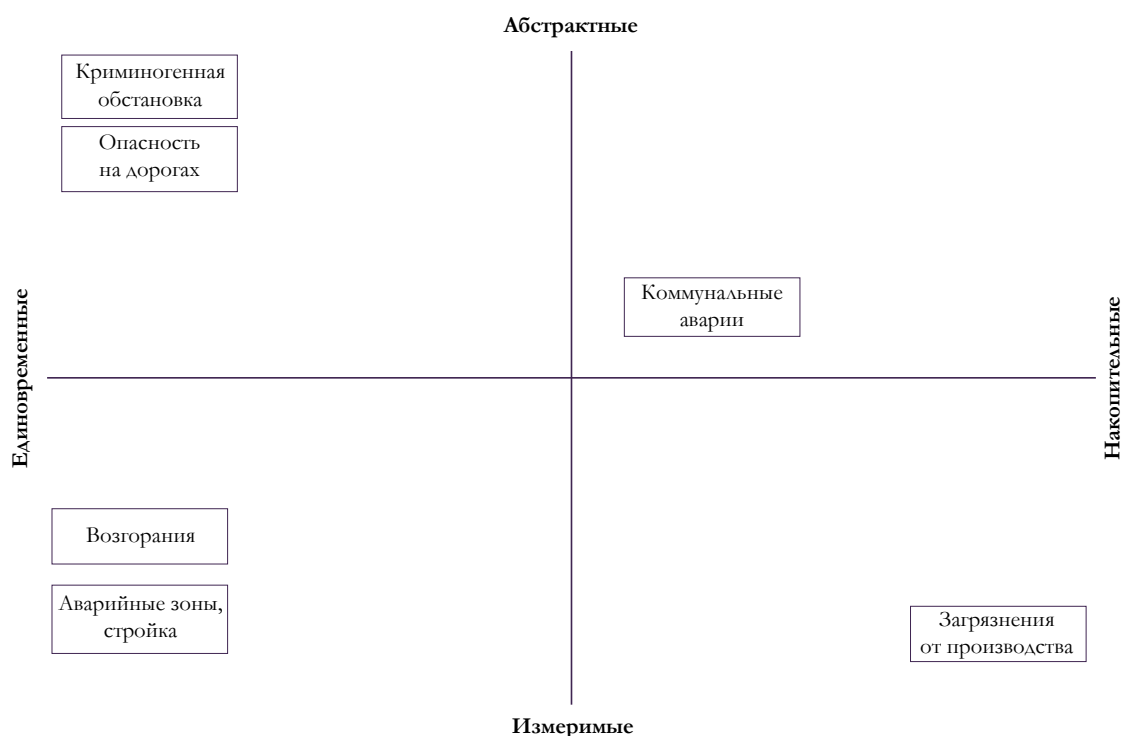
В настоящее время на жизнь человека в городе, особенно в мегаполисе, влияет множество различных факторов: стресс, тревожность, загрязнение воздуха, экономическая нестабильность, быстрый ритм жизни и т.д. Все эти факторы ухудшают качество жизни населения, поэтому необходимо разрабатывать и реализовывать меры по минимизации их влияния на людей. Если вовремя не реагировать на наступление городских рисков и не пытаться их предупредить, то они могут поставить под угрозу как комфортное, так и безопасное существование человека. Таким образом, особенно важно осознавать причину наступления неблагоприятных последствий, то есть понимать весь спектр городских рисков, при наступлении которых снижается качество жизни горожан.

³ Путинцев А.А. Плотность населения как показатель качества комфорта городской среды. Режим доступа: <https://urtmag.ru/public/350/> (дата обращения: 13.12.2024).

ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АНАЛИЗ ГОРОДСКИХ РИСКОВ

Городские риски развиваются сообразно росту городов, технологического прогресса и изменениям социальной и экологической динамики. Стремительное увеличение численности городского населения приводит к перегрузке инфраструктуры, усложнению управления ресурсами и увеличению конкуренции за пространство. В России процесс урбанизации приводит к росту числа жителей мегаполисов, вследствие чего обостряются проблемы, связанные с транспортом, социальным климатом и экологией. С одной стороны, современные технологии помогают минимизировать «старые» риски, например, заменить старое оборудование на новое, более безопасное и экологичное в использовании в отличие от старого. С другой стороны, это создает «новые» риски. Развитие систем умного видеонаблюдения и управления транспортом снижает аварийность и преступность, но, в то же время, поднимает вопросы кибербезопасности и защиты личных данных. Ускоренный ритм жизни, технологическая насыщенность и высокий уровень тревожности также влияют на изменение картины рисков настоящего времени. Появляются так называемые, «новые риски», среди которых депрессия и подавленность, различные тревожные расстройства, психологическое напряжение, повышенный уровень стресса и т. д. Рассмотрим подробнее городские риски и их динамику за период с 2000–х годов до настоящего времени.

Ниже представлена матрица рисков 2000–2015 гг. (рис. 2).



Составлено авторами по материалам источника

Рис. 2. Матрица городских рисков 2000–2015 гг.

Горизонтальная ось показывает степень активности риска, где слева направо можно расположить риски с признаками единовременного воздействия (такие риски, которые случаются одномоментно, и с их наступлением последствия от риска заметны и ощутимы) и накопительного эффекта (такие риски, которые имеют накопительный характер воздействия на окружающую среду, эффект от которых заметен не сразу).

Вертикальная ось показывает степень локализации риска, где снизу вверх риски можно расположить по признаку измеримой локализации (то есть эти риски могут иметь определенные координаты на географической карте, или существует возможность определить конкретную область) и по признаку абстрактной локализации (или координаты определить нельзя). Данная ось координат позволит классифицировать риски 2000–2010 гг. и 2020-х годов чтобы проследить динамику. Получилось четыре квадранта, согласно которым риски расположились следующим образом:

- абстрактные и единовременные риски: криминогенная обстановка и опасность на дорогах;
- абстрактные и накопительные риски: коммунальные аварии;

- измеримые и единовременные риски: возгорания и аварийные зоны, стройки;
- измеримые и накопительные риски: загрязнение от производства.

Такое распределение рисков позволит более эффективно подбирать «ключи» к их минимизации, поскольку каждая четверть матрицы имеет свои инструменты и методы для их нивелирования. Рассмотрим каждый риск из матрицы более подробно.

1. Коммунальные аварии. Этот риск отнесен к абстрактным и накопительным рискам, поскольку коммунальные сети пронизывают весь город, их усталостное напряжение в той или иной степени распространяется по всей сети, а не на каком-то конкретном участке. Этот риск имеет накопительный характер, потому что предпосылкой к, например, прорыву трубы, может быть ее износ, который усугубляется в течение нескольких десятков лет.

2. Загрязнение от производства. Данный риск отнесен к измеримым и накопительным рискам, так как «измерить» географическое положение завода не составит труда, а вот эффект от его деятельности накапливается постепенно — выбросы газов в атмосферу, загрязнение воды. Все эти процессы не единовременные.

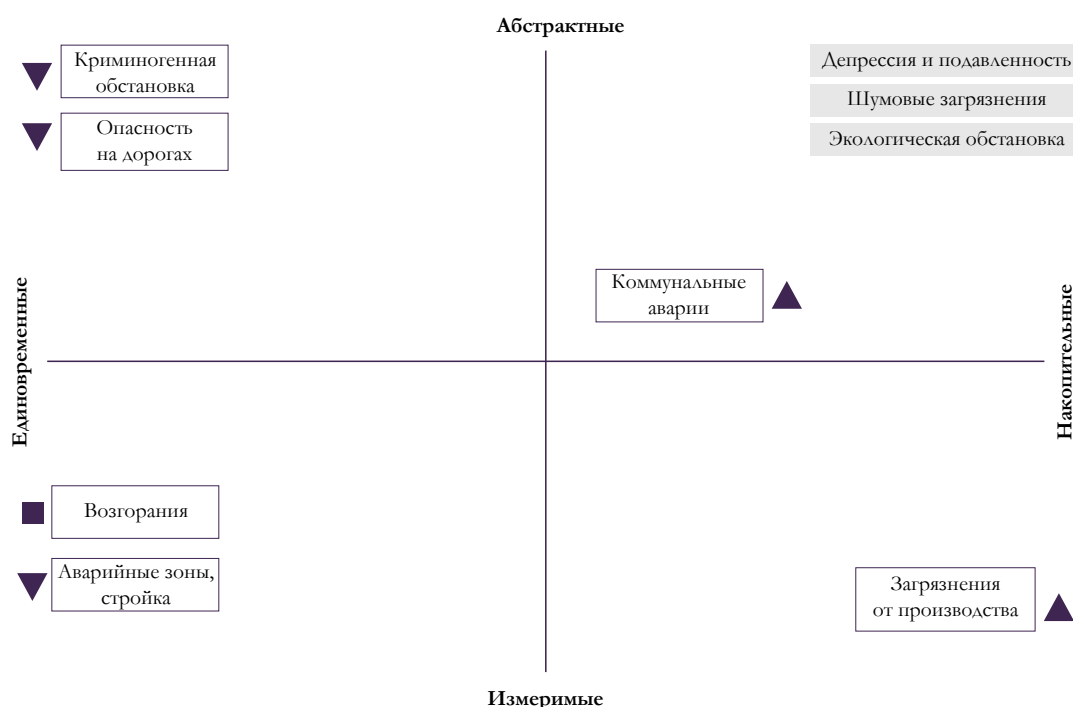
3. Криминогенная обстановка. Риск, относящийся к абстрактному и единовременному типу, поскольку совершения преступлений не зависят напрямую от какого-то определенного района или города, такой риск может наступить в любой его точке. Единовременность риска заключается в том, что совершение преступления не имеет накопительного эффекта, оно случается в определенный момент времени.

4. Опасность на дорогах. Риск, также относящийся к абстрактным и единовременным типам риска, поскольку аварии могут произойти на любом участке транспортной сети города, в любое время.

5. Возгорания (промышленных или жилых объектов). Риск, относящийся к типу измеримых и единовременных рисков, так как место его наступления можно четко определить, время наступления можно предсказать с определенной долей вероятности.

6. Аварийные зоны, стройка. Риск, также относящийся к типу измеримых и единовременных рисков, по тем же параметрам, как и риск возгорания.

Приблизительно с 2015 г. картина рисков изменилась — к некоторым «старым» рискам (многие из них снизились за счет технического прогресса), добавились «новые» по той же самой причине: депрессия и подавленность, шумовые загрязнения и экологическая обстановка. Ниже представлена матрица рисков 2015–2025 гг. (рис. 3).



Составлено авторами по материалам источника⁴

Рис. 3. Матрица городских рисков 2015–2025 гг.

⁴ Современные технологии используемые в проектах создания безопасной городской среды. [Видеозапись]. Режим доступа: https://vkvideo.ru/video-112236341_456239152 (дата обращения: 26.08.2025).

Согласно динамике рисков, уровень возгораний остался примерно на прежнем уровне, тогда как в областях криминогенной обстановки и дорожной опасности в России наблюдается значительное улучшение ситуации. Количество преступлений «городского» характера (кражи, грабежи и т.д.) имеют тенденцию к снижению^{5,6}. Согласно статистике Государственной инспекции безопасности дорожного движения, число аварий за последние шесть лет сократилось на четверть⁷. Что касается аварийных зон и строек, в настоящее время осуществляется программа «Жилье и городская среда», направленная на восстановление аварийных зданий⁸. Данная программа помогает сократить количество непригодных для жилья зданий, что позволяет снизить вероятность наступления данного риска. Наступление рисков коммунальной инфраструктуры и загрязнения от производства увеличилось с течением времени по следующим причинам:

- устаревшие коммунальные сети, срок эксплуатации которых подходит к концу, все чаще дают сбой в работе;
- использование устаревшего оборудования, которое не соответствует современным экологическим нормативам и стандартам;

- слабый контроль или его отсутствие за исполнением работы, несоответствующей экологическим нормам.

В начале XIX в. появились еще три риска, которые значительно ухудшают благосостояние населения. Это риски шумового загрязнения, депрессии и подавленности, а также экологической обстановки [9–19]. Как показал анализ литературы, приблизительно с 2015 г. специалисты начали открыто говорить об этих рисках как о проблемах, с которыми необходимо бороться, если преследуется цель повышения качества жизни в населенных пунктах. Эти риски важно учитывать при разработке мер по обеспечению безопасной городской среды, поскольку инфраструктура и внешний вид городов оставляют отпечаток на эмоциональном состоянии населения.

ПРОЕКТНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ВЫЯВЛЕННЫМИ РИСКАМИ

Рассмотрим риски из матрицы рис. 2 более подробно. Обратим внимание на то, какие проекты могут быть применены для купирования этих рисков (табл. 1).

Таблица 1

Анализ рисков 2015 – 2025 гг., влияющих на городскую среду

Риск	Сущность риска	Стратегия работы с риском	Тактика	Проекты безопасной городской среды, разрешающие проблему
Абстрактные единовременные				
Криминогенная обстановка	Совокупность факторов, которые способствуют росту или сохранению уровня преступности	Системная работа с нормативно-правовой базой, населением и каждым отдельным человеком	Повсеместное внедрение инструментов, затрудняющих совершение противоправных действий	– уход от концепции дворов, закрытых от посещения; – оборудование современными системами видеонаблюдения; – обеспечение грамотной логистики дворов (для беспрепятственного передвижения органов правопорядка, машин скорой помощи и т.д.)

⁵ Министерство Внутренних Дел Российской Федерации: состояние преступности – январь 2004 г. Режим доступа: <https://мвд.рф/reports/item/209708/> (дата обращения: 26.08.2025).

⁶ Министерство Внутренних Дел Российской Федерации: Краткая характеристика состояния преступности в Российской Федерации за январь 2024 г. Режим доступа: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/reports/item/47525142/> (дата обращения: 26.08.2025).

⁷ ДОРИНФО: Аварийность на дорогах России: статистика и факторы. Режим доступа: https://dorinfo.ru/99_detail.php?ELEMENT_ID=144570 (дата обращения: 26.08.2025).

⁸ Национальные проекты России: Аварийное и ветхое жилье: как стать участником программы в 2023–2024 гг. Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/news/avariynoe-i-vetkhoe-zhile-kak-stat-uchastnikom-programmy-v-2023-2024-godakh/> (дата обращения: 26.08.2025).

Риск	Сущность риска	Стратегия работы с риском	Тактика	Проекты безопасной городской среды, разрешающие проблему
Опасность на дорогах	Возникновение дорожно-транспортного происшествия в результате взаимодействия участников дорожного движения и элементов дорожной инфраструктуры	Системная работа с нормативно-правовой базой, населением и каждым отдельным человеком	Повсеместное внедрение инструментов, затрудняющих совершение противоправных действий	– внедрение системы умных дорог, ситуативная регуляция на основе искусственного интеллекта; – светящаяся разметка и голографические проекции; – тактильная разметка; – использование; - самовосстанавливающегося асфальта
Измеримые единовременные				
Возгорание (промышленных или жилых объектов)	Возникновение и распространение огня по несоблюдению правил пожарной безопасности	Создать стимулы для выделения ресурсов на закупку материалов, технологий и инструментов, которые по определению будут предупреждать возгорания	Разрабатывать, внедрять и финансировать создание противопожарных материалов, технологий и инструментов	– системы обнаружения пожара (видеоаналитика); – пассивная пожарная безопасность; – безопасные негорючие материалы; – системы эвакуации и спасения
Аварийные зоны, стройка	Возникновение несчастных случаев при нахождении на неогороженных опасных строительных или аварийных зонах	Создать стимулы для выделения ресурсов на закупку материалов, технологий и инструментов, которые по определению будут предупреждать возгорания	Разрабатывать, внедрять и финансировать создание противопожарных материалов, технологий и инструментов	– системы ограничения несанкционированного доступа, видеонаблюдение; – буферные зоны; световые барьеры; – переформатирование пространства заброшенных зданий
Измеримые накопительные				
Загрязнения от производства	Негативное воздействие на окружающую среду путем несоблюдения правил экологической безопасности	Создать стимулы для выделения ресурсов на закупку материалов, технологий и инструментов, которые будут минимизировать негативное экологическое воздействие	Разрабатывать, внедрять и финансировать создание противопожарных материалов, технологий и инструментов	– переоборудование, внедрение технологий повышения коэффициента полезного действия и сокращения отходов; – фильтрация и/или компенсация уже причиненного вреда; – перенос производства при возможности

Риск	Сущность риска	Стратегия работы с риском	Тактика	Проекты безопасной городской среды, разрешающие проблему
Абстрактные накопительные				
Коммунальные аварии	Возникновение непредсказуемых аварий коммунальной сети вследствие различных сбоев или усталостного напряжения	Выявить или разработать необходимый инструментарий, закрепить его на нормативно-правовом уровне	Учитывая взаимосвязь фактора риска, предпринимать малейшие шаги к улучшению ситуации, если доступны только они	– дистанционный контроль состояния коммунальной инфраструктуры; – применение износостойких материалов и технологий; – автоматизированный прием, контроль статуса и исполнения заявок граждан при коммунальных авариях
Экологическая обстановка	Ухудшение качества окружающей сред, которая негативно сказывается на физическом и моральном здоровье человека	Выявить или разработать необходимый инструментарий, закрепить его на нормативно-правовом уровне	Учитывая взаимосвязь фактора риска, предпринимать малейшие шаги к улучшению ситуации, если доступны только они	– учет принципов зонирования при закладке новых улиц и реформации текущих; – повышение востребованности и эффективности общественного транспорта; – тактическое озеленение, создание и сохранение масштабных зеленых зон
Шумовое загрязнение	Негативное воздействие на людей путем превышения допустимого уровня шума	Выявить или разработать необходимый инструментарий, закрепить его на нормативно-правовом уровне	Учитывая взаимосвязь фактора риска, предпринимать малейшие шаги к улучшению ситуации, если доступны только они	– возведение шумопоглощающих барьеров, применение шумопоглощающих материалов; – естественные изгороди вдоль транспортных маршрутов; – повышение востребованности и эффективности общественного транспорта
Депрессия и подавленность	Развитие психических заболеваний и хронический стресс в условиях ускорения темпа жизни	Выявить или разработать необходимый инструментарий, закрепить его на нормативно-правовом уровне	Учитывая взаимосвязь фактора риска, предпринимать малейшие шаги к улучшению ситуации, если доступны только они	– озеленение улиц, районов; – создание рекреационных зон в городах

Составлено авторами по результатам источников [19-22]⁹

⁹ Национальные проекты России: «Безопасные качественные дороги» 2019–2024 гг. Режим доступа: <https://clck.ru/3UFiHu> (дата обращения: 26.08.2025).

Для купирования городских рисков необходимы индивидуальные подходы к каждой проблеме, чтобы максимально полно проработать ее. Существуют различные программы и кейсы, где используются современные технологии, материалы и оборудование. Некоторые из приведенных выше проектов по купированию рисков уже исполняются, например, программа «Безопасный город» — это комплекс программно-аппаратных средств и организационных мер для обеспечения видеонаблюдения и технической безопасности, а также для управления в едином информационном пространстве объектами жилищно-коммунального хозяйства и другими распределенными объектами [23–24].

Еще одна программа обеспечения безопасной городской среды, осуществляющаяся по всей России, — программа «Безопасные качественные дороги». Это национальный проект, реализуемый в 84 регионах страны. Он оказывает большое влияние на транспортную инфраструктуру в России: строятся новые современные магистрали, мосты и путепроводы, применяются современные технологии и материалы, внедряются интеллектуальные транспортные системы, повышается сохранность трасс¹⁰. Благодаря этому проекту доля городских агломераций в нормативном состоянии увеличилась на 38,2% — с 44 % в 2018 г. до 82,2 % в 2023 г.. Доля региональных дорог в нормативном состоянии также увеличилась на 9,8 % — с 43,6 % в 2018 г. до 53,4 % в 2023 г. С 2021 г. по 2023 г. включительно построено и реконструировано 618,3 км федеральных дорог, а также внедрены интеллектуальные транспортные системы в несколько десятков городских агломераций¹¹.

АНАЛИЗ ОПЫТА ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ КУПИРОВАНИЯ ГОРОДСКИХ РИСКОВ

Рассмотрим детально технологии, материалы, оборудование и их применение в проектах городской среды в табл. 2.

Таблица 2

Современные материалы, технологии и оборудование, используемое в проектах безопасной городской среды

Материал/технология / оборудование	Как купирует риск	Пример/сфера использования
Материалы		
Самовосстанавливающийся асфальт	За счет добавления микрокапсул, содержащих специальные химические соединения, которые высвобождаются при образовании трещин и таким образом вещество из капсулы заполняет повреждения и восстанавливает структуру асфальта	В Нидерландах на некоторых участках дорог применяются асфальтовые покрытия с добавлением стальных волокон, которые позволяют использовать индукционные катушки для нагрева асфальта и устранения трещин
Токопроводящий бетон	Магнетит в соединении с металлической и углеродной пылью позволяет поглощать магнитное излучение, что позволяет даже в сильные морозы не леденеть дорогам, взлетным полосам, таким образом значительно снижается риск опасности на дорогах	Такой материал используется в строительстве, в частности в сфере строительства тротуаров и дорог, взлетно-посадочных полос, в жилищном и сельскохозяйственном строительстве

¹⁰ Национальные проекты России: «Безопасные качественные дороги» 2019–2024 гг. Режим доступа: <https://clck.ru/3UFiHu> (дата обращения: 26.08.2025).

¹¹ Там же.

Материал/технология / оборудование	Как купирует риск	Пример/сфера использования
Технологии		
Интеграционные модули программного обеспечения в системе видеонаблюдения	Камеры видеонаблюдения с подключенными к ним интеграционными модулями программного обеспечения, проводят анализ получаемых изображений в режиме реального времени, что позволяет эффективнее выявлять правонарушителей	В Москве уже используется такая технология – в рамках программы «Безопасный город» система единого видеонаблюдения, в которую входят около 200 тыс. камер, работает на повседневной основе, оптимизируя деятельность правоохранительных органов Москвы
Умные дороги	Интерактивные дороги, заряжающиеся днем солнечной энергией, освещают дорогу в ночное время – такая технология позволяет избежать потребления дополнительной энергии и снижать вероятность риска опасности на дорогах	Уже около трех лет дороги с подсветкой до 8 часов в темное время суток используются в Нидерландах
Оборудование		
Умные светофоры	Светофоры, связанные коммуникационной системой, регулируют длительность зеленого сигнала с учетом трафика, таким образом снижая риск опасности на дорогах	В Москве сегодня установлено более 56 тыс. умных светофоров, управляемых программой, которая позволяет светофорам самим принимать решения или синхронизировать действия с другими устройствами
Умные фонари	В светильники встраиваются небольшие платы, которые передают сигнал в центр управления сетями. Благодаря им специалисты могут круглосуточно и дистанционно управлять освещением, в том числе проверять напряжение, регулировать яркость, подстраиваясь под степень яркости естественного света, а также контролировать исправность фонаря. В случае неисправности диспетчер получает сигнал об этом и на место направляют аварийную бригаду для ее ликвидации	С 2018 г. реализуется программа, в рамках которой оборудуются специальными контроллерами уже имеющиеся опоры освещения. Таким образом, в настоящее время на улицах Москвы функционирует более 53 тыс. таких фонарей

Составлено авторами по материалам источников [13–17; 19]

Анализ инновационных и современных материалов, технологий и оборудования, применяемых в проектах по обеспечению безопасной городской среды, позволяет выделить их ключевые преимущества и направления использования. Современные технологии, такие как интеллектуальные системы управления и мониторинга, использование возобновляемых источников энергии и более эффективные материалы обеспечивают повышение уровня безопасности и комфорта населения, а применение инновационного оборудования, включая энергоэффективные осветительные системы, умные светофоры и другие, улучшает качество городской инфраструктуры [25]. Например, камеры видеонаблюдения с подключенными к ним интеграционными модулями программного обеспечения позволяют фиксировать не только превышение

скорости, как это было раньше, но и еще 64 типа различных нарушений, включая разговоры по телефону, не пристегнутый ремень безопасности, а также отсутствие полиса Обязательное страхование автогражданской ответственности (ОСАГО)¹².

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В проведенном исследовании авторами проанализированы различные определения понятий «комфортная городская среда» и «безопасная городская среда». На основании этого сделаны следующие выводы: понятие «комфортная городская среда» шире понятия «безопасная городская среда». Последнее понятие было определено как среда, минимизирующая городские риски для повышения качества жизни населения.

Авторами идентифицированы риски городской среды, характерные для периода 2000–2015 гг.: «коммунальные аварии», «загрязнение от производства», «криминогенная обстановка», «опасность на дорогах», «возгорания (промышленных или жилых объектов)», «аварийные зоны, стройка». Они кластеризованы в виде матрицы по степеням активности и локализации. За последние 10 лет картина городских рисков поменялась — к изменяющимся в своей степени влияния на городскую среду «старым» рискам добавились «новые» риски («депрессия и подавленность», «шумовые загрязнения» и «экологическая обстановка»), на которые государство и различные организации обращают особое внимание и предпринимают меры реагирования.

Построены матрицы рисков 2000–2015 гг. и 2015–2025 гг., на основе которых были выявлены следующие изменения за прошедшие 10 лет:

- риски криминогенной обстановки, опасности на дорогах и аварийных зон уменьшились вследствие развития технологий видеонаблюдения, улучшения дорожной инфраструктуры и переоборудования аварийных и заброшенных зданий в новые, пригодные для жилья дома и современные арт-пространства;

- риски возгорания остались на том же уровне;

- риски коммунальной инфраструктуры и загрязнения от производства увеличились вследствие изношенности коммунальных сетей и эксплуатации оборудования на производствах, которое не соответствует современным экологическим стандартам.

Авторами составлены таблицы:

- по видам рисков с предложенными мероприятиями, обеспечивающими безопасность городской среды, которые могут купировать данные риски;

- по некоторым из современных материалов, технологий и оборудования, которые постепенно внедряются в городах и позволяют снизить вероятность наступления неблагоприятных рисков.

Важно отметить, что в настоящее время в России реализуется множество проектов, направленных на обеспечение безопасности и комфорта городского населения. Благодаря этому удастся достичь значительного прогресса по различным показателям. Сегодня внедрены и используются цифровые системы, позволяющие расширить функционал нового оборудования и технологий, в отличие от предыдущих используемых версий. Несмотря на достигнутые успехи по-прежнему остаются направления и риски, по которым предстоит много работы для улучшения ситуации.

Проведенное исследование ограничено информацией по проектам обеспечения безопасности городской среды в России, а также рассмотрением рисков, связанных именно с городской средой. В последующих исследованиях можно масштабировать методику данного исследования на другие страны или рассмотреть риски, связанные с коммерческой, внешнеэкономической, инновационной и иными видами деятельности предприятий, компаний и органов власти.

Список литературы

1. Кузоваткина, Н. В. Формирование велосипедной сети больших городов РФ / Н. В. Кузоваткина // E-Scio. — 2022. — № 3(66). — С. 175 – 183. — EDN OQALRN.
2. Новожеина, О. П. Национальные цели и задачи развития Российской Федерации в мнениях граждан / О. П. Новожеина // Наука. Культура. Общество. — 2021. — Т. 27, № 1. — С. 45–57. — DOI 10.19181/nko.2021.27.1.4. — EDN PJRRJY.

¹² В Москве число камер, фиксирующих нарушения ПДД и парковки, достигло 6 тыс. штук Режим доступа: <https://clck.ru/3UHmvQ> (дата обращения: 26.08.2025).

3. Тыллануров, Б. И. Архитектура и урбанистика: планирование городских пространств с учетом транспортных и социальных потребностей / Б. И. Тыллануров, М. Байрамова, М. Тачмырадова // Вестник науки. — 2024. — Т. 2, № 11(80). — С. 1325–1328. — EDN DWCEGQ.
4. Лапидус, А. А. Особенности организации строительства при комплексном развитии городских территорий / А. А. Лапидус, Т. Х. Бидов, В. С. Лоткин // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. — 2024. — № 4. — С. 238–242. — DOI 10.24412/2071-6168-2024-4-238-239. — EDN EZLWNM.
5. Колеганов, С. В. «Безопасный город» в регионах мира: сравнительный анализ с российской концепцией / С. В. Колеганов, Д. А. Кувшинов, С. В. Пигина и [др.] // Технологии гражданской безопасности. — 2021. — Т. 18, № 3(69). — С. 56–60. — DOI 10.54234/CST.19968493.2021.18.3.69.11.55. — EDN FKTDVB.
6. Богданова, Т. В. Транспортная составляющая комфортной городской среды / Т. В. Богданова, К. А. Евдокимов // Инновации и инвестиции. — 2021. — № 12. — С. 163–170. — EDN BKDTWG.
7. Ядова, М. А. Москва – безопасный город: Миф или реальность? (по результатам интервью с волонтерами ИНИОН РАН) / М. А. Ядова // Социологический ежегодник. — 2016. — № 2015–2016. — С. 259–266. — EDN YFWZZX.
8. Цыба, М. С. Формирование безопасной городской среды района Пашино, г. Новосибирск / М. С. Цыба, Г. П. Ерохин // Творчество и современность. — 2018. — № 2(6). — С. 90–97. — EDN LXNKGL.
9. Иванова, И. А. Гигиеническая оценка шумового загрязнения города Владивостока / И. А. Иванова, Д. С. Жигалев, А. В. Кислицына и др. // Здоровье. Медицинская экология. Наука. — 2019. — № 2(78). — С. 9–13. — DOI 10.5281/zenodo.3262050. — EDN WXDOCW.
10. Патракова, Г. Р. Мониторинг шумового загрязнения на территории города Нижнекамска / Г. Р. Патракова, М. А. Рузанова // Вестник Технологического университета. — 2016. — Т. 19, № 23. — С. 167–169. — EDN XDRYWF.
11. Щелокова, Т. Д. Актуальность исследования шумового загрязнения в городах / Т. Д. Щелокова // Символ науки: международный научный журнал. — 2015. — № 11-1. — С. 72–75. — EDN VBRQBN.
12. Нартова-Бочавер, С. Городской стресс и его предикторы: психологическое исследование / С. Нартова-Бочавер, С. Резниченко, Е. Северьянова // Городские исследования и практики. — 2023. — Т. 8, № 1. — С. 74–88. — DOI 10.17323/usp81202374-88. — EDN RQMRRJ.
13. Ватанабэ, Н. Обустроить город так, чтобы предотвратить депрессию: к вопросу о профилактике суицидов в Японии / Н. Ватанабэ // Современная терапия в психиатрии и неврологии. — 2021. — № 1-2. — С. 11–17. — EDN XCQFWS.
14. Акимова, Е. В. Уровни депрессии и жизненного истощения в открытой популяции среднеурбанизированного сибирского города: гендерные различия / Е. В. Акимова, М. Ю. Акимов, Е. И. Гакова и [др.] // Терапевтический архив. — 2019. — Т. 91, № 1. — С. 48–52. — DOI 10.26442/00403660.2019.01.000028. — EDN YWCZRR.
15. Казьмина, И. Г. Экологическая обстановка на магистральных улицах города Воронежа / И. Г. Казьмина, А. Т. Рязанцева, П. С. Купrienko // Проблемы обеспечения безопасности при ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. — 2013. — № 1-1(2). — С. 124–128. — EDN WDNPWJ.
16. Винокуров, И. Ю. Влияние агроландшафтов Владимирского ополья на экологическую обстановку города Суздаля / И. Ю. Винокуров, Б. И. Кочуров // Владимирский земледелец. — 2023. — № 4(106). — С. 4–11. — DOI 10.24412/2225-2584-2023-4106-4-11. — EDN LWNMNQ.
17. Шумилин, А. Д. Использование нейросетей для прогнозирования влияния автотранспорта на экологическую обстановку города / А. Д. Шумилин, Н. Н. Вершинин, А. Е. Вершинин, А. С. Волкова // Надежность и качество сложных систем. — 2018. — № 1(21). — С. 100–107. — DOI 10.21685/2307-4205-2018-1-13. — EDN YUCMCN.
18. Мезенина, Я. В. Улучшение экологической обстановки в городе путем благоустройства заброшенных территорий / Я. В. Мезенина, В. А. Петрушка, В. В. Конюхова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики: в 3 т., Красноярск, 11–15 апреля 2022 г. Т. 2. — Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2022. — С. 640–642. — EDN KUKNBV.
19. Смирнов, Е. А. Тренды инновационного развития умных городов / Е. А. Смирнов, В. Г. Каптанов, В. В. Денк, Е. А. Халимон // Вестник университета. — 2021. — № 5. — С. 28–36. — DOI 10.26425/1816-4277-2021-5-28-36. — EDN KGPXOC.
20. Афанасьева, О. Н. Виды рисков, влияющих на экономическое развитие регионов РФ / О. Н. Афанасьева, Ю. С. Гончарова, И. В. Попов // Инновационная наука. — 2022. — № 12-2. — С. 24–28. — EDN QQQNIB.
21. Гусева, М. Н. Возможности регенеративного управления «зелеными» проектами / М. Н. Гусева, Е. А. Халимон // Национальные институты для современной России: субъекты и нарративы: материалы XIV научной

- конференции, Ростов-на-Дону, 30–31 октября 2024 г. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2024. — С. 17. — EDN WEBTXU.
22. Крылова, Л. И. Оценка шумовой нагрузки на территории Юго-Западного района города Ставрополя / Л. И. Крылова // Вестник магистратуры. — 2022. — № 12-6(135). — С. 48–50. — EDN SZSDGK.
 23. Мусин, Р. Ф. Теоретические основы понятия «Безопасного города» / Р. Ф. Мусин // Теория и практика современной науки. — 2017. — № 6(24). — С. 578–581. — EDN ZCNIKV.
 24. Мишин, В. А. Цифровые технологии, применяемые в области предупреждения правонарушений (на примере аппаратно-программного комплекса «Безопасный город») / В. А. Мишин // Проблемы правоохранительной деятельности. — 2021. — № 3. — С. 60–64. — EDN EYXJZZ.
 25. Мезина, Т. В. Зеленое управление проектами и зеленые проекты будущего: опыт стран и перспективы / Т. В. Мезина, А. В. Плетнева, Е. А. Халимон // Трансформация экономических моделей: циркулярная экономика, «зеленое» управление проектами и искусственный интеллект: материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 23 декабря 2021 г. — Москва: Государственный университет управления, 2022. — С. 88–91. — EDN TINABW.

References

1. Kuzovatkina, N.V. (2022). *Formation of the bicycle network of large cities of the Russian Federation*. E-Scio, 3 (66). (In Russian).
2. Novozhenina, O. P. (2021). National goals and objectives of the development of the Russian Federation in the opinions of citizens. *Science. Culture. Society*, 27(1), 45–57. (In Russian).
3. Tyllanurov, Y., Bayramova, M., & Tachmyradova, M. (2024). Architecture and urbanism: planning urban spaces considering transport and social needs. *Bulletin of Science*, 11(80), 1325–1328. (In Russian).
4. Lapidus, A.A., Bidov, T.H., Lotkin, V.S. (2024). Features of the organization of construction in the complex development of urban areas. *News of TlSU. Technical Sciences*, 4, 238–242. (In Russian).
5. Koleganov, S. V., Kuvshinov, D. L., Pigina, S. V., Fedotov, A.V., & Shchedrov, I.Yu. (2021). “Safe city” in the regions of the world: a comparative analysis with the Russian concept. *Technologies of Civil Safety*, 3, 56–60. (In Russian).
6. Bogdanova, T. V., Evdokimov, K. A. (2021). Transport component of a comfortable urban environment. *Innovation and Investment*, 12, 163–170. (In Russian).
7. Yadova, M. A. (2016). Moscow is a safe city: myth or reality? (based on the results of interviews with INION RAS volunteers). *Sociological Yearbook*, 2015–2016, 259–266. (In Russian).
8. Tsyba, M. S., Erokhin, G. P. (2018). Formation of a safe urban environment in the Pashino district, Novosibirsk. *Creativity and modernity*, 2, 90–97. (In Russian).
9. Ivanova, I. L., Zhigaev, D. S., Vazhenina, A. A., & Trankovskaya, L. V. (2019). Hygienic assessment of noise pollution in Vladivostok. *Health. Medical ecology. Science*, 2(78), 9–13. (In Russian).
10. Patrakova, G. R., Ruzanova, M. A. (2016). Monitoring of noise pollution in the city of Nizhnekamsk. *Bulletin of Kazan Technological University*, 23, 167–169. (In Russian).
11. Shchelokova, T. D. (2015). The relevance of noise pollution research in cities. *Symbol of Science*, 11–1, 72–74. (In Russian).
12. Nartova-Bochaver, S. K., Reznichenko, S. I., & Severyanova, E. D. (2023). Urban stress and its predictors: a psychological study. *Urban Research and practice*, 8, 1, 74–88. (In Russian).
13. Watanabe, N. (2021). To equip the city so as to prevent depression: on the issue of suicide prevention in Japan. *STP*, 1-2, 11–17. (In Russian).
14. Akimova, E.V., Akimov, M.Yu., Gakova, E.I., Kayumova, M.M., Gafarov V. V., & Kuznetsov V. A. (2019). Levels depression and exhaustion in an open population of a medium-urban Siberian city: gender differences. *Therapeutic Archive*, 1, 48–52. (In Russian).
15. Kazmina, I. G., Ryazantseva, L. T., Kuprienko, P. S. The ecological situation on the main streets of Voronezh. *Problems of ensuring safety in the aftermath of emergencies*, 1(2), 123–127. (In Russian).
16. Vinokurov, I. Yu., Kochurov, B. I. (2023). The influence of agricultural landscapes of the Vladimir Opole region on the ecological situation of the city of Suzdal. *VZ*, 4(106), 4–11. (In Russian).
17. Shumilin, A. D., Vershinin, N. N., Vershinin, A.E., & Volkova, A.S. (2018). The use of neural networks to predict the impact of motor transport on the environmental situation of the city. *NiKSS*, 1(21), 100–107. (In Russian).
18. Mezenina, Ya.V., Petrushka, V.A., & Konyukhova, V.V. (2022). Improving the environmental situation in the city by improving abandoned territories. *Actual problems of aviation and cosmonautics*. 640–642. (In Russian).
19. Smirnov, E. A., Kashtanov, V. G., Denk, V. V., & Khalimon, E. A. (2021). Trends in the innovative development of smart cities. *Vestnik Universiteta*, 5, 28–36. (In Russian).

20. Afanasyeva, O. N., Goncharova, Yu. S., Popov I. V. (2022). Types of risks affecting the economic development of regions of the Russian Federation. *Innovative Science*. 12-2, 24–28 (In Russian).
21. Guseva M. N. (2024). Possibilities of regenerative management of “green” projects. In: *National Institutes for modern Russia: Subjects and narratives: proceedings of the XIV Scientific Conference*, Rostov-on-Don, October 30–31, 2024. Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 17. (In Russian).
22. Krylova, L. I. (2022). Assessment of noise load in the territory of the south-western district of Stavropol. *Bulletin of the Magistracy*, 12-6(135). (In Russian).
23. Musin, R. F. (2017). Theoretical foundations of the concept of a “Safe city”. *Theory and Practice of Modern Science*, 6(24), 578–581. (In Russian).
24. Mishin, V. A. (2021). Digital technologies used in the field of crime prevention (on the example of the hardware and software complex “Safe City”). *Problems of Law Enforcement*, 3, 60–64. (In Russian).
25. Mezina, T.V. (2021). Green project management and green projects of the future: country experience and prospects. In: *Transformation of economic models: circular economy, “green” project management and artificial intelligence: proceedings of the International Scientific & Practical Conference*, Moscow, December 23, 2021. Moscow: State University of Management, 88–91. (In Russian).

Проблемы реализации Цифровой повестки Евразийской экономической комиссии до 2025 г.

Сальникова Таисия Эдуардовна

Аспирант

ORCID: 0009-0006-0474-202X, e-mail: mtaisia@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрены целевые показатели Цифровой повестки Евразийского экономического союза и степень их выполнения в разных странах организации. Оценено изменение Индекса развития электронного правительства в странах Союза, который напрямую связан с выполнением Цифровой повестки. Рассмотрены мероприятия, которые до 2025 г. выполнены для достижения целевых показателей Цифровой повестки, цифровизации железных дорог стран.

Несмотря на выполнение нескольких пунктов Цифровой повестки, основные проблемы цифровизации не решены по разным причинам: «черные лебеди» в виде COVID-19 и других событий, а также бюрократии в каждой отдельной стране, что мешает интеграции цифровых пространств. Важным моментом является фокусировка лидеров цифровой трансформации на необычности, нестандартности модели цифровой интеграции стран в отличие от Европейского союза, что также мешает успешному выполнению условий Цифровой повестки.

Увеличение занятости в сфере информационно-коммуникационных технологий также не было достигнуто из-за массового оттока специалистов в сфере информационных технологий из Российской Федерации и Белоруссии в 2022 г. Подготовка специалистов для работы в условиях цифровой экономики проводится несистемно и только в перечисленных выше странах, нет единых программ для Союза.

Для цитирования: Сальникова Т.Э. Проблемы реализации Цифровой повестки Евразийской экономической комиссии до 2025 г. // Вестник университета. 2026. № 4. С. 70–79.

Ключевые слова

ЕАЭС, ЕЭК, цифровая повестка, цифровизация, индекс развития электронного правительства, цифровая экосистема, цифровые платформы

Issues of implementing the EAEU Digital Agenda until 2025

Taisiya E. Salnikova

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0006-0474-202X, email: mtaisia@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The target indicators of the EAEU Digital Agenda and the degree of their implementation in different countries of the organization are studied. The change in the e-Government Development Index in the EAEU countries, which is directly related to the implementation of the Digital Agenda, is assessed. The measures that have been implemented until 2025 to achieve the targets of the Digital Agenda and digitalization of the countries' railways are reviewed.

Despite the implementation of several items on the Digital agenda, the main issues of digitalization have not been solved for various reasons such as "black swans" in the form of COVID-19 and other events, as well as bureaucracy in each individual country, which hinders the integration of digital spaces. An important point is the focus of digital transformation leaders on the unusual, non-standard model of digital integration of the countries, unlike the EU, which also hinders the successful implementation of the conditions of the Digital Agenda.

An increase in employment in the information and communication technologies sphere was also not achieved due to the massive outflow of information technology specialists from Russia and Belarus in 2022. Training specialists to work in the digital economy is carried out non-systematically and only in Russia and Belarus, there are no unified programs for the EAEU.

For citation: Salnikova T.E. (2026) Issues of implementing the EAEU Digital Agenda until 2025. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 70–79.

Keywords

EAEU, EEC, digital agenda, digitalization, e-government development index, digital ecosystem, digital platforms

ВВЕДЕНИЕ

Объемы взаимной торговли государств-членов Евразийского экономического союза (далее — ЕАЭС) растут. Однако объем взаимной торговли Армении рос только до 2022 г.: в 2022 г. он составил 6 млн долл. США, в 2023 г. снизился на 30 %, в 2024 г. — еще на 57 % и составил 1,8 млн долл. США. Объем торговли в Российской Федерации (далее — РФ, Россия) в 2022 г. увеличился на 50 % по сравнению с 2021 г. и вырос на 14 % в 2024 г. по сравнению с 2023 г., при этом составил 3546,90 млн долл. США, или 71,3 % от общего объема взаимной торговли ЕАЭС¹. Таким образом, рост объемов торговли и гармоничное развитие стран организации необходимо поддерживать с помощью ее цифровой трансформации.

В последнее время термин «цифровизация» используется повсеместно, но его путают в «автоматизацией», роботизацией. С 2016 г. G7 и G20 стали включать в ключевой вопрос саммитов повестку о цифровой трансформации, так как цифровизация глобально меняет жизнь каждой страны². Евразийская экономическая комиссия в 2016 г. совместно со специалистами Всемирного банка начала разработку Цифровой повестки ЕАЭС до 2025 г. Она направлена на создание в регионе единой цифровой экономики и получение соответствующих цифровых дивидендов. Основные направления были утверждены в 2017 г. Цифровая повестка ЕАЭС утверждена до 2025 г., на будущие годы не принято программ³.

Целью настоящего исследования является разбор проблем, возникших при реализации упомянутой выше повестки, а также оценке ее выполненных пунктов.

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЦИФРОВОЙ ПОВЕСТКИ ЕАЭС ДО 2025 Г. И ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

Первостепенной задачей Цифровой повестки было создание правовой основы, чтобы грамотно распределить ответственность между органами управления на уровне ЕАЭС и на уровне отдельных стран. Ключевые рекомендации по внедрению разработаны с экспертами Всемирного банка. Как мы видим, до 2025 г. это было сделано частично.

Реализация повестки разделена на несколько этапов. Первая тройка проектов была выполнена, а реализация остальных положений неоднозначна. Одним из проектов, предложенных в Цифровой повестке ЕАЭС, была «Экосистема цифровых транспортных коридоров Евразийского экономического союза»⁴. Данный проект призывает полностью отказаться от бумажного сопровождения логистических операций и перейти на автоматизированную систему надзора. От бумажных документов при сопровождении избавились, но возникает вопрос о том, была ли создана экосистема, ведь введенный термин «экосистема» применительно к бизнесу, а не биологии еще Дж. Муром более 30 лет назад говорит о том, что это должно быть в первую очередь сообщество, а не автоматизация функций [1].

Еще одним проектом стала «Евразийская сеть промышленной кооперации субконтрактации и трансфера технологий». Данный проект призывает создать единую цифровую экосистему. При этом единого определения цифровой экосистемы еще не выработано. Как и в первом проекте, возникает вопрос к определению термина «экосистема», «цифровая экосистема». Предлагается стимулировать инновационные процессы и продвигать промышленную продукцию с помощью экосистем других стран. Основная сложность реализации данного проекта — подготовка нормативной базы, так как есть большие проблемы с единством терминологии и интеграции сложных информационных систем разных стран между собой [2].

На первом этапе предусматривались создание «Цифровой песочницы» и среды цифровых стартапов, внесение изменений в нормативные документы ЕАЭС, однако никаких действий в этом направлении не производилось. Предлагалось в повестке «выстроить инфраструктуру на основе экосистемы национального суверенитета, не поглощая всех в одну платформу, создавая распределенную сеть».

¹ Объем взаимной торговли с государствами-членами ЕАЭС. Режим доступа: <https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/5208/> (дата обращения: 20.01.2026).

² OECD Digital Economy Outlook 2017. Режим доступа: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2017_9789264276284-en.html (дата обращения: 20.01.2026).

³ Цифровая повестка ЕАЭС до 2025 года: перспективы и рекомендации. Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf?ysclid=mk6q2v36g4454504281> (дата обращения: 20.01.2026).

⁴ Экосистема для ЕАЭС. Режим доступа: <https://1520international.com/content/2024/sentyabr-2024/ecosystem-of-transport-corridors/> (дата обращения: 20.01.2026).

В Европейском союзе используется другой подход. Если удастся выстроить такую инфраструктуру без поглощения национального суверенитета, это может стать примером для других интеграционных объединений.

Рассмотрим целевые показатели цифровой повестки ЕАЭС до 2025 г. (рис. 1).

Цели	Повышение конкурентоспособности экономик за счет цифр. преобразований во всех сферах жизнедеятельности общества	Создание условий для устойчивого развития экономик государств-членов Союза при переходе на новые техн. и экон. уклады	Обеспечение свободы движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы в «цифровом» пространстве	Всесторонняя кооперация хозяйствующих субъектов на основе сквозных цифровых процессов и развития цифровых активов	
	Включение государств-членов Союза в глобальные и региональные процессы цифровой трансформации с учетом новых возможностей и рисков в «цифровом» пространстве	Формирование единого цифрового рынка Союза	Возникновение устойчивых цифровых экосистем для хозяйствующих субъектов	Рост включенности граждан и хозяйствующих субъектов в цифровую экономику	Получение ощутимых цифровых эффектов для граждан и хозяйствующих субъектов от работы в «цифровом» пространстве
Целевые показатели (2025)	Доля цифровой экономики государств-членов Союза в ВВП		Доля занятых в высокотехнологическом сегменте экономики		Доля экспорта цифровых товаров и услуг, а также экспорта традиционных товаров и услуг посредством цифровых каналов в общем экспорте
Потенциальные эффекты	Повышение производительности и ускорение экономического роста государств-членов Союза	Создание инновационных рабочих мест и цифровых активов	Расширение возможностей и снижение рисков для граждан, хозяйствующих субъектов и органов государственного управления	Упрощение доступа на глобальные рынки и повышение конкурентоспособности для бизнеса	Улучшение качества государственных и межгосударственных услуг, оказываемых гражданам государств-членов Союза
	Риск потери цифрового суверенитета граждан, хозяйствующих субъектов, государственных органов и государств-членов Союза		Риск, связанный с усилением влияния и контроля над «цифровым» пространством со стороны глобальных игроков	Риск запаздывания внедрения цифровых технологий	Риск реализации разрушительных киберугроз
Потенциальные риски игнорирования цифровой трансформации	Риск подавления и поглощения экономик государств-членов Союза в результате перехода экономических процессов в другие цифровые пространства			Риск потери конкурентоспособности товаров, услуг, хозяйствующих субъектов и государств-членов Союза	
Направления	Цифровая трансформация отраслей экономики, кросс-отраслевая трансформация в Союзе, а также формирование и развитие цифровых активов	Цифровая трансформация рынков товаров и услуг, финансового рынка и рынка труда	Цифровая трансформация интеграционных процессов в Союзе	Развитие цифровой инфраструктуры Союза	
	Разработка нормативно-правовой базы цифровой экономики государств-членов Союза	Создание государственно-частных партнерств в области цифровой экономики	Стимулирование и поддержка цифровых инициатив и проектов	Поддержка диалога между всеми заинтересованными организациями и гражданами государств-членов Союза	Продвижение лучших практик в области цифровой экономики
Механизмы	Разработка нормативно-правовой базы цифровой экономики государств-членов Союза		Создание государственно-частных партнерств в области цифровой экономики	Стимулирование и поддержка цифровых инициатив и проектов	Поддержка диалога между всеми заинтересованными организациями и гражданами государств-членов Союза

Составлено автором по материалам источника⁵

Рис. 1. Целевые показатели повестки ЕАЭС

Одним из целевых показателей является доля цифровой экономики в валовом внутреннем продукте, однако, согласно отчету Евразийской экономической комиссии 2025 г., мы видим практически полное отсутствие данных по показателю⁶. Только Белоруссия предоставляла данные с 2020 г. по 2024 г., и процент вклада цифровой экономики за четыре года снизился на 1,9 п.п., остальные страны (в первую очередь Россия) данные не предоставляли с 2022 г., поэтому оценить достижения данного показателя невозможно в отличие от остальных целевых показателей, так как данные по странам предоставлялись.

Еще одним показателем является доля занятых в высокотехнологическом сегменте экономики. Этого можно достичь перепрофилированием текущих рабочих мест либо увеличением рабочих мест в цифровой экономике. По расчетам McKinsey, при проникновении широкополосного интернета в ЕАЭС к 2025 г. на 30 % возможно создание 2–4 млн новых рабочих мест, 1 млн из которых может быть создан в области информационно-коммуникационных технологий (далее — ИКТ)⁷. Однако проблемы с доступом в интернет остаются на большой площади территорий. При этом общая численность занятых граждан в ЕАЭС растет ежегодно по всем странам. За 2024 г. отсутствуют данные по Кыргызстану, поэтому нельзя сделать однозначный вывод по всему ЕАЭС за 2024 г. Что касается занятости работников

⁵ Цифровая повестка ЕАЭС до 2025 года: перспективы и рекомендации. Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf?ysclid=mk6q2v36g4454504281> (дата обращения: 20.01.2026).

⁶ Цифровая повестка ЕАЭС до 2025 года: перспективы и рекомендации. Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf?ysclid=mk6q2v36g4454504281> (дата обращения: 20.01.2026).

⁷ Цифровая повестка ЕАЭС до 2025 года: перспективы и рекомендации. Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf?ysclid=mk6q2v36g4454504281> (дата обращения: 20.01.2026).

в сфере ИКТ, то до 2022 г. наблюдался рост занятости во всех странах, особенно в Армении — с 2018 г. по 2022 г. прирост составил 2,1 п.п (табл. 1). Процент безработицы неуклонно падал и в 2024 г. составил 3 % по ЕАЭС. Однако по статистике в Белоруссии заметна «утечка мозгов», начавшаяся в 2022 г., такая же ситуация обстоит и в России.

Таблица 1

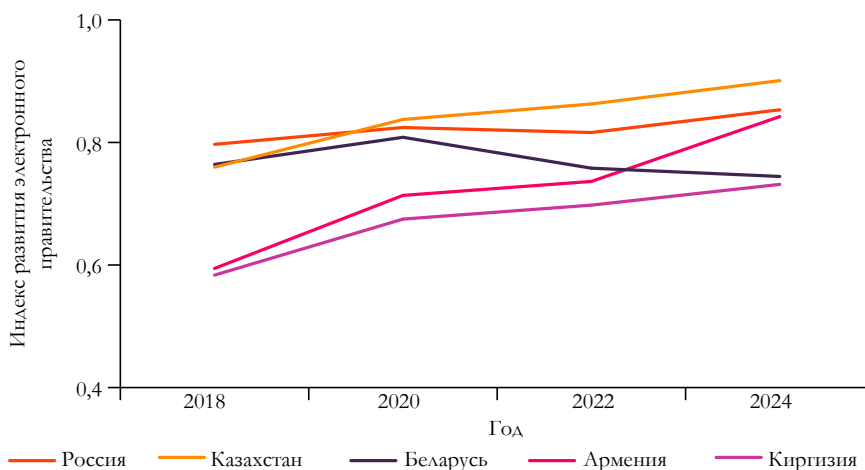
Удельный вес списочной численности работников организаций сектора ИКТ

Страна	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
ЕАЭС	2,3	2,5	2,6	2,8	2,8
Армения	3,2	3,4	3,7	4,4	5,3
Белоруссия	2,7	2,9	3,2	3,4	3,3
Казахстан	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6
Кыргызстан	1,7	2,0	1,7	1,8	1,7
Россия	2,4	2,5	2,7	2,8	2,9

Составлено автором по материалам источника⁸

Еще одним из показателей реализации цифровой повестки можно считать Индекс развития электронного правительства (EGDI). Он показывает, насколько государственные органы готовы использовать информационные технологии для качественного предоставления государственных услуг гражданам. Данный индекс оценивается в 193 странах и формируется Департаментом экономического и социального развития Организации Объединенных Наций⁹.

Ситуация в странах ЕАЭС складывается по-разному (рис. 2). Особенно устойчивый тренд к повышению данного индекса наблюдается в Армении (на 24,8 п.п. с 2018 г. по 2024 г.). Согласно методологии данного индекса, показатель от 0,75 считается «очень высоким». В 2024 г. Россия, Казахстан и Армения преодолели эту отметку, Белоруссии и Кыргызстану не хватило несколько пунктов, однако уровень в этих странах считается высоким¹⁰. В 2018 г. уровень индекса в России и Белоруссии был примерно одинаковый, но с годами индекс в Белоруссии стал снижаться. Так, повышение уровня развития электронного правительства в России связано с развитием портала «Госуслуги», созданием мессенджера МАХ. Странам необходимо обмениваться наработками и помогать в реализации лучших практик.



Составлено автором по материалам источника¹¹

Рис. 2. Индекс развития электронного правительства в ЕАЭС

⁸ Евразийская экономическая комиссия. Цифровая экономика. Статистика Евразийского экономического союза: статистический сборник: https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/90b/Digital_Economy_2018_2022.pdf?ysclid=mk8ca5s7y497851728 (дата обращения: 20.01.2026).

⁹ Индекс развития электронного правительства. Режим доступа: <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/explorer/indices/egdi/e-government-development-index> (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁰ Цифровая повестка ЕАЭС до 2025 года: перспективы и рекомендации. Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf?ysclid=mk6q2v36g4454504281> (дата обращения: 20.01.2026).

¹¹ Цифровая повестка ЕАЭС до 2025 года: перспективы и рекомендации. Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf?ysclid=mk6q2v36g4454504281> (дата обращения: 20.01.2026).

Другой задачей Цифровой повестки является увеличение экспорта цифровых товаров и услуг, а также традиционных товаров и услуг за счет цифровизации. Уже в 2015 г. в ЕАЭС эта цифра достигла 28,3 %. Однако в Европейском союзе доля экспорта цифровых товаров составляет 34–36 %. Для стимулирования экспорта ИТ-услуг (ИТ — информационные технологии) необходимо развитие аутсорсинга бизнес-процессов и разработки программного обеспечения на заказ. Объем экспорта тоже стал снижаться: с 2021 г. по 2023 г. экспорт российского программного обеспечения снизился на 60 %. Это обусловлено в первую очередь необходимостью обеспечения внутреннего спроса [3].

Показателем высокого уровня развития ИКТ можно считать объем экспорта ИКТ-услуг [4]. По данным «Руссофта», в 2022 г. доля экспортных поставок софтверных компаний в общем объеме российских экспортных продаж составила всего 1,2 %, тогда как в 2020 г. — 2,3 %¹².

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ТРАНСПОРТНЫХ КОРИДОРОВ В РАМКАХ ЕАЭС: ИТОГИ ВНЕДРЕНИЯ

Основной концепцией повестки является цифровая трансформация всех отраслей экономики. Цифровая трансформация приносит наибольшие эффекты на стыках отраслей, при использовании многопрофильных знаний о потребителях, при налаживании кросс-отраслевых (пронизывающих, сквозных) процессов, развитии цифровой инфраструктуры, цифровых кросс-отраслевых платформ и появлении на их основе новых моделей экономики. Цифровая трансформация основана на результатах автоматизации процессов: требуется сквозная цифровизация всех активов и их интеграции в цифровую экосистему [5].

Под цифровой трансформацией экономики понимается проявление качественных, революционных изменений, заключающихся не только в отдельных цифровых преобразованиях, но и в принципиальном изменении структуры экономики, в переносе центров создания добавленной стоимости в сферу выстраивания цифровых ресурсов и сквозных цифровых процессов¹³. В данном случае автор определения понимает под сквозным процессом охват всех участников или полный жизненный цикл цифрового процесса. Согласно определению СВОК (англ. Business Process Management Common Body of Knowledge) 4.0, сквозной процесс (англ. end-to-end process) проходит полный жизненный цикл: процесс, рассматриваемый на всем протяжении, проходящий через все стадии. Таким образом, термины «сквозной» и «кросс-функциональный» близки, но не тождественны; большинство сквозных процессов являются кросс-функциональными, но это разные аспекты [6].

Существует также стандарт «Цифровая трансформация», который описывает трансформацию как процесс, состоящий из 6 этапов: оценки и анализа текущего состояния организации, стратегического планирования, определения ключевых ресурсов, реализацию запланированных мер и шагов, измерения и оценки полученных результатов, улучшения¹⁴. Все этапы можно отнести не только к организации, но и к стране или даже к объединению стран, например, ЕАЭС. Возникает вопрос почему большая часть запланированных мероприятий цифровой повестки не была реализована. Коррекцию обнаруженных отклонений от процесса провести пока невозможно. Цифровые технологии постоянно развиваются, и нельзя сказать, что цифровая трансформация — это однокличный процесс. С изменением потребностей и эффективности появляются новые ниши для развития и изменений.

Как считает К. Dalkir, для достижения целей цифровой трансформации у компании/страны должно быть «цифровое ядро». Единого определения для данного понятия не существует. На уровне предприятия это связующее звено различных систем (англ. Enterprise Resource Planning, Manufacturing Execution System, Customer Relationship Management и др.) Оно позволяет управлять всеми данными и организовывать процессы, цифровое ядро является центром управления, создание баз знаний, экспертных платформ позволяет предотвратить потерю важной информации и повысить эффективность принятия решений [7].

Цифровая трансформация проявляется за счет двух формирующих сил: платформизации и монетизации быстро расширяющегося объема цифровых данных. Рассмотрим первую составляющую — платформы.

¹² Руссофт. Индустрия программного обеспечения в России 2024. Режим доступа: <https://russoft.org/news/industriya-programmnogo-obespecheniya-v-rossii-2024-issledovanie-russoft/?ysclid=mkcxc8grw932293245> (дата обращения: 20.01.2026).

¹³ Цифровая трансформация: онлайн-руководство по цифровому преобразованию бизнеса, i-Scoop. Режим доступа: https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/#The_digital_transformation_economy_DX_moves_to_the_core_of_business (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁴ Цифровая трансформация. Основные принципы, этапы и результаты реализации. Режим доступа: <https://roskachestvo.gov.ru/about/competence/digital/docs/standart.pdf?ysclid=mk440yzmlr202070105>. (дата обращения: 20.01.2026).

Существует несколько способов организаций платформ с учетом их функциональных возможностей: на уровне фирм, отраслей или экономики в целом. Глобально платформы можно разделить на два типа: платформы транзакций предлагают инфраструктуру, которая поддерживает обмен между разными субъектами и тесно связанные с преобразованиями в глобальной цифровой экономике, и инновационные платформы. Первые поддерживают обмен между субъектами, обеспечивают цифровую поддержку. Такой тип платформ используется в корпорациях Uber, Airbnb, Alibaba, Facebook, eBay. Инновационные платформы же используют фирмы компонентов и подсистем, совместно используемых в семействе продуктов. На основе платформ — инновационных или транзакционных — формируется экономика данных, на которой основан весь бизнес крупных компаний. Правильное использование больших данных открывает для компаний хорошие возможности ведения бизнеса.

Рассмотрим какие из положений цифровой повестки до 2025 г. ЕАЭС были исполнены. В ЕАЭС уже реализовано электронное декларирование с января 2018 г., закреплены приоритет электронного декларирования и отмена требований предоставлять документы, по которым заполнялась электронная декларация. Также активно используется технология блокчейн. С помощью него можно прослеживать в реальном времени цепочки поставок и транзакций. Использование искусственного интеллекта для прогнозирования объема спроса на внешних рынках и автоматизации декларирования значительно сократит издержки и ускорит обработку грузов. Данная технология используется для автоматизации сбора налога на добавленную стоимость в Европейском союзе. Важным приоритетом является импортонезависимость таких систем для внедрения в ЕАЭС.

В ЕАЭС создан реестр евразийского программного обеспечения (далее – ПО)¹⁵. На начало 2026 г. в него включено 131 программных обеспечений и 38 правообладателей. Для сравнения — только в российский реестр единого ПО за 2024 г. было подано 26,781 тыс. заявлений, в евразийский — 115. В евразийский реестр включается только ПО из Армении, Белоруссии, Кыргызстана, Казахстана. Страны ЕАЭС не спешат создавать собственное ПО и регистрировать его и используют либо импортное, либо российское. Для создания независимого цифрового пространства необходимо развитие собственного ПО не только для внутреннего использования, но и для экспорта в дальнейшем.

Участники внешнеэкономической деятельности, помимо технологии блокчейн, стали активно использовать смарт-контракты. По данной технологии автоматически выполняются операции в зависимости от действий другого субъекта. Смарт-контракты позволяют в автоматическом режиме отслеживать условия хранения товаров, транспортировки, каждое действие запрограммировано [8]. Под влиянием цифровизации более гибко работают глобальные цепочки создания стоимости, так как международная торговля становится более мобильной. С 2025 г. можно ее обозначить как «торговля на основе искусственного интеллекта».

В России, Белоруссии и Казахстане уже создана система электронных паспортов транспортных средств. В Армении и Кыргызстане таких систем не хватает. Система электронных паспортов транспортных средств нужна для обеспечения прозрачности информации на общем рынке. Так, в 2025 г. было издано Распоряжение Правительства РФ от 14 октября 2025 г. № 2860-р «О подписании Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Казахстан об организации сотрудничества в области транзитных перевозок железнодорожным транспортом и перевалки российских и казахстанских грузов, предназначенных для поставки на экспорт в третьи страны»¹⁶. Таким образом, сокращение издержек при перевозках и оформлении грузов между Россией и Казахстаном может служить примером для заключения подобных соглашений между остальными странами Союза.

И.В. Исаков в своей диссертации разработал индекс «умного» производства на основе панельных данных по 32 странам мира. Он интегрирует такие цифровые технологии, как большие данные, Интернет вещей и искусственный интеллект. Валидация данного индекса подтвердила его значимость и необходимость внедрения для производства высокотехнологичной продукции [9]. Искусственный интеллект сейчас используется во всех сферах (причем часто не по назначению) создает «информационный шум». Использование Интернета вещей, смарт-контрактов во внешнеэкономической деятельности необходимо, но с ограничениями.

¹⁵ Единый реестр программ для электронных вычислительных машин и баз данных из государств-членов Евразийского экономического союза. Режим доступа: <https://eac-reestr.digital.gov.ru/> (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁶ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 мая 2025 г. № 2860-р. Режим доступа: pravo.gov.ru/document/0001202510150018?ysclid=mm3fgurcd5146752583 (дата обращения: 20.01.2026).

КЛЮЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ ЦИФРОВОЙ ИНТЕГРАЦИИ ЕАЭС И ПРИЧИНЫ НЕВЫПОЛНЕНИЯ ПОВЕСТКИ

Для единого цифрового пространства необходима как минимум отмена роуминга внутри ЕАЭС. Повестка предусматривает его отмену, однако реализовать данную инициативу пока не удалось. В 2019 г. был разработан проект соглашения о создании единого тарифного пространства на услуги завершения международных вызовов между государствами-членами ЕАЭС¹⁷. В связи с необходимостью дополнительной проработки вопроса нивелирования финансовых потерь операторов сотовой связи, а также для предотвращения мошеннического трафика и настройки биллинговых систем указанный срок стороны решили увеличить. На данный момент планируется завершить работы по отмене роуминга к январю 2028 г., данное решение было принято 8 июля 2025 г. на заседании совета комиссии¹⁸.

В октябре 2024 г. была представлена концепция Digital Union, которая предполагает интеграцию процессов цифровизации ЕАЭС¹⁹. Она будет отличаться от процессов в Европейском союзе, а также имеет свои страновые сложности (разные размеры стран и разная степень их участия). Затягивание процесса цифровизации приведет к возврату контроля на границах между странами.

Управление цифровой трансформацией по модели PDCA (англ. Plan-Do-Check-Act) основано на трех составляющих: текущее состояние, потребности и возможности заинтересованных стороны, принципы цифровой трансформации. Цикл управления состоит из планирования и ресурсов, функционирования, оценки результатов и улучшения. Таким образом, достигаются цели цифровой трансформации.

В ЕАЭС внедряются электронные навигационные пломбы, которые передают информации о несанкционированном доступе к грузу, позволяют отслеживать его геолокацию и скорость. Активно такие пломбы применяются уже в России и Белоруссии. Ожидается, что и остальные страны ЕАЭС будут использовать данную технологию.

В Казахстане действует программа «Цифровой Казахстан»²⁰. В данной программе есть пять направлений: цифровизация отраслей экономики, переход на цифровое государство (преобразование предоставления госуслуг), реализация цифрового Шелкового пути (развитие высокоскоростной инфраструктуры), развитие человеческого капитала (преобразования креативного общества для перехода к экономике знаний), создание инновационной экосистемы (создания условий для развития технологического предпринимательства и инноваций с устойчивыми горизонтальными связями между бизнесом, научной сферой и государством). Названия направлений, на наш взгляд, неоднозначные. Связь Шелкового пути связана с высокоскоростной инфраструктурой представляется скорее метафорой. Создание инновационной экосистемы для целого государства тоже вызывает сомнения. Ученые не до конца определились, что такое инновационная экосистема, а как создать ее для страны — еще более сложная задача.

Цифровое развитие охватывает и железнодорожный транспорт. Белорусская железная дорога совместно с открытым акционерным обществом «Российские железные дороги» (далее — ОАО «РЖД») запустила новый цифровой маршрут грузовых перевозок²¹. В цифровой формат переведены все товаросопроводительные и перевозочные документы. В рамках интермодальных перевозок первой такой перевозкой стала Шанхай — Санкт-Петербург—Жодино. Полносоставный контейнерный поезд прибыл на станцию Жодино 4 июня 2025 г.²²

В Белоруссии оптимизируют и автоматизируют бизнес-процессы в Брестском центре автоматизации процессов, однако он был создан только в 2023 г. и значительных результатов пока не достиг. В ОАО «РЖД» вопросами автоматизации процессов занимается Центр моделирования бизнес-процессов совместно со всеми

¹⁷ Отмену роуминга в ЕАЭС перенесли на 2028 год. Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/1035524> (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁸ Антимонопольщики готовят меры по отмене роуминга в ЕАЭС, СНГ и БРИКС. Режим доступа: <https://fas.gov.ru/news/28505?ysclid=mkcc401zbb612177607>, (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁹ Председатель Коллегии ЕЭК представил концепцию Digital Union по интеграции процессов цифровизации в рамках ЕАЭС. Режим доступа: https://www.altai.ru/ts_news/113450/?ysclid=mm3gt6eda1318166878 (дата обращения: 20.01.2026).

²⁰ Министерство искусственного интеллекта и цифрового развития Республики Казахстан. Цифровой Казахстан. Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/press/article/details/138996?ysclid=mm7ee7ho82451392870>. (дата обращения: 20.01.2026).

²¹ Белорусской железной дорогой совместно с ОАО «РЖД» запущен новый цифровой маршрут в рамках проекта ИНТЕРТРАН. Режим доступа: https://www.rw.by/corporate/press_center/news_of_cargo_carriers/2025/06/belorussoy-zheleznoy-dorogoy-sovmestno-s-oao-rzhd-zapushchen-novyy-tsifrovoy-marshrut-v-ramkakh-pro/?ysclid=mm7ehpx8kt303128956 (дата обращения: 20.01.2026).

²² В рамках проекта ИНТЕРТРАН отправлен пилотный контейнерный поезд из Санкт-Петербурга в Белоруссию. Режим доступа: <https://foma.ru/v-ramkakh-proekta-intertran-otpravlenn-pilotnyy-kontejnernyy-poezd-iz-sankt-peterburga-v-belorussiyu.html?ysclid=mm7u6tnuy6914100596> (дата обращения: 20.01.2026).

подразделениями. В Белоруссии процессный подход внедряется через систему менеджмента качества и бережливое производство. И на российскую, и на белорусскую ИТ-инфраструктуру с каждым годом все больше атак, поэтому активное внимание уделяется безопасности данных, совершенствуется система защиты сетей.

Не только Белоруссия активно взаимодействует на цифровой железной дороге с Россией, но и Казахстан. На основании соглашений, подписанных между государственным предприятием Национальной Компанией ГП «Кыргызские железные дороги» и акционерным обществом «Казахстанские железные дороги» об электронном обмене данными при перевозках в международном грузовом сообщении, осуществляется обмен электронными накладными в пилотном проекте с ОАО «РЖД»²³. В Казахстане разрабатывается новая система для объединения корпоративных, кадровых и социальных сервисов в едином цифровом пространстве платформа обеспечит единый доступ сотрудников к корпоративным и производственным системам, персонализированные HR-инструменты и аналитику, цифровизацию социальных программ, автоматизацию внутренних процессов, а также повысит уровень информационной безопасности.

В Казахстане вводятся цифровые двойники магистральных сетей, искусственный интеллект для планирования перевозок, а также распознавание вагонов (видео) и GPS-трекеры²⁴. Эти решения сократят количество операционных шагов на 45 % и сделают управление процессами проще и прозрачнее. Не только на железнодорожном транспорте развиваются инновационные экосистемы, но и на базе Astana Hub создаются стартапы. По итогам 2024 г. было создано более 400 рабочих мест, и доход стартапов превысил 4,5 млрд казахстанских тенге²⁵.

Необходимо развивать цифровые навыки и компетенции внутри Союза для выполнения программы повестки. Требуется на уровне ЕАЭС запуск специализированных курсов по развитию таких навыков. Программы можно реализовывать на базе университетов, но следует не только внедрять информационные курсы, но и выделять финансирование на исследования в области цифровизации. Для обеспечения единого информационного поля необходимо признание ученых степеней в странах Союза. В мае 2024 г. вступило в силу Соглашение о взаимном признании документов об ученых степенях в государствах-членах ЕАЭС, но если обладатели ученой степени претендуют на надбавки или льготы, то взаимное признание не действует²⁶. Важно реализовывать данные инициативы не только в бюрократическом ключе, а также посредством создания единого информационно-образовательного пространства. ЕАЭС получит прочный фундамент для инновационных разработок и развития цифровой экономики, будет общая инновационная стратегия. Тогда и студенты других государств (например, Таджикистана, Узбекистана и др.) будут иметь желание обучаться в ЕАЭС, так как есть не только единая инновационная экосистема, но и большое интеграционное взаимодействие [10]²⁷.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Часто реализация программ цифровизации делегируется государственным предприятиям, где бюрократия мешает координации между собой. Активно развивается «лоскутная автоматизация», или появляются «островки цифровизации», что в рамках реализации повестки большого союза стран тормозит принятие стратегических решений.

Социологические факторы (например, месторасположение стран ЕАЭС) также играют важную роль в реализации Цифровой повестки. Государства-члены ЕАЭС имеют несклонный к рискам частный сектор. Проблемы есть и в доступе в сети «Интернет»: до недавнего времени услуги провайдеров были монополизированы, поэтому качество услуг до сих пор остается низким.

Тормозит реализацию цифровой повестки и разрыв между союзным и национальным уровнем. Предлагаемая система должна отойти от традиционной схемы интеграции (которая существует в Европейском союзе). Разные масштабы экономик и уровень их развития в странах ЕАЭС мешают своевременной реализации цифровой повестки, как и постоянное стремление продемонстрировать необычность новой системы реализации.

²³ Цифровизация железнодорожного транспорта Кыргызской Республики. Режим доступа: https://www.unescap.org/sites/default/d8files/event-documents/Apr26_4%20Kyrgyzstan.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

²⁴ Процесс управления в железнодорожной отрасли упрощают за счет цифровизации в РК. Режим доступа: <https://primeminister.kz/ru/news/protsess-upravleniya-v-zheleznodorozhnoy-otrasli-uproshchayut-za-schet-tsifrovizatsii-v-rk-30416> (дата обращения: 20.01.2026).

²⁵ Информационно-справочные материалы к заседанию Правительства Республики Казахстан от 19 августа 2025 г. Режим доступа: <https://primeminister.kz/assets/media/ism-ot-19-avgusta.pdf> (дата обращения: 20.01.2026).

²⁶ Соглашение Российской Федерации от 8 июня 2023 г. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202406110003?ysclid=m17nnqlnf5955597476> (дата обращения: 20.01.2026).

²⁷ Панова М.С. Особенности цифровой трансформации сферы образования в ЕАЭС. Режим доступа: <https://aicentre.mgimo.ru/page42931446.html> (дата обращения: 20.01.2026).

Отсутствие достаточного количества финансовых и человеческих (количество занятых в цифровой экономике) ресурсов мешает реализации проектов повестки. Образовательные программы для развития компетенций созданы в отдельных странах (Россия и Белоруссия), но отсутствует системность в их внедрении для широких слоев населения.

Цифровые платформы могут быть внедрены по нетрадиционной схеме и реализация ключевых показателей эффективности Цифровой повестки возможна только при устойчивом и широком доступе граждан в сети «Интернет». Нужна поддержка разработки нового ПО и регистрации его не только в России, но и в других государствах-членах ЕАЭС.

Список литературы

1. Moore, J. F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems / J. F. Moore. – New York City: Harperbusiness, 1996. 297 p. ISBN 978-0887308093.
2. Попова, И. М. Проблемы реализации цифровой повестки ЕАЭС / И. М. Попова // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2021. – Т. 16, № 1. – С. 127–141. – DOI 10.17323/1996-7845-2021-01-06. – EDN JGEERG.
3. Сальникова, Т. Э. Импортозамещение программного обеспечения: проблемы и перспективы / Т. Э. Сальникова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 4(72). – С. 199–207. – DOI 10.26456/2219-1453/2025.4.199-207. – EDN TJJUDU.
4. Зеткина, О. В. Влияние ПИИ на экспорт ИКТ в странах БРИКС: эконометрический анализ и поиск альтернативных объяснений / О. В. Зеткина, Е. А. Григорович, А. С. Рогозина // Теоретическая экономика. – 2025. – № 6(126). – С. 173–189. – DOI 10.52957/2221-3260-2025-6-173-189. – EDN HDETPI.
5. Fefer, R. F. Digital Trade and U.S. Trade Policy (CRS Report R44565) / R. F. Fefer, S. I. Akhtar, W. M. Morrison. – 2019. – 86 p.
6. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Т. Бенедикт, М. Кирхмер, М. Шарсит [и др.]. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 504 с.
7. Dalkir, K. Knowledge Management in Theory and Practice / K. Dalkir. – 3rd ed. – The MIT Press, 2017. – 456 p.
8. Ковтун, Е. Н. Мировой рынок: сущность, специфика и особенности на современном этапе / Е. Н. Ковтун, Т. А. Толмачева, Е. А. Лобзева // Цифровая наука. – 2020. – Т. 4, № 4. – С. 27–34. – EDN СТКХМТ.
9. Исаков, И. В. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности российских предприятий на основе внедрения цифровых технологий. Дис. ... канд. экон. наук: 5.2.5 / И. В. Исаков. – Ростов-на-Дону: РИНХ, 2025.
10. Господарик, Е. Г. Модель цифровизации научно-образовательного пространства ЕАЭС / Е. Г. Господарик // Цифровая трансформация. – 2023. – Т. 29, № 1. – С. 13–22.

References

1. Moore, J. F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. NYC, 297
2. Popova, I. M. (2021). Problems of implementing the EAEU digital agenda. *Bulletin of International Organizations*, 16(1), 127–141. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1996-7845>
3. Salnikova, T. E. (2025). Import substitution of software: problems and prospects. *Tver State University Bulletin. Series: Economics and Management*, 4(72), 238–247. (In Russian). <https://doi.org/10.26456/2219-1453/2025.4.199-207>
4. Zetkina, O. V., Grigorovich, E. A., & Rogozina, A. S. (2025). The impact of FDI on ICT exports in the BRICS countries: an econometric analysis and the search for alternative explanations. *Theoretical Economics*, 6, 173–189. (In Russian). <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-6-173-189>
5. Fefer, R. F., Akhtar, S. I., & Morrison, W. M. (2019). *Digital Trade and U.S. Trade Policy (CRS Report R44565)*. (In Russian).
6. Benedict, T., Kirchmer, M., Sharsig, M., Franz, P., Saxena, R., Morris, D., et al. (2022). *Body of Knowledge on Business Process Management: BPM CBOK 4.0*. Moscow: Alpina Publisher, 504. (In Russian).
7. Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. 3rd ed. The MIT Press, 456
8. Kovtun, E. N., Tolmacheva, T. A., & Lobzeva, E. A. (2020). The world market: essence, specifics and features at the present stage. *Digital Science*, 4, 27–34. (In Russian).
9. Isakov, I. V. (2025). *Improving the efficiency of foreign economic activity of Russian enterprises based on the implementation of digital technologies*. Dis. ... Cand. Sci. (Econ.): 5.2.5. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics. (In Russian).
10. Gospodarik, E. G. (2023). The model of digitalization of the scientific and educational space of the EAEU. *Digital Economy*, 29(1), 13–22. (In Russian).

Формирование идентификационных преимуществ бренда работодателя

Семенова Ирина Владимировна

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента, маркетинга и коммерции

ORCID: 0000-0003-2962-1591, e-mail: stillmay@yandex.ru

Хацкелевич Анна Николаевна

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента, маркетинга и коммерции

ORCID: 0000-0001-9083-0208, e-mail: staranna@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Россия

Аннотация

Целью исследования является поиск и развитие подходов к формированию идентификационных преимуществ бренда работодателя как вызова, а также возможности организации в высококонкурентной среде. В работе использовались общенаучные методы анализа и синтеза, сравнения, научной абстракции. В практике отечественных компаний потенциал бренда работодателя недооценивается. Компании транслируют схожие ценности и возможности, несут неоправданные расходы на привлечение и удержание персонала. Недостаточное представление компании о себе и своих преимуществах затрудняет ясное понимание ее роли, миссии, ценностей и ориентиров, формирует неубедительный образ работодателя, который воспринимается скептически и с недоверием.

Центральным вопросом формирования преимуществ бренда работодателя становится идентификация предварительных ожиданий между работником и работодателем, стремление к максимально возможному совпадению между двумя вовлеченными сторонами, связывание личностного выбора работника оставаться и быть частью компании.

Представлена содержательная платформа идентификационных преимуществ бренда работодателя, включающая концептуальную основу бренда работодателя, предпосылки формирования его преимуществ и идентификаторов для создания кадровых стратегий и политик компании. В русле ключевых идей теории психологического контракта, организационной идентификации и организационной идентичности, идентификационные преимущества бренда работодателя являются точкой соприкосновения между работником и работодателем, связывая их выбор к сотрудничеству.

Результаты исследования могут быть полезны для формирования практик и политик привлечения и удержания персонала на основе управления идентификационными преимуществами бренда работодателя.

Для цитирования: Семенова И.В., Хацкелевич А.Н. Формирование идентификационных преимуществ бренда работодателя // Вестник университета. 2026. № 4. С. 80–89.

Ключевые слова

Бренд работодателя, преимущества бренда работодателя, идентификационные преимущества бренда работодателя, репутация бренда работодателя, имидж бренда работодателя, культура бренда работодателя, точки идентификации бренда работодателя

Formation of employer brand identification advantages

Irina V. Semenova

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Commerce

ORCID: 0000-0003-2962-1591, e-mail: stillmay@yandex.ru

Anna N. Khatskelevich

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Commerce

ORCID: 0000-0001-9083-0208, e-mail: staranna@mail.ru

Perm State National Research University, Perm, Russia

Abstract

The purpose of the study is to identify and develop approaches to form employer branding advantages as a challenge and opportunity for organizations in a highly competitive environment. In study used general scientific methods of analysis and synthesis, comparison, and abstraction. In the practice of domestic companies, the potential of employer brands is underestimated. The company's lack of awareness about itself and its advantages makes it difficult to understand clearly its role, mission, values and guidelines. Also, it forms unconvincing image of the employer, which is perceived with distrust and refractory.

The central issue of developing employer branding advantages is the identification of preliminary expectations between the employee and employer, the desire for the greatest possible coincidence between the two parties involved, and the linking of the employee's personal choice to remain and be part of the company. This article presents a substantive platform for employer branding advantages, including the conceptual framework of the employer brand, the prerequisites for developing its advantages, and identifiers for the development of HR strategies and company policies. In line with key ideas of psychological contract theory, organizational identification, and organizational identity, employer branding's identity benefits serve as a point of contact between employee and employer, linking their choice to collaborate.

Study results may be useful to form practice and politics, attract and retain staff, based on management of employer brand identity advantages.

Keywords

Employer brand, employer branding benefits, employer branding identity benefits, employer brand reputation, employer brand image, employer brand culture, employer branding "points" of identification

For citation: Semenova I.V., Khatskelevich A.N. (2026) Formation of employer brand identification advantages. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 80–89.

ВВЕДЕНИЕ

Изменения устройства занятости в мировой экономике и переориентация потребностей рынка труда заставляют передовые компании сосредоточиться на поиске новых способов привлечения и удержания талантливых специалистов. На российском рынке труда спрос значительно превышает предложение. Организации функционируют в условиях дефицита высококлассных специалистов. По оценкам экспертов, к 2030 г. дефицит работников средней и высокой квалификации составит 2–4 млн. человек [1]. Современный рынок труда становится рынком кандидата, который, опираясь на свои ценностные ориентиры и предпочтения, выбирает предложение работодателя. Практика управления показывает, что сегодня поиск талантов — это «игра в прятки», поскольку наиболее способные и квалифицированные представители современных поколений склонны часто менять работу, а высокие должности и зарплаты не являются их главными приоритетами. Жесткая конкуренция за сокращающийся кадровый резерв вынуждает организации не просто декларировать, а настойчиво демонстрировать свои преимущества. Ценности и идеалы, как «полярные звезды» должны быть реальными и значимыми¹.

Все большее значение приобретает бренд работодателя как набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем и идентифицируемых с ним. Это привлекает и удерживает высококвалифицированных специалистов, активизирует амбассадоров бренда, а также продвигает компанию в качестве предпочтительного работодателя и гарантирует ее конкурентоспособность [2]. Сильный бренд работодателя становится нематериальным активом организации, во многом определяющим ее финансовый успех и способность завоевывать прочные лидерские позиции на рынке труда [3]. Ценность бренда работодателя заключается в его уникальных преимуществах, которые влияют на бизнес и сотрудников. Они связаны с восприятием имиджа, культуры и репутации компании потенциальными и действующими сотрудниками [4]. Искусство предложить целевой аудитории, наиболее привлекательные и отличительные преимущества и послания формирует «имя» бренда, идентифицирует конкретного работодателя [5]. Эксперты подчеркивают, чтобы стать избранным работодателем, компания должна идентифицировать свои преимущества, которые, отображаясь в контекстах рабочих практик, политик и ценностном предложении компании, привлекают, сохраняют и мотивируют действительно нужных для организации сотрудников [6].

В вопросах привлечения и удержания персонала далеко не все компании обладают уникальным преимуществом бренда работодателя. Несмотря на многочисленность исследований и практических разработок по оценке преимуществ компании в результате реализации программ по управлению брендом работодателя, можно утверждать, что бренд работодателя остается лишь явлением и находится на этапе осознания, особенно российскими работодателями [7–8]. На сегодняшний день не сложилось единого понимания сути бренда работодателя [9]. Компании недооценивают потенциал, которым обладает их бренд работодателя, не меняют стратегию работы с ним, не принимают всерьез его практическое значение, транслируют схожие ценности и возможности, не могут выделиться на фоне одинаковых предложений, несут неоправданные расходы на привлечение и удержание персонала [8]. Российские работодатели задаются вопросом, зачем нужен бренд работодателя и насколько оправданы затраты на него. Практически работа над брендом работодателя происходит «извне-внутри», компании создают контент, который, по их мнению, хотят видеть люди и надеются, что он заинтересует нужных людей. Эксперты подчеркивают, что необходимо перевернуть эту концепцию и создавать устойчивые ценности для личности, организации и общества, подключая весь организационный контекст и опираясь на «голос» сотрудников, который будет звучать громче, привлекая и удерживая талантливых профессионалов [5; 10]. Транслируя свою принадлежность и вовлеченность в успех компании, сотрудники создают ее привлекательный имидж и репутацию, формируют уникальную культуру ее «предпочтительных» преимуществ, становятся истинными «покровителями» ее бренда и идентификаторами работодателя [5]. Поиск источников формирования уникальных преимуществ бренда работодателя, идентифицирующих конкретную организацию среди множества конкурентов и построение новых подходов к развитию бренда работодателя, становится актуальным с точки зрения науки и практики управления.

¹ Даллссон М. «Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace». HBR Guide to Building a Strong Employer Brand. Harvard Business Review. Режим доступа: <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>. (Дата обращения: 02.12.2025).

ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ПРЕИМУЩЕСТВ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Конструкция бренда работодателя, включающая процессы и механизмы привлечения и удержания персонала, связывается с имиджем, узнаваемостью, рентабельностью и прибыльностью компании, ее репутацией и культурой [4]. Многочисленные исследования констатируют, что реалистичное представление о работе, воспринимаемая организационная поддержка, престиж организации, справедливость в распределении вознаграждений, организационное доверие и лидерство высшего руководства, обязательства по психологическому контракту и корпоративная социальная ответственность, влияют на бренд работодателя, который, в свою очередь, влияет на нефинансовые и финансовые показатели компаний [4]. Управление брендом работодателя с точки зрения позиционирования сильных сторон компании для определенной целевой аудитории становится одним из конкурентных преимуществ и положительно влияет на показатели найма, оттока и текучести персонала.

Продуктом успешного бренда работодателя является ценностное предложение (далее — EVP), которое транслирует атрибутивную и ассоциативную информацию о компании (о людях, возможностях, условиях труда, вознаграждении и т.д.) и обещает привлекательные условия и преимущества в обмен на навыки и опыт сотрудников. Желаемым результатом становится капитал бренда работодателя, как совокупность активов и обязательств, которые влияют на его узнаваемость и привлекательность [11]. Бренд работодателя всегда ориентирован на более сложную с точки зрения основного потребителя аудиторию, относится конкретно к опыту трудоустройства и установлению идентичности организации как работодателя [11; 12]. Р. Мосли с коллегами подчеркивают, что формирование «имени» бренда как идентификатора конкретного работодателя, заключается в искусстве предложить целевой аудитории, удовлетворяющие ее потребности, наиболее привлекательные и отличительные преимущества и послания [3]. Бренд работодателя является междисциплинарным понятием и предполагает множество трактовок. Он всегда связывается со стратегией компании с точки зрения функционирования его идентификационной системы и зависит от восприятия потребителя [13].

Сильные бренды основаны на положительных ассоциациях, определяющих имидж, репутацию и культуру компании, последовательно создавая точки соприкосновения для идентификации с ней. Единственный способ добиться таких ассоциаций и преуспеть в конкуренции за таланты — иметь четкое, ясное, отличительное, реальное и действующее предложение того, что означает бренд и какие преимущества он обещает. Компании часто не могут выделиться на фоне одинаковых EVP и транслируют то, что не соответствует реальности, предлагают схожие условия труда, корпоративные ценности и возможности [13]. (рис.1).



Примечание: треугольник символизирует пирамиду распределения рисков

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Проблема формирования преимуществ бренда работодателя

Главная трудность в формировании преимуществ бренда работодателя всегда связана с определением его уникальных особенностей, с выделением точных формулировок ее отличительных черт, что стандартизирует и ограничивает компанию среди конкурентов. Зачастую компании фокусируются на общих

преимуществах (хорошая зарплата, карьерный рост, социальные гарантии и т.д.) и действуют по аналогии, не выделяя специфику корпоративных практик. Недостаточное представление компании о себе и своих преимуществах затрудняет ясное понимание ее роли, миссии, ценностей и ориентиров для действующих и потенциальных сотрудников. Потребности сотрудников и предложения работодателя не совпадают. Образ компании становится неубедительным, воспринимается скептически и с недоверием, преимущества недооцениваются. Формируется практический разрыв между заявленными ценностями организации и ее реальной рабочей средой — ожидания работника и работодателя разрушаются, привлекательность и конкурентоспособность компании снижается.

Для создания эффективного бренда работодателя важно поддерживать честное двустороннее общение с сотрудниками, которое складывается еще до создания внешнего образа. В. Беллоу с коллегами подчеркивают, что центральным вопросом формирования преимуществ бренда работодателя становится идентификация обещаний данных до установления отношений между сотрудником и работодателем, стремление к максимально возможному совпадению между двумя вовлеченными сторонами, связывание личностного выбора сотрудника оставаться и быть частью компании [10]. Решение такого вопроса находится в концептуальном пространстве бренда работодателя, как источника и предпосылки для формирования его преимуществ с точки зрения уникальных идентификаторов, которые привлекают и удерживают ценных для компании сотрудников.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИДЕНТИФИКАЦИОННЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Идентификация преимуществ бренда работодателя является процессом установления причинно-следственных связей восприятия работником значимых ориентиров организации и выявления ее уникальных характеристик и ценностей для его привлечения и удержания, что может быть найдено в концептуальном пространстве исследуемого феномена. Исследователи фактически помещают теории психологического контракта и организационной идентификации в сердце бренда работодателя, что позволяет объяснить предпосылки формирования его преимуществ, сформулировать характеристики основных идентификаторов [12; 14–15]. В русле ключевых идей указанных концептуальных направлений, построена содержательная платформа идентификационных преимуществ бренда работодателя, которая отражает взаимосвязь преимуществ компании с главными ориентирами занятости работника и ожиданиями организации, с самоопределением работника в ценностях организации, с разделяемыми и транслируемыми всеми членами организации отличительными атрибутами организации, позволяя выделить ключевые идентификаторы для создания эффективных кадровых стратегий и политик компании (табл. 1).

Таблица 1

Содержательная платформа идентификационных преимуществ бренда работодателя

Концептуальная основа бренда работодателя	Предпосылки формирования преимуществ бренда работодателя	Идентификационные преимущества бренда работодателя
Психологический контракт — предполагает обмен миссии, ценностей и доверия со стороны организации на высокую вовлеченность, мотивацию, продуктивность и лояльность работника	Формирует взаимосвязь между главными ориентирами занятости работника и ожиданиями компании, заключается на этапе отбора и найма, индивидуализируется в отдельных предложениях и обещаниях работодателя, закрепляет ожидания работника	Связывается с репутацией бренда работодателя, транслирующей уникальный предвосхищающий опыт работника и компании, их совместные ожидания и представления, выступающей «навигатором» для эффективного сотрудничества

Концептуальная основа бренда работодателя	Предпосылки формирования преимуществ бренда работодателя	Идентификационные преимущества бренда работодателя
Организационная идентификация — связана с Я-концепцией работника, его профессиональным и личностным самоопределением в организации, объясняет механизмы взаимодействия и взаимовлияния работника и организации	Формирует эмоциональную и поведенческую принадлежность работника к организации, его самоопределение в ее целях и интересах	Связывается с имиджем бренда работодателя, персонализирующим личность конкретного работника, его «имя» и «портрет» в терминах организации, ее ценностях и целевых ориентирах
Организационная идентичность — является продуктом организационной идентификации работника и представляется как совокупность разделяемых и транслируемых всеми членами организации ее отличных, устойчивых, центральных характеристик и атрибутов	Формирует взаимоотношения между работником и работодателем на основе индивидуальных смыслов и ценностных установок, охватывающих ключевые элементы организации, отличающие ее от конкурентов	Связывается с культурой бренда работодателя, объединяющей уникальное пространство организации с ценностным выбором и самоопределением работника, открыто декларирующей, передающей и привлекающей ценностную позицию и убеждения компании

Составлено авторами по материалам исследования

Феномен психологического контракта позволяет формировать эффективные кадровые стратегии и политики на всех уровнях управления через представление взаимосвязи главных ориентиров занятости работников и ожиданий организации. «Правильный» психологический контракт, определяющий то, что ожидается от сотрудников и, что они получают взамен от работодателя, предполагает обмен миссии, ценностей и доверия со стороны организации на высокую вовлеченность, мотивацию, продуктивность и лояльность работника [16]. Психологический контракт лежит в основе формирования успешного бренда работодателя и связывается с его привлекательной репутацией на рынке труда [4; 11].

В предложенном Г. Саймоном определении, организационная идентификация представлена как процесс замещения индивидуальных целей работника организационными, которые становятся детерминантами его поведения [17]. Эффектами организационной идентификации становится принятие работником целей и ценностей организации как собственных, возникновение чувства гордости и эмоциональной сопричастности к успехам организации. Организационная идентификация, фокусируясь на личностном вовлечении и внутренней мотивации работника быть частью компании и ассоциировать себя с ее успехами и достижениями, тесно связана с формированием бренда работодателя. В работах Ф. Маила и Б. Эшфорта продемонстрировано, что формирование сопричастности и эмоциональной связи с имиджем работодателя обусловлено личным неприятием работника критики компании, мышлением в терминах «мы» [18].

Организационная идентичность является продуктом организационной идентификации работника и представляется как совокупность разделяемых и транслируемых всеми членами организации ее отличных, устойчивых, центральных характеристик и атрибутов [19]. Введение бренда работодателя в «уравнение» организационной идентичности дает представление в отношении построения и поддержания взаимоотношений между работником и работодателем в вопросах регулирования индивидуальных смыслов и ценностных установок, формирует объективный образ организации, охватывает ключевые элементы, отличающие ее от конкурентов [20]. Организационная идентичность характеризует совокупность свойств и черт, придающих организации уникальную позицию работодателя, что связано с культурой, определенной миссией, историей, набором убеждений, символов и практик, отражающих сущность организации.

«ТОЧКИ» ИДЕНТИФИКАЦИИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ: РЕПУТАЦИЯ, ИМИДЖ, КУЛЬТУРА

Психологический контракт предвосхищает работу, заключается на этапе отбора и найма сотрудников, индивидуализируется в отдельных предложениях и обещаниях работодателя и закрепляет ожидания работника, формируя справедливый двусторонний обмен в трудовых отношениях и уникальный опыт трудоустройства [9; 16]. Данный опыт взаимодействия мгновенно распространяется через «голос сотрудника», передает положительные или отрицательные сообщения и становится либо ресурсом, либо «бомбой, ожидающей взрыва с разрушительным влиянием на репутацию фирмы» [21]. Идентификатором бренда работодателя становится его репутация, транслирующая «знак качества» организации и действующая как навигатор, который строит эффективные маршруты и указывает правильное направление для плодотворного взаимодействия работника и компании.

Имидж бренда работодателя отражает портрет идеального работника, который разделяет корпоративные ценности и цели, ощущает себя частью команды, транслирует «самоопределение и сходство в терминах организации», ее ценностные ориентиры. Эмоциональная и поведенческая принадлежность работника становится преимуществом бренда работодателя, идентифицирует его имидж, персонализируя личность конкретного работника, который выбирает компанию из множества конкурентов и готов действовать в векторе ее интересов. Для формирования сильной культуры «живого бренда» необходимо сфокусироваться на внутренних качествах кандидата, которые принесут пользу компании, создавать чувство общности и гордости за бренд, делиться бизнес-контекстом, и завоевывать вовлеченность работника [22].

Ценности и символические преимущества бренда работодателя коренятся в культуре идентичности, что привлекает и удерживает сотрудников [12; 14]. Так рождается культура бренда работодателя, которая является нематериальным активом организации, увеличивающим ее стоимость на рынке труда [23]. Правильно сформированная культура бренда работодателя становится его уникальным идентификатором, воспринимается как «кодекс и кредо» компании, ее реальной ценностной позицией и убеждением, что открыто декларируется сотрудниками, передавая и привлекая это восприятие внутри и за пределами. Практика связывает выбор людей работать в определенной компании и их нежелание «перейти на другую сторону улицы» с «замечательной культурой компании №1»².

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование потенциала идентификационных преимуществ бренда работодателя, как нематериального ресурса уникальных дополнительных ценностей организации, привлекающих, вовлекающих и удерживающих лучших сотрудников становится важной задачей любой современной компании. Лидеры рынка труда учитывают предпочтения своих работников. Они нацелены на потенциальных сотрудников так же методично, как и на потенциальных клиентов, идентифицируют и сохраняют свою историю, делятся деталями жизни в фирме и понимают, что лучшая стратегия для выхода вперед в войне за таланты — это привлечение только нужных людей, заинтересованных и взволнованных той средой, которую предлагает компания, тех, кто сделает ее уникальной.

Формирующийся сильный бренд работодателя, сфокусированный на вовлеченности, сотрудничестве, призвании, профессиональном росте, персонализирующий «самые яркие умы», вовлекающий особенных людей, способных и готовых создать великую организацию сегодня становится вызовом и возможностью современной организации.

Исследование показало, что идентификационные преимущества бренда работодателя представляют собой уникальные характеристики и ценности организации, которые выделяют ее среди конкурентов и привлекают лучших сотрудников. Такие преимущества отражают ценности, миссию, смысл компании, возможности для инициативы и профессионального роста, транслируют уникальный имидж, репутацию и культуру работодателя, повышая лояльность персонала, вовлекая и удерживая «лучших из лучших». Сигнальные идентификаторы бренда работодателя, становятся точкой соприкосновения работника и работодателя, связывая их выбор сотрудничества и развития в интересах компании, что заключается:

² Менеджмент Роста: Опыт Успешных Компаний Центральной Европы (Часть 1). Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/practice/dmanage.htm> (дата обращения: 02.12.2025).

- 1) в репутации бренда работодателя, предвосхищающей плодотворное сотрудничество и взаимодействие работника и организации;
- 2) в имидже бренда работодателя, привлекающем идеального работника, способного и готового действовать и самореализовываться в целях и интересах организации;
- 3) в культуре бренда работодателя, которая транслирует совместное видение будущего и личную сопричастность работника к ценностной позиции и убеждениям компании.

Построение комплексного подхода к управлению брендом работодателя в целостном понимании его концептуальной сущности расширяет представление его коммуникативной и содержательной основы и в некоторой степени расширяет предметную область маркетинга и управления человеческими ресурсами организации. Представленная содержательная платформа идентификационных преимуществ бренда работодателя, включающая его концептуальную основу, условия формирования его преимуществ и конкретные идентификаторы, позволяет формировать стратегии и тактики компании для создания эффективной кадровой политики и привлечения высококвалифицированных специалистов. Результаты исследования могут быть полезны для построения практик и политик управления брендом работодателя в компаниях, осознающих ведущую роль персонала в достижении ее стратегических целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Цомартова, М. Э. Последствия дефицита специалистов на рынке труда и вызовы 2024 года / М. Э. Цомартова, М. В. Волик // Дискуссия. — 2024. — № 4(125). — С. 128 – 138. — DOI 10.46320/2077-7639-2024-4-125-128-138. — EDN YKZLBG.
2. Ambler, T. The Employer Brand / T. Ambler, S. Barrow // Journal of Brand Management. — 1996. — Vol. 4. — Pp. 185–206. — DOI:10.1057/bm.1996.42.
3. Mosley, R. Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand / R. Mosley // Brand Management. — 2007. — Vol. 15. — No. 2. — P. 123–134. — DOI:10.1057/palgrave.bm.2550124
4. Biswas, M.K. Antecedents and Consequences of Employer Branding / M.K. Biswas, D. Suar // Journal of Business Ethics. — 2014. — Vol. 125. — No. 4. — P. 1–18. — DOI: 10.1007/s10551-014-2502.
5. Semenova, I.V. HR brand as an integrator of the identification advantages of a company: problematic aspect / I.V. Semenova // The strategies of modern science development: proceedings of the XXII international scientific-practical conference, Morrisville, 2022. — Pp. 49–51. — EDN: JCYKRS.
6. Hill, B. The Employment Value Proposition / B. Hill, C. Tande // Tandehill Human Capital Consulting. — 2006. — 19–22.
7. Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации / Д. Г. Кучеров, Е. К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2012. — № 4. — С. 22–48. — EDN PLSFDR.
8. Белкин, В. Н. Теория и практика HR-бренда работодателя / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2019. — Т. 13, № 4. — С. 156–166. — DOI: 10.14529/em190416. — EDN YTNTDU.
9. Селиванова, Л. И. Психологический контракт как основа формирования HR-бренда организации / Л. И. Селиванова // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. — 2016. — Т. 22, № 1. — С. 94–97. — EDN VSKBVD.
10. Bellou, V. Employer Brand of Choice: An Employee Perspective / V. Bellou, I. Chaniotakis, I. Kehagias, I. Rigipoulou // Journal of Business Economics and Management. — 2015. — Vol. 16(6). — P. 1201–1215. — DOI: 10.3846/16111699.2013.848227. — EDN: YEIMWK.
11. Backhaus, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. — 2004. — Vol. 9. — No. 5. — P. 501–517. — DOI: 10.1108/13620430410550754. — EDN: HBIUOJ.
12. Sharma, E. HR branding - Tool to sustain in turbulent times / E. Sharma // Journal of Management and IT. — India: Ahmedabad University, MERI. — 2013. — Vol. 7. — No. 1. — P. 47–57. — ISSN: 0974-2093.
13. Пуляева, В. Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда / В. Н. Пуляева // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — Т. 10, № 3. — С. 659–676. — DOI: 10.18334/epp.10.3.100591. — EDN QKOIER.
14. Edwards, M.R. An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory / M.R. Edwards // Personnel Review. — 2009. — Vol. 39(1). — P. 5–23. — DOI: 10.1108/00483481011012809.

15. He, H.W. A Grounded Theory of the Corporate Identity and Corporate Strategy Dynamic: A Corporate Marketing Perspective / H.W. He, J.M.T. Balmer // *European Journal of Marketing*. — 2013. — Vol. 47(3/4). — P. 401–430. — DOI: 10.1108/03090561311297391.
16. Эсаулова, И.А. Психологический контракт: от теории к практике / И.А. Эсаулова // *Кадровик*. — Москва: Издательский дом «Панорама». — 2011. — № 10. — С. 103–112. — EDN RPVQUP.
17. Bergami, M. Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization / M. Bergami, R.P. Bagozzi // *British Journal of Social Psychology*. — 2000. — Vol. 39. — Pt. 4. — P. 555–577. — DOI:10.1348/014466600164633.
18. Mael, F. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification / F. Mael, B.E. Ashforth // *Journal of Organizational Behavior*. — 1992. — Vol. 13. — No. 2. — P. 103–123. — DOI:10.1002/job.4030130202.
19. Albert, S. Organizational Identity / S. Albert, D. Whetten. // *Research in Organizational Behavior*. — 1985. — Vol. 7. — P. 263–295. — DOI:10.5465/AMR.2000.2791600.
20. Brannan, M.J. Brands at Work: The Search for Meaning in Mundane Work / M.J. Brannan, E. Parsons, V. Priola // *Organization Studies*. — 2015. — Vol. 36(1). — P. 29–53. — DOI:10.1177/0170840614553382
21. Miles, S.J. Employee Voice: Untapped Resource or Social Media Time Bomb? / S.J. Miles, W.G. Mangold // *Business Horizons*. — 2014. — Vol. 57(3). — P. 401–411. — DOI: 10.3389/fpsyg.2022.858217.
22. Bendapudi, N. Creating the Living Brand / N. Bendapudi, K. Bendapudi // *Harvard Business Review*. — 2005. — Vol. 83. — No. 5. — P. 124–134. — DOI: 10.1037/a0017630.
23. Щанина, Е. В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях / Е. В. Щанина // *УПИРР*. — 2023. — №4. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80 — EDN: NDHXFК.

REFERENCES

1. Tsomartova, M.E. Volik, M.V. (2024). Consequences of the Shortage of Specialists in the Labor Market and Challenges of 2024". *Discussion*, 4(125). (In Russian).
2. Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
3. Mosley, R. (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
4. Biswas, M.K., Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 125, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502>
5. Semenova, I.V. (2022). HR brand as an integrator of the identification advantages of a company: problematic aspect. *The strategies of modern science development: proceedings of the XXII international scientific-practical conference, Morrisville, 2022*, 49–51.
6. Hill, B., Tande, C. (2006). The Employment Value Proposition. *Tandehill Human Capital Consulting*, 19–22.
7. Kucherov, D.G., Zavyalova, E.K. (2012). Employer branding in the organization's human resource management system. *Bulletin of St. Petersburg State University. Management Series, Issue 4*, 24–24. (In Russian).
8. Belkin, V.N., Belkina, N.A., Antonova, O.A. (2019). Theory and Practice of HR Branding of an Employer. *Bulletin of SUSU. Series "Economics and Management"*, 13(4), 156–166. (In Russian). <https://doi.org/10.14529/em190416>
9. Selivanova, L.I. (2016). Psychological Contract as a Basis for Forming an Organization's HR Brand. *Bulletin of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics*, 1. (In Russian).
10. Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., Rigipoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: An Employee Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
11. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
12. Sharma, E. (2013). HR branding - Tool to sustain in turbulent times. *Journal of Management and IT*. – India: Ahmedabad University, MERI, 7(1), 47–57.
13. Pulyaeva, V. N. (2020). The Role of the Employer Value Proposition in HR Branding. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 3. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100591>
14. Edwards, M.R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
15. He, H.W., Balmer, J.M.T. (2013). A Grounded Theory of the Corporate Identity and Corporate Strategy Dynamic: A Corporate Marketing Perspective. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 401–430, <https://doi.org/10.1108/03090561311297391>

16. Esaulova, I.A. (2011). Psychological contract: from theory to practice. *Moscow: Publishing house "Panorama", 1*, 103–112. (In Russian).
17. Bergami, M., Bagozzi, R.P. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization // *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555–577. <https://doi.org/10.1348/014466600164633>
18. Mael, F., Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.
19. Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791600>.
20. Brannan, M.J., Parsons, E., Priola, V. (2015). Brands at Work: The Search for Meaning in Mundane Work. *Organization Studies*, 36(1), 29–53. <https://doi.org/10.1177/0170840614553382>
21. Miles, S.J., Mangold, W.G. (2014). Employee Voice: Untapped Resource or Social Media Time Bomb? *Business Horizons* 57(3), 401–411. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>.
22. Bendapudi, N., Bendapudi, K. (2005). Creating the Living Brand. *Harvard Business Review*, 83(5), 124–134. <https://doi.org/10.1037/a0017630>
23. Shchanina, E.V. (2023). Corporate Culture and Employer Branding in Modern Conditions. *UPIRR*, 4. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80>

Государственное содействие формированию инновационной инфраструктуры

Суанова Кристина Игоревна

Магистрант

ORCID: 0009-0005-1066-6126, e-mail: suanova02@list.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье рассматривается анализ государственной политики Российской Федерации в области формирования инновационной инфраструктуры. Рассматриваются ключевые механизмы государственной поддержки, включая технопарки, особые экономические зоны и специализированные фонды, а также их роль в создании благоприятных условий для развития высокотехнологичных отраслей. На основе актуальной статистики за 2024–2025 гг. проанализирована эффективность государственных мер по стимулированию инновационной деятельности. Особое внимание уделено финансовым инструментам поддержки — грантам и субсидиям, и их непосредственному влиянию на развитие национальной инновационной системы. Изучены механизмы распределения бюджетных средств и степень их воздействия на активность инвесторов в сфере современных технологий.

Оригинальность исследования заключается в комплексной оценке результативности государственной поддержки инновационной инфраструктуры на основе новейших статистических данных 2024–2025 гг., что позволило выявить актуальные системные барьеры и обосновать приоритетные направления совершенствования государственной политики в исследуемой области.

Выявлены основные направления государственного содействия и оценены результаты реализации инновационных программ в современных экономических условиях, в том числе с учетом существующих экономических вызовов, а также ряда факторов, оказывающих влияние на ситуацию в отрасли.

Для цитирования: Суанова К.И. Государственное содействие формированию инновационной инфраструктуры // Вестник университета. 2026. № 4. С. 90–100.

Ключевые слова

Инновационная инфраструктура, государственная поддержка, технопарки, особые экономические зоны, грантовое финансирование, инновационная деятельность, научно-технологическое развитие

State assist for the formation of innovative infrastructure

Kristina I. Suanova

Graduate Student

ORCID: 0009-0005-1066-6126, email: suanova02@list.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract

The article considers the analyzes of state policy of Russian Federation in the formation of innovative infrastructure. The study examines key mechanisms of state support, including technology parks, special economic zones and specialized funds, and also their role in creating favorable conditions for the development of high-tech industries. Special attention is paid to financial support instruments – grants and subsidies – and their impact on the development of the national innovation system. The mechanisms of budget fund allocation and the extent of their influence on investor activity in the field of modern technologies are also examined.

The originality of the study is in a comprehensive assessment of the effectiveness of state support for innovation infrastructure based on the latest statistical data for 2024–2025, which made it possible to identify current systemic barriers and substantiate priority directions for improving state policy in the field under study.

The main directions of state support are identified and the results of implementation of innovation programs in modern economic conditions are evaluated, including regarding existing economic challenges and a number of factors influencing the situation in the industry.

Keywords

Innovative Infrastructure, State Support, Technology Parks, Special Economic Zones, Grant Financing, Innovation Activity, Scientific And Technological Development

For citation: Suanova K.I. (2026) State assist for the formation of innovative infrastructure. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 90–100.

ВВЕДЕНИЕ

Построение результативной инфраструктуры для инновационного развития представляет собой фундаментальную предпосылку достижения устойчивых темпов экономического роста и укрепления конкурентных позиций национального хозяйства в период глобальных технологических преобразований. В современных условиях государственные органы власти выполняют функции не только координатора рыночных процессов, но и непосредственного создателя инновационной экосистемы, обеспечивая субъектам научно-технической деятельности разветвленный арсенал поддерживающих мер и инструментов.

Значимость выбранного направления исследования определяется совокупностью взаимосвязанных обстоятельств. Первостепенную важность приобретает задача обеспечения технологической независимости национальной экономики и минимизации зависимости от импортных разработок в период обострения геополитического противостояния. Вместе с тем усиливается необходимость структурной модернизации национального хозяйства и формирования экономической модели, базирующейся на инновационных достижениях взамен традиционного сырьевого уклада. Одновременно возрастает роль создания институциональных условий для практического внедрения научных результатов и превращения исследовательских разработок в коммерчески успешные продукты. Правительственная стратегия в сфере инновационного прогресса переживает масштабную трансформацию, что обуславливает потребность во всестороннем изучении действующих поддерживающих механизмов и критической оценке степени их результативности.

Содержательное ядро исследования формируется вокруг необходимости системного анализа государственной роли в процессе формирования инфраструктурной базы инновационной деятельности и определения наиболее продуктивных способов активизации научно-технического творчества хозяйствующих субъектов. При наличии масштабных бюджетных ассигнований на развитие инновационного сектора, российская экономика сохраняет отставание от лидирующих стран по базовым индикаторам инновационной активности. Функционирующая система государственной помощи характеризуется дискретностью отдельных элементов и слабой согласованностью действий различных институтов развития, вследствие чего снижается общая продуктивность государственного участия.

Целью настоящего исследования является определение приоритетных направлений повышения результативности государственной политики в сфере формирования инновационной инфраструктуры Российской Федерации (далее — РФ, Россия). Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- 1) систематизировать действующие механизмы государственной поддержки инновационной инфраструктуры в России;
- 2) оценить результативность данных механизмов на основе статистических данных 2024–2025 гг;
- 3) выявить системные барьеры, ограничивающие эффективность государственной политики в исследуемой области;
- 4) обосновать приоритетные направления совершенствования государственной поддержки инновационной инфраструктуры.

Рабочая гипотеза исследования заключается в том, что государственное участие в создании инфраструктурных элементов инновационной системы через механизмы технопарков, специальных экономических территорий и профильных фондов формирует базовые предпосылки для интенсификации инновационных процессов, при том что продуктивность указанных механизмов в значительной степени обуславливается качественными характеристиками институциональной среды, степенью межведомственной согласованности и присутствием комплексного подхода к сопровождению инновационных проектов на протяжении всего периода их реализации.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Проблематика инновационной инфраструктуры активно разрабатывается в современной экономической науке. В рамках сложившихся подходов прослеживается несколько самостоятельных направлений исследования, каждое из которых акцентирует внимание на определенном аспекте формирования и функционирования институциональной среды для научно-технической деятельности.

Институциональное направление, представленное работами Г. В. Беляевой, Н. А. Серебряковой, М. С. Бондаренко, сосредоточено на уточнении категориального аппарата и соотношении понятий научной и инновационной инфраструктуры, трактуемой как совокупность институтов, обеспечивающих

необходимые условия для генерации и трансфера технологий [1; 2]. Инструментально-регулятивное направление, развиваемое А. Ю. Волошок и Н. Н. Аведисян, А. С. Деренковым и П. В. Новиковым, переносит фокус на конкретные механизмы государственного регулирования инновационной деятельности, включая анализ инструментов государственной политики и инфраструктуры поддержки [3–4]. Регионально-территориальный подход, нашедший отражение в исследованиях А. Т. Сахаватова, А. Г. Тимошенко, Р. И. Кудрякова, обращается к специфике формирования инновационной инфраструктуры в региональных экономических системах с учетом пространственных и ресурсных ограничений [5–7].

Организационно-функциональный ракурс раскрывается через работы, посвященные формам организации и взаимодействия элементов инновационной инфраструктуры. Ю. Г. Герцик обосновывает определяющую роль университетов в создании объектов инновационной инфраструктуры и преимущества кластерных форм организации научно-технической деятельности [8]. О. Н. Кутайцева раскрывает потенциал сетевого взаимодействия организаций инновационной инфраструктуры, при котором выделяются организации-лидеры, располагающие научно-методическими и материально-техническими преимуществами перед остальными участниками сети [9]. Наряду с указанными направлениями, Р. Ю. Лагереv и В. С. Захарова систематизируют виды объектов инновационной инфраструктуры и привлекают зарубежный опыт государственной поддержки малого технологического предпринимательства, тогда как стратегический подход, отраженный в работах Н. Д. Чеховских, И. А. Котляра и К. Э. Кочколды, О. Ю. Шиловой, концентрируется на приоритетах инновационного развития и факторах технологического прорыва [10–13].

Большинство из данных исследований сосредоточены либо на отдельных элементах инновационной инфраструктуры, либо на общих концептуальных положениях, не претендуя на интегральную оценку совокупной результативности государственной политики в этой сфере. Настоящая работа предлагает комплексный анализ трех взаимосвязанных блоков государственной поддержки (технопарков, особых экономических зон и грантовых фондов) с опорой на новейшие статистические данные 2024–2025 гг., что позволяет не только оценить совокупный эффект проводимой политики, но и выявить актуальные системные барьеры, препятствующие ее полноценной реализации.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования образует совокупность общенаучных и специальных методов познания, применяемых в их взаимной дополняемости для всестороннего изучения государственной поддержки инновационной инфраструктуры. Системный анализ позволяет рассматривать указанную поддержку как целостную конструкцию взаимосвязанных институциональных, финансовых и административных инструментов, тогда как структурно-функциональный анализ направлен на выявление роли отдельных элементов инфраструктуры, в том числе технопарков, особых экономических зон и грантовых фондов, в обеспечении инновационной деятельности на различных стадиях ее осуществления. Сравнительный анализ привлекается для сопоставления показателей результативности государственной поддержки в динамике 2022–2024 гг., а статистический анализ совместно с методом группировок обеспечивает обработку эмпирических данных и выявление устойчивых закономерностей в развитии инновационной инфраструктуры страны.

Логика исследования выстроена по принципу восхождения от систематизации действующих механизмов государственной поддержки к оценке их результативности на основе статистических данных. Следующий шаг предполагает выявление системных барьеров, препятствующих достижению целевых ориентиров, а завершающий этап посвящен обоснованию приоритетных направлений совершенствования проводимой государственной политики в сфере инновационного развития.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе нескольких групп источников, среди которых официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики (далее — Росстат), материалы Института статистических исследований и экономики знаний (далее — НИУ ВШЭ), отчетные данные Счетной палаты РФ и Фонда содействия инновациям, а также нормативные правовые акты РФ. Наряду с перечисленными источниками привлекались аналитические публикации профильных исследовательских организаций за 2023–2025 гг., что обеспечивает актуальность и репрезентативность используемой информационной основы.

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Построение продуктивной инфраструктурной базы для инновационного развития составляет стратегический императив обеспечения технологической самостоятельности и усиления конкурентных позиций национального хозяйства. Государственная помощь инновационным процессам в России реализуется посредством разветвленной совокупности институциональных, финансовых и административных средств, ориентированных на формирование благоприятных условий для создания и практического применения инновационных решений [1].

По информации НИУ ВШЭ, по завершении 2024 г. внутренние расходы на научные исследования и разработки достигли исторически максимальной величины — 1,88 трлн рублей, в то время как затраты на инновационную деятельность составили 4,52 трлн рублей¹. Приведенные показатели демонстрируют существенное наращивание государственного и корпоративного финансирования научно-технологической сферы. Численность сотрудников, занятых выполнением исследований и разработок, к завершению 2024 г. составила 675,7 тыс. человек, что указывает на расширение кадровой базы инновационной системы².

Центральным элементом государственной помощи выступает инфраструктура технопарков, предоставляющая инновационным предприятиям возможность использования производственных площадей, лабораторного оснащения и консультационных сервисов. В октябре 2024 г. Министерство промышленности и торговли России объявило о значительном увеличении государственной поддержки создания и развития промышленной инфраструктуры, охватывающей индустриальные и технопарки³. На 2025 г. на указанные цели было выделено 28,2 млрд рублей, что практически вдвое превосходит показатели 2023 г.⁴. В конце июня 2024 г. правительство расширило инструментарий господдержки частных индустриальных парков, промышленных технопарков и технопарков в сфере высоких технологий, повысив размер субсидии из федерального бюджета до 99 % от соответствующих расходов субъектов⁵.

Университеты играют существенную роль в формировании инфраструктурной базы инновационной деятельности, выступая центрами создания бизнес-инкубаторов, центров трансфера технологий и научно-образовательных центров. Согласно данным Ассоциации акселераторов и бизнес-инкубаторов России, из 260 функционирующих в стране бизнес-инкубаторов около 91 (35 %) созданы на базе высших учебных заведений, что подтверждает значимость вузовского сектора в развитии инновационной экосистемы [8]. В научной литературе выделяют пять основных видов объектов инновационной инфраструктуры: центры трансфера технологий, посевные фонды, научно-исследовательские парки, технологические парки и бизнес-инкубаторы [10]. Каждый из перечисленных объектов выполняет специфические функции на различных стадиях инновационного цикла, начиная от посевного финансирования перспективных разработок и заканчивая их промышленным внедрением в реальный сектор экономики.

Инструментарий особых экономических зон представляет собой дополнительный важный механизм государственной помощи инновационным процессам. По состоянию на 2024 г. в России функционировали 53 особые экономические зоны, в которых осуществляли деятельность около 1,2 тыс. резидентов⁶. Совокупный объем заявленных инвестиций в особые экономические зоны (далее — ОЭЗ) составлял 6,2 трлн рублей, из которых 2 трлн рублей уже реализовано. Вклад ОЭЗ в валовой внутренний продукт страны оценивался в 1,2 трлн рублей в год, а количество созданных рабочих мест достигло 83 тыс.⁷. Особые экономические зоны технико-внедренческого типа демонстрируют впечатляющие результаты: объем выручки резидентов за 2024 г. составил 476 млрд рублей, а объем уплаченных налогов за вычетом возмещенного налога на добавленную стоимость (далее — НДС) превысил 53 млрд рублей⁸.

¹ Власова В. В. Глобальный инновационный индекс — 2025. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1085304545.html> (дата обращения: 11.12.2025).

² Там же.

³ Технопарки России. TAdviser. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 11.12.2025).

⁴ Там же.

⁵ Правительство расширило параметры поддержки промышленных парков и технопарков. Правительство Российской Федерации. Режим доступа: <http://government.ru/news/51986/> (дата обращения: 11.12.2025).

⁶ В России создадут еще десять особых экономических зон. РБК Отрасли. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/industries/news/670636159a79471281e92dc0> (дата обращения: 11.12.2025).

⁷ Там же.

⁸ Особые экономические зоны технико-внедренческого типа оказались под угрозой. ComNews. Режим доступа: <https://www.comnews.ru/content/240196/2025-07-16/2025-w29/1008/osobyie-ekonomicheskie-zony-tekhniko-vnedrencheskogo-tipa-okazalis-pod-ugrozoy> (дата обращения: 11.12.2025).

Участники особых экономических зон пользуются существенными налоговыми преференциями. В продолжение первых восьми лет компании освобождаются от налога на прибыль в бюджет субъекта, в последующие шесть лет ставка составляет 5 %, а затем — 13,5 %. На десять лет предоставляется освобождение от налога на имущество, а в продолжение пяти лет резиденты не уплачивают земельный и транспортный налоги. Помимо того, предусмотрено освобождение от НДС при импорте товаров, используемых для реализации инвестиционных проектов на территории ОЭЗ.

ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Обеспечение финансовыми ресурсами инновационных проектов на различных этапах их реализации осуществляется через систему профильных институтов развития. Ключевое положение в данной системе занимает Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, реализующий разветвленные программы грантовой помощи стартапам и малым инновационным предприятиям [4].

Согласно данным Счетной палаты РФ, в 2024 г. Фонд содействия инновациям исполнил свои расходы в полном объеме на сумму 10,2 млрд руб. Весь объем средств направлялся на предоставление субсидий на иные цели в размере 9,5 млрд руб. и на финансовое обеспечение государственного задания в размере 722,4 млн руб.⁹ В отчетном году фонд оказал поддержку 4,3 тыс. получателей грантов, обеспечив своевременное достижение плановых результатов и контрольных точек государственных программ и федеральных проектов. В 2024 г. было проведено 22 конкурса, из которых 19 предназначались для бизнеса и стартапов, а грантами было поддержано 492 проекта на общую сумму 4,482 млрд руб.¹⁰

Программа «Старт» Фонда содействия инновациям ориентирована на создание новых и поддержку существующих малых инновационных предприятий, находящихся на начальной стадии развития и стремящихся разработать и освоить производство новой продукции, технологии или услуги с использованием результатов собственных научно-технических исследований. Величина грантовой помощи варьируется от нескольких сотен тысяч до десятков миллионов рублей в зависимости от стадии проекта и направления деятельности. За период с момента создания Фонд выделил на инновационные проекты около 21 млрд руб., а прирост выручки инновационной продукции за счет грантов превысил 140 млрд руб.¹¹

Наряду с прямым финансированием, государство стимулирует инновационную активность через систему налоговых льгот для компаний, инвестирующих в исследования и разработки. По итогам 2023 г. российские компании инвестировали в инновации 3,5 трлн руб., что на 23 % превышает уровень 2022 г. Интенсивность инновационных расходов, представляющая собой отношение затрат к общему объему отгруженной продукции, увеличилась на 0,4 процентного пункта и достигла 2,5 %, что стало максимальным значением с 2019 г.¹²

РЕЗУЛЬТАТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Продуктивность государственной политики в области формирования инфраструктурных основ инновационной деятельности проявляется в устойчивой положительной динамике базовых показателей инновационных процессов. Согласно данным НИУ ВШЭ, количество организаций, вовлеченных в реализацию исследований и разработок, в 2024 г. превысило 4,1 тыс., демонстрируя расширение круга участников инновационного процесса. Объем произведенной инновационной продукции в 2024 г. достиг 9,8 трлн рублей, что свидетельствует о повышении результативности инновационной деятельности.¹³

Согласно данным НИУ ВШЭ, совокупный уровень инновационной активности крупных и средних организаций в Российской Федерации по итогам 2024 г. зафиксирован на отметке 12,5 %, что свидетельствует о сохранении устойчивого значения относительно предшествующих периодов.

⁹ СП: Фонд содействия инновациям полностью исполнил свои расходы за 2024 год. ТАСС. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/24683107> (дата обращения: 11.12.2025).

¹⁰ Технологические проекты под крылом государства: грантовая поддержка от Фонда содействия инновациям. КЛЕРК.РУ. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/blogs/wisoft/647306/> (дата обращения: 11.12.2025).

¹¹ Фонд содействия инновациям. Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. TAdviser. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 11.12.2025).

¹² Рост инновационных затрат бизнеса. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/988973111.html> (дата обращения: 11.12.2025).

¹³ Власова В. В. Глобальный инновационный индекс — 2025. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1085304545.html> (дата обращения: 11.12.2025).

При этом позитивную динамику инновационного роста преимущественно обеспечивала обрабатывающая промышленность, где соответствующий показатель в 2024 г. достиг 23,7 % против 22,5 % годом ранее¹⁴. Совокупные затраты на инновационную деятельность за аналогичный период выросли до 4,5 трлн рублей по сравнению с 3,5 трлн рублей в 2023 г., что в постоянных ценах соответствует приросту на 17,6 % и отражает усиление финансовой вовлеченности хозяйствующих субъектов в процессы технологического обновления¹⁵. Вместе с тем позиция России в Глобальном инновационном индексе 2025 г. снизилась на одну строчку относительно уровня 2024 г., составив 60-е место. Среди сравнительных преимуществ российской инновационной системы выделяются человеческий капитал и наука (28-е место в общем рейтинге), развитие бизнеса (46-я позиция) и результативность креативной деятельности (55-е место)¹⁶.

Наряду с отмеченными преимуществами в рейтинге зафиксированы проблемные области, существенно снижающие общую продуктивность инновационной деятельности, в том числе недостаточные масштабы использования результатов научно-технической и инновационной деятельности (62-е место), низкий уровень развития рынка и инфраструктуры (76-е место), а также неудовлетворительное состояние институциональных условий и законодательной базы (131-е место)¹⁷. Приведенные показатели указывают на необходимость дальнейшего совершенствования нормативно-правового регулирования и механизмов трансфера технологий, что согласуется с выводами исследователей об активизации сетевых форм взаимодействия организаций инновационной инфраструктуры, при которых организации-лидеры, располагающие научно-методическими и материально-техническими преимуществами, берут на себя функцию передачи компетенций остальным участникам инновационной экосистемы, тем самым повышая общий уровень зрелости и восприимчивости среды к технологическим нововведениям [9].

Правительство России продолжает расширять инфраструктуру поддержки инноваций. В рамках нового национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» заложено строительство ста промышленных и технопарков, на что государство выделяет 30 млрд рублей. В 2025 г. регионам было направлено 3,9 млрд рублей на создание инфраструктуры особых экономических зон. Правительство также планирует создать еще десять новых особых экономических зон, что позволит расширить географию инновационного развития и привлечь дополнительные инвестиции в приоритетные отрасли экономики.

Значимым направлением государственной политики выступает поддержка экспортной активности инновационных компаний. В 2023 г. российские компании поставляли высокотехнологичную продукцию в 154 страны мира, включая тепловыделяющие элементы для ядерных реакторов, реактивные двигатели, тепловозы, а также услуги в ИТ-сфере. Объем инновационных товаров, работ и услуг вырос с 2010 г. более чем в 5 раз — до 6,37 трлн рублей в 2022 г., при том, что 14,2 % данного объема было отправлено на экспорт¹⁸.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 18.06.2024 г. № 529, интеллектуальные транспортные системы, включая автономные транспортные средства, определены как приоритетные направления научно-технологического развития, а транспортные технологии вошли в перечень важнейших наукоемких технологий¹⁹. Данное обстоятельство свидетельствует о системном подходе государства к определению приоритетов инновационного развития и концентрации ресурсов на стратегически важных направлениях.

Цифровизация экономики и внедрение технологий искусственного интеллекта создают новые возможности для развития инфраструктурных основ инновационной деятельности. Российский рынок облачных инфраструктурных сервисов демонстрирует устойчивый рост. В 2025 г. его объем достиг

¹⁴ Ускорение инновационных процессов в российской экономике. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1083755537.html> (дата обращения: 11.12.2025).

¹⁵ Там же.

¹⁶ Власова В. В. Глобальный инновационный индекс — 2025. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1085304545.html> (дата обращения: 11.12.2025).

¹⁷ Там же.

¹⁸ Самые инновационные отрасли России. Тинькофф Журнал. Режим доступа: <https://t-j.ru/innovation-russia-stat/> (дата обращения: 11.12.2025).

¹⁹ Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий». Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202406180018> (дата обращения: 03.11.2025).

416 млрд руб. или 4,84 млрд долл. США²⁰. Высокий спрос на облачные решения обусловлен миграцией с зарубежных платформ на отечественные, что потребовало массового аудита инфраструктуры и переноса данных.

Существуют системные барьеры, которые ограничивают массовое внедрение инноваций. Технологии развиваются быстрее, чем законодательная база, что приводит к юридической неопределенности при запуске новых решений. Недостаточное финансирование на стадии роста проектов ограничивает их переход к промышленному внедрению, поскольку объема грантового финансирования хватает лишь на начальные этапы. Административные ограничения и длительные межведомственные согласования также затрудняют коммерциализацию разработок. Для преодоления данных барьеров государство внедряет механизмы регуляторных «песочниц» и гибких правовых режимов, позволяющих тестировать инновационные решения в контролируемых условиях.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ

Проведенный анализ механизмов государственной поддержки и выявленных системных барьеров позволяет обосновать приоритетные направления повышения результативности государственной политики в сфере формирования инновационной инфраструктуры России.

Первое направление связано с совершенствованием институциональных условий и нормативно-правовой базы инновационной деятельности, поскольку позиция России по соответствующему параметру в Глобальном инновационном индексе 2025 г. (131-е место) указывает на необходимость ускоренной адаптации законодательства к темпам технологического развития. Целесообразным представляется расширение практики применения экспериментальных правовых режимов и регуляторных «песочниц», позволяющих апробировать инновационные решения в контролируемых условиях с последующим встраиванием успешных моделей в действующее правовое поле.

Второе направление предполагает устранение разрыва финансирования на стадии масштабирования инновационных проектов. Существующая система грантовой поддержки преимущественно охватывает ранние стадии разработки, тогда как переход к промышленному внедрению по-прежнему ограничивается дефицитом средств. Приоритетной задачей в данном контексте выступает развитие инструментов венчурного и долгового софинансирования промышленного внедрения инноваций, в том числе через расширение программ институтов развития, ориентированных на стадии роста и коммерциализации.

В рамках третьего направления ключевое значение приобретает усиление межведомственной координации институтов развития и обеспечение комплексного сопровождения инновационных проектов на всех стадиях жизненного цикла, поскольку действующая система государственной помощи характеризуется дискретностью отдельных элементов, что снижает совокупную результативность поддержки. Формирование единой координационной модели и сквозного сопровождения проектов от замысла до выхода на рынок позволит повысить отдачу от уже осуществляемых бюджетных ассигнований и сократить потери на стыке ведомственных зон ответственности.

Четвертое направление касается развития механизмов трансфера технологий из научной сферы в реальный сектор экономики; позиция России по показателю использования результатов научно-технической и инновационной деятельности (62-е место в глобальном инновационном индексе-2025 г.) свидетельствует о недостаточной коммерциализации результатов исследований, а преодоление данного барьера требует совершенствования инструментов передачи прав на интеллектуальную собственность, расширения практик создания малых инновационных предприятий при научных и образовательных организациях, а также развития инфраструктуры технологических брокеров.

Пятое направление ориентировано на сокращение территориальной дифференциации инновационного развития, поскольку существенный разрыв между регионами-лидерами и отстающими субъектами России требует проведения адресной государственной политики, направленной на распространение лучших практик формирования инновационной инфраструктуры, передачу управленческих компетенций и целевую поддержку региональных институтов развития в субъектах с недостаточно развитой инновационной средой.

²⁰ Российский рынок облачных инфраструктурных сервисов 2025. iKS-Consulting. Режим доступа: <https://survey.iksconsulting.ru/page94048076.html> (дата обращения: 11.12.2025).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов относительно системы государственного содействия формированию инновационной инфраструктуры в России.

Полученные результаты подтверждают рабочую гипотезу исследования, согласно которой действующие механизмы государственной поддержки, включая технопарки, особые экономические зоны и грантовые фонды, формируют необходимые предпосылки для развития инновационной деятельности, однако их совокупная результативность определяется не столько масштабом отдельных инструментов, сколько качеством институциональной среды, согласованностью действий институтов развития и комплексностью сопровождения проектов на всех стадиях жизненного цикла. Именно указанные три фактора, заложенные в гипотезе, оказались определяющими при объяснении выявленных в ходе исследования противоречий между значительным объемом государственных ассигнований и сохраняющимися позициями России по ключевым параметрам инновационного развития.

Центральный теоретический вывод состоит в том, что результативность государственной политики в области формирования инновационной инфраструктуры в современных условиях обуславливается не количественным расширением инструментов поддержки, а качественной перестройкой механизмов их взаимодействия. Установленный разрыв между ранними и более поздними стадиями инновационного цикла, позиции страны по институциональным условиям при относительно высоких показателях ресурсного обеспечения, а также значительная территориальная дифференциация инновационного развития имеют общую системную природу, сводящуюся к отсутствию сквозной координации участников инновационного процесса. Преодоление данного ограничения предполагает переход от модели параллельного финансирования отдельных институтов развития к модели интегрированного управления инновационным циклом, обеспечивающей непрерывное сопровождение проектов от стадии замысла до промышленного внедрения.

Практическая значимость полученных результатов заключается в обосновании пяти приоритетных направлений совершенствования государственной политики, изложенных в основной части работы, последовательная реализация которых способна повысить отдачу от уже осуществляемых государственных ассигнований без необходимости их существенного наращивания.

Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на нескольких взаимодополняющих направлениях. Актуальной задачей остается разработка методологии комплексной оценки результативности инвестиций в инфраструктурные элементы инновационной системы, а также поиск оптимальных моделей координации деятельности различных институтов развития. Перспективным направлением выступает изучение влияния цифровизации государственных услуг на доступность мер поддержки для субъектов инновационной деятельности, наряду с анализом международного опыта формирования инновационной инфраструктуры и возможностей его адаптации к российским условиям с учетом специфики институциональной среды и структуры экономики. Особого внимания заслуживает исследование факторов, определяющих успешность коммерциализации результатов научных исследований, а также подготовка рекомендаций по выстраиванию действенных механизмов трансфера технологий из научной сферы в реальный сектор экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беляева, Г. В. Концептуальные положения функционирования и развития инновационной инфраструктуры / Г. В. Беляева, Н. А. Серебрякова, А. Л. Адраховская // Материалы LXI отчетной научной конференции преподавателей и научных сотрудников ВГУИТ за 2022 год, Воронеж, 08–09 февраля 2023 года. Том Часть 3. — Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2023. — С. 140. — EDN MXAHRU.
2. Бондаренко, М. С. К вопросу о понятиях инновационной и научной инфраструктуры / М. С. Бондаренко // Беларусь в современном мире : Материалы XVI Международной научной конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, Гомель, 25–26 мая 2023 года. — Гомель: Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого, 2023. — С. 336–339. — EDN KXAQQV.
3. Волошок, А. Ю. Инструменты государственного регулирования инновационной деятельности / А. Ю. Волошок, Н. Н. Аведисян // Галактика науки-2023: Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, Краснодар, 19–22 апреля 2023 года / Кубанский государственный университет. Том 3. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2023. — С. 189–194. — EDN MDTEDP.

4. Деренков, А. С. Развитие инфраструктуры поддержки инновационной деятельности: ключевой аспект инновационной политики региона / А. С. Деренков, П. В. Новиков // Новые горизонты: XII научно-практическая конференция с международным участием: сборник материалов и докладов, Брянск, 15 апреля 2025 года. — Брянск: Брянский государственный технический университет, 2025. — С. 871–873. — EDN UJZCTR.
5. Сахаватов, А. Т. Формирование и развитие инфраструктуры инновационной деятельности / А. Т. Сахаватов, А. Г. Агаева, З. Р. Гаджиева // Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем: материалы XIX всероссийской научно-практической конференции, Махачкала, 27–28 ноября 2023 года. — Махачкала: Дагестанский государственный технический университет, 2024. — С. 333–337. — EDN VYVEKY.
6. Тимошенко, А. Г. Региональная инновационная инфраструктура: институциональный аспект / А. Г. Тимошенко // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. — 2024. — № 4(80). — EDN JMPIJR.
7. Кудряков, Р. И. Условия по формированию инновационной инфраструктуры в региональной экономической системе / Р. И. Кудряков // Наука Красноярья. — 2023. — Т. 12, № 1–2. — С. 96–100. — EDN NCKNST.
8. Герцик, Ю. Г. Роль университетов в создании и развитии инновационной инфраструктуры / Ю. Г. Герцик // Инновации в менеджменте. — 2023. — № 4(38). — С. 26–33. — EDN ZMLNCR.
9. Кутайцева, О. Н. Сетевое взаимодействие организаций инновационной инфраструктуры / О. Н. Кутайцева // Промышленная политика в Российской Федерации. — 2023. — № 4–6. — С. 13–16. — EDN EOUA AO.
10. Лагереv, Р. Ю. Роль и функции инновационной инфраструктуры / Р. Ю. Лагереv, В. С. Захарова // #Квантпо-Знания : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск, 21 июня 2024 года. — Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2024. — С. 69–72. — EDN GZESGT.
11. Чеховских, Н. Д. Стратегические приоритеты инновационного развития экономики РФ / Н. Д. Чеховских // Образование России и актуальные вопросы современной науки: Сборник статей VII Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 20–21 мая 2024 года. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. — С. 512–521. — EDN PQYEVF.
12. Котляр, И. А. Развитие инновационной инфраструктуры как фактор ускорения технологического прорыва / И. А. Котляр, К. Э. Кочкода // Общество и цивилизация. — 2024. — Т. 6, № 2. — С. 45–50. — EDN JIEWUT.
13. Шилова, О. Ю. Факторы формирования инновационной инфраструктуры вновь присоединенных территорий / О. Ю. Шилова // Российская экономика: на пути структурной трансформации : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 01 марта 2023 года / Под общей редакцией С.А. Самусенко, отв. за выпуск А.В. Ревкуц. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2023. — С. 90–91. — EDN FUDRCZ.

REFERENCES

1. Belyaeva, G. V., Serebryakova, N. A., Adrakhovskaya, L. L. (2023). Conceptual provisions of the functioning and development of innovation infrastructure. *In Proceedings of the LXI Reporting Scientific Conference of Lecturers and Researchers of VSUET for 2022*, Voronezh, February 8–9, 2023. Voronezh State University of Engineering Technologies. (In Russian).
2. Bondarenko, M. S. (2023). On the concepts of innovation and scientific infrastructure. *In Belarus in the Modern World: Proceedings of the XVI International Scientific Conference of Students, Master's Students, Postgraduate Students and Young Scientists*, Gomel, May 25–26, 2023. Sukhoi State Technical University of Gomel. (In Russian).
3. Voloshok, A. Yu., Avedisyan, N. N. (2023). Instruments of state regulation of innovation activity. *In Galaxy of Science-2023: All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation*, Krasnodar, April 19–22, 2023. Kuban State University. (In Russian).
4. Derenkov, A. S., Novikov, P. V. (2025). Development of infrastructure for supporting innovation activity: a key aspect of regional innovation policy. *In New Horizons: XII Scientific and Practical Conference with International Participation*, Bryansk, April 15, 2025. Bryansk State Technical University. (In Russian).
5. Sakhavatov, A. T., Agaeva, A. G., & Gadzhieva, Z. R. (2024). Formation and development of innovation activity infrastructure. *In Problems of Theory and Practice of Managing the Development of Socio-Economic Systems: Proceedings of the XIX All-Russian Scientific and Practical Conference*, Makhachkala, November 27–28, 2023. Dagestan State Technical University. (In Russian).
6. Timoshenko, A. G. (2024). Regional innovation infrastructure: institutional aspect. *Regional economics and management: electronic scientific journal*, 4. (In Russian).
7. Kudryakov, R. I. (2023). Conditions for the formation of innovation infrastructure in the regional economic system. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 12(1–2), 96–100. (In Russian).

8. Gertsik, Yu. G. (2023). The role of universities in the creation and development of innovation infrastructure. *Innovatsii v Menedzhmente*, 4, 26–33. (In Russian).
9. Kutaitseva, O. N. (2023). Network interaction of innovation infrastructure organizations. *Promyshlennaya Politika v Rossiyskoy Federatsii*, 4–6, 13–16. (In Russian).
10. Lagerev, R. Yu., & Zakharova, V. S. (2024). The role and functions of innovation infrastructure. In #QuantumOfKnowledge: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Irkutsk, June 21, 2024. Irkutsk National Research Technical University. (In Russian).
11. Chekhovskikh, N. D. (2024). Strategic priorities of innovation development of the economy of the Russian Federation. In Education in Russia and Topical Issues of Modern Science: Collection of Articles of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference, Penza, May 20-21 2024. State Agrarian University. (In Russian).
12. Kotlyar, I. A., & Kochkolda, K. E. (2024). Development of innovation infrastructure as a factor of technological breakthrough acceleration. *Obshchestvo i Tsivilizatsiya*, 6(2), 45–50. (In Russian).
13. Shilova, O. Yu. (2023). Factors of the formation of innovation infrastructure of the newly annexed territories. In S. A. Samusenko & A. V. Revkuts (Eds.), Russian Economy: On the Way of Structural Transformation: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Krasnoyarsk, March 1, 2023. Siberian Federal University. (In Russian).

Инновационная активность и инновационная результативность: анализ разрыва в обрабатывающей промышленности Российской Федерации

Такмакова Елена Валерьевна¹

Д-р экон. наук, проф. каф. инноватики и прикладной экономики

ORCID: 0000-0001-8333-4820, e-mail: takmakovae@mail.ru

Зайцев Алексей Геннадьевич²

Д-р экон. наук, проф. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-7578-3543, e-mail: cbap@bk.ru

Карелина Екатерина Александровна²

Д-р экон. наук, проф. каф. мировой экономики и международных экономических отношений

ORCID: 0000-002-8402-4215, e-mail: opferpriesterin@mail.ru

Долматович Игорь Александрович²

Д-р экон. наук, проф. каф. управления проектом

ORCID: 0009-0000-2822-547X, e-mail: dolmigor@yandex.ru

Сорокина Галина Петровна²

Д-р экон. наук, директор института экономики и финансов

ORCID: 0000-0002-3046-4231, e-mail: _sgalina74@mail.ru

¹Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орел, Россия

²Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Проведен анализ инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности Российской Федерации в 2020–2024 гг. Цель настоящего исследования — выявление расхождения между ростом числа инновационно-активных предприятий и динамикой выпуска инновационной продукции, а также оценка эффективности инновационных затрат. Исследование основано на официальных статистических данных Федеральной службы государственной статистики за 2020–2024 гг. Используются следующие методы: статистический анализ динамики (расчет цепных и базисных приростов), сравнительный анализ по степени технологичности и видам экономической деятельности, расчет инновационной эффективности (отношение доли инновационной продукции к доле затрат на инновации), коэффициент ранговой корреляции Спирмена, графические методы представления результатов.

Выявлено ключевое противоречие: при росте доли инновационно-активных предприятий с 21,3 до 23,7 % доля инновационной продукции сократилась с 8,5 до 8,3 %. Инновационная эффективность, достигнув максимума в 3,8 в 2023 г., снизилась до 3,3 к 2024 г. Доказано, что связь между уровнем инновационной активности и долей инновационной продукции слабая, тогда как затраты коррелируют с результатом заметно сильнее, что свидетельствует о преобладании экстенсивных факторов при снижении качества инноваций.

Разработаны рекомендации по смещению акцента с увеличения числа инновационно-активных предприятий на стимулирование вывода на рынок принципиально новых продуктов, а также процессных инноваций в высокотехнологичных отраслях и разработке отраслевых программ импортозамещения для среднетехнологичных и низкотехнологичных секторов.

Для цитирования: Такмакова Е.В., Зайцев А.Г., Карелина Е.А., Долматович И.А., Сорокина Г.П. Инновационная активность и инновационная результативность: анализ разрыва в обрабатывающей промышленности Российской Федерации // Вестник университета. 2026. № 4. С. 101–111.

© Такмакова Е.В., Зайцев А.Г., Карелина Е.А., Долматович И.А., Сорокина Г.П., 2026

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



Ключевые слова

Инновационная активность, обрабатывающая промышленность, инновационные товары, затраты на инновации, продуктовые инновации, процессные инновации, инновационная эффективность

Innovative activity and innovative effectiveness: analysis of the gap in Russian processing industry

Elena V. Takmakova¹

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Innovation and Applied Economics Department

ORCID: 0000-0001-8333-4820, e-mail: takmakovae@mail.ru

Alexey G. Zaitsev²

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

ORCID: 0000-0002-7578-3543, e-mail: cbap@bk.ru

Ekaterina A. Karelina²

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

ORCID: 0000-002-8402-4215, e-mail: opferpriesterin@mail.ru

Igor A. Dolmatovich²

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

ORCID: 0009-0000-2822-547X, e-mail: dolmigor@yandex.ru

Galina P. Sorokina²

Dr. Sci. (Econ.), Director of the Institute of Economics and Finance

ORCID: 0000-0002-3046-4231, e-mail: _sgalina74@mail.ru

¹Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia

²State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

Innovation activity of the manufacturing industry organizations in Russia in 2020–2024 is analyzed. The purpose of the study is to identify the discrepancy between the growth in the number of innovatively active enterprises and the dynamics of innovative production release, as well as to assess the effectiveness of innovative costs. The study is based on official statistical data from the Federal State Statistics Service for 2020–2024. The following methods are used: statistical analysis of the dynamics (calculation of chain and basic increments), comparative analysis of the manufacturability degree and economic activity types, calculation of innovation efficiency (ratio of the share of innovative products to the share of innovation costs), Spearman's rank correlation coefficient, and graphical methods of presenting the results.

A key contradiction is revealed: as the share of innovatively active enterprises increased from 21.3% to 23.7%, the share of innovative products decreased from 8.5% to 8.3%. Innovation efficiency peaked at 3.8 in 2023 and dropped to 3.3 by 2024. The research paper proves that the relationship between the level of innovation activity and the share of innovative products is weak, while costs correlate with the result significantly more strongly, which indicates the predominance of extensive factors with a decrease in the quality of innovation.

The authors develop recommendations to shift the focus from increasing the number of innovatively active enterprises to stimulating the launch of fundamentally new products, as well as process innovations in high-tech industries and the development of sectoral import substitution programs for medium-tech and low-tech sectors.

For citation: Takmakova E.V., Zaitsev A.G., Karelina E.A., Dolmatovich I.A., Sorokina G.P. (2026) Innovative activity and innovative effectiveness: analysis of the gap in Russian processing industry. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 101–111.

© Takmakova E.V., Zaitsev A.G., Karelina E.A., Dolmatovich I.A., Sorokina G.P., 2026

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Keywords

Innovation activity, manufacturing industry, innovative goods, innovation costs, product innovations, process innovations, innovative efficiency

ВВЕДЕНИЕ

Инновационная активность в обрабатывающей промышленности является ключевым фактором структурной перестройки экономики Российской Федерации (далее — РФ, Россия), определяя темпы технологического обновления производственного аппарата и рост производительности труда. В современных условиях роль обрабатывающего сектора как драйвера обеспечения технологического суверенитета и устойчивого экономического роста значительно возрастает. Актуальность анализа инновационной активности в обрабатывающей промышленности подтверждается целевыми показателями, которые определены Сводной стратегией развития обрабатывающей промышленности РФ до 2030 г. и на период 2035 г. (утверждена распоряжением Правительства РФ от 6 июня 2020 г. № 1512-р)¹:

- 1) доля предприятий обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве предприятий возрастет с 30 % в 2024 г. до 40 % к 2030 г. и 45 % к 2035 г.;
- 2) внутренние затраты на исследования и разработки в обрабатывающей промышленности увеличатся с 218,7 млрд руб. в 2024 г. до 416,6 млрд руб. в 2030 г. и 629,1 млрд руб. в 2035 г.;
- 3) внутренние затраты на развитие цифровой экономики достигнут 5,1 % от валовой добавленной стоимости обрабатывающей промышленности к 2030 г. и сохранятся на данном уровне до 2035 г.²

Говоря о степени изученности инновационной активности в обрабатывающей промышленности России, отметим, что методологические вопросы статистического измерения инноваций раскрыты в работах И.А. Кузнецовой, Г.А. Грачевой, С.Ю. Фридляновой [1; 2]. Проблематике взаимодействия компаний и исследовательских организаций в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ посвящены труды М.Г. Кузика, Ю.В. Симачева, В.В. Фейгиной [3]. Вопросы инновационного развития промышленности в целом рассматриваются в работах А.Н. Клепача, А.Б. Водоватова, Е.А. Дмитриевой [4].

Адаптация обрабатывающего сектора в условиях санкционных ограничений и структурной перестройки экономики анализируется в исследованиях С.П. Земцова, В.А. Бариновой, А.А. Михайлова, Ю.В. Симачева, А.А. Федюниной, В.В. Дубковской [5; 6]. Анализ влияния государственных институтов развития на инновационное поведение фирм представлен в работах Ю.В. Симачева, М.Г. Кузика, Д.С. Иванова [7; 8]. Вопросы оценки эффективности государственной поддержки инноваций проработаны Ю.В. Симачевым, М.Г. Кузиком, В.В. Фейгиной [9]. Анализ санкционных рисков для инновационного развития регионов представлен в работе С.П. Земцова [10].

Исследование базируется на официальных статистических данных Федеральной службы государственной статистики за 2020–2024 гг. В работе использованы следующие методы: статистический анализ динамики (расчет абсолютных цепных и базисных приростов), сравнительный анализ, расчет инновационной эффективности (отношение доли инновационной продукции к доле затрат на инновации), расчет коэффициентов ранговой корреляции Спирмена, графические методы представления результатов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для выявления основных трендов начнем с анализа динамики уровня инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности в России за 2020–2024 гг. (табл. 1).

Таблица 1

Динамика уровня инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности в России за 2020–2024 гг.

Год	Уровень инновационной активности, %	Абсолютный прирост, п.п.	
		Базисный	Цепной
2020	21,3	—	—
2021	23,1	1,8	1,8

¹ Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 г. и на период 2035 г. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/128331/> (дата обращения: 21.02.2026).

² Там же.

Год	Уровень инновационной активности, %	Абсолютный прирост, п.п.	
		Базисный	Цепной
2022	20,7	– 0,6	– 2,4
2023	22,5	1,2	1,8
2024	23,7	2,4	1,2

Составлено авторами по материалам источника³

Согласно данным табл. 1 уровень инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности России за 2020–2024 гг. характеризовался неустойчивой динамикой: после роста в 2021 г. до 23,1 % последовало снижение до 20,7 % в 2022 г., затем восстановление до 22,5 % в 2023 г. и достижение максимального значения 23,7 % в 2024 г. Наибольший цепной прирост (+ 1,8 п.п.) зафиксирован в 2021 г. и 2023 г., а самое значительное снижение (– 2,4 п.п.) – в 2022 г. Базисный прирост за весь период составил + 2,4 п.п.

Рассмотрим динамику уровня инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности по степени технологичности в России за 2020–2024 гг. (табл. 2).

Таблица 2

Динамика уровня инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности по степени технологичности в России за 2020–2024 гг.

Год	Уровень инновационной активности, %			
	Высокотехнологичные	Среднетехнологичные высокого уровня	Среднетехнологичные низкого уровня	Низкотехнологичные
2020	48,7	33,3	17,9	12,0
2021	44,5	33,2	18,7	15,9
2022	42,7	31,2	16,6	12,6
2023	43,6	33,0	17,7	15,5
2024	45,3	34,9	18,7	16,0

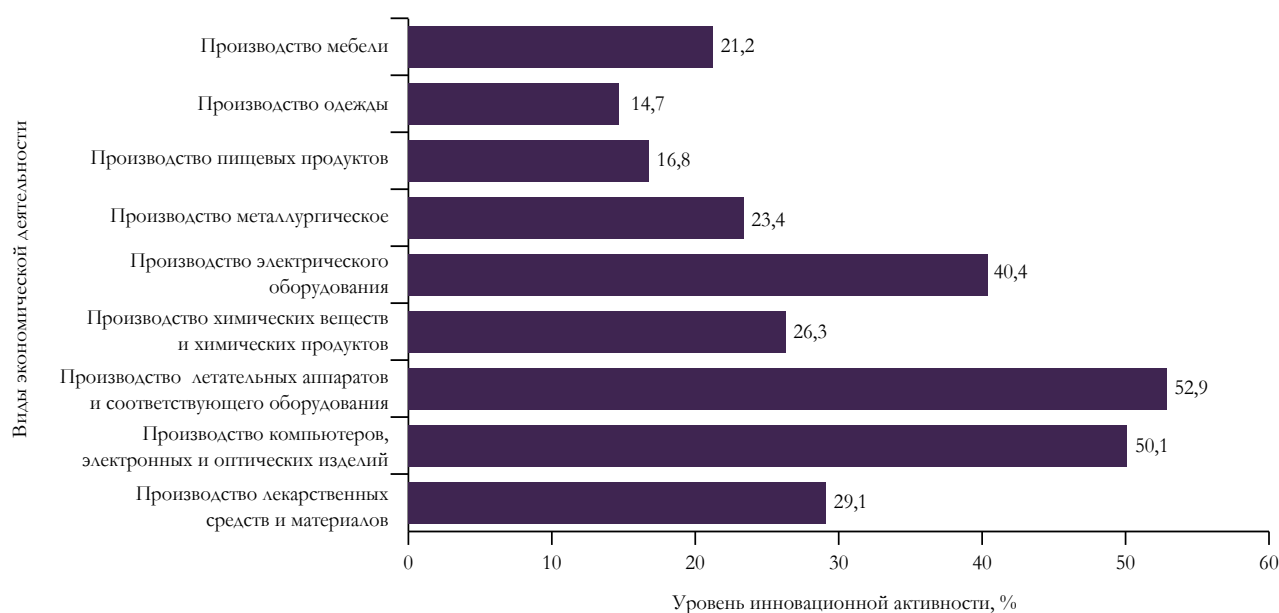
Составлено авторами по материалам источника⁴

Данные табл. 2 показывают, что на протяжении всего периода наиболее высокий уровень инновационной активности сохранился в высокотехнологичных видах деятельности (42,7–48,7 %), тогда как наименьшие значения фиксировались в низкотехнологичном сегменте (12,0–16,0 %). В 2020–2022 гг. наблюдалось снижение активности в высокотехнологичных и среднетехнологичных высокого уровня производствах (с 48,7 до 42,7 % и с 33,3 до 31,2 % соответственно), что связано с санкционным давлением и нарушением цепочек поставок компонентов. С 2023 г. отмечено восстановление активности во всех группах, причем наиболее заметный рост к 2024 г. зафиксирован в среднетехнологичных высокого уровня (+ 3,7 п.п. к 2022 г.) и низкотехнологичных (+ 3,4 п.п.). Сохраняется устойчивая дифференциация: чем выше технологический уровень отрасли, тем выше инновационная активность предприятий.

Далее оценим уровень инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности по видам экономической деятельности в 2024 г. (рис. 1).

³ Индикаторы инновационной деятельности: 2026: статистический сборник. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1134464563.html> (дата обращения: 21.02.2026).

⁴ Там же.



Составлено авторами по материалам источника⁵

Рис. 1. Уровень инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности по видам экономической деятельности в 2024 г.

На основании рис. 1 можно заключить, что наибольший уровень инновационной активности в 2024 г. наблюдался в производстве летательных аппаратов (52,9 %) и компьютеров, электронных и оптических изделий (50,1 %), что подтверждает высокую инновационную восприимчивость отраслей, критически важных для достижения технологического суверенитета. Высокие значения показателя также зафиксированы в производстве электрического оборудования (40,4 %) и лекарственных средств (29,1 %). Наименее активны традиционные низкотехнологичные производства: пищевые продукты (16,8 %), одежда (14,7 %), а также металлургия (23,4 %) и мебель (21,2 %), что указывает на сохраняющийся разрыв в инновационном развитии между высоко- и низкотехнологичными сегментами обрабатывающей промышленности.

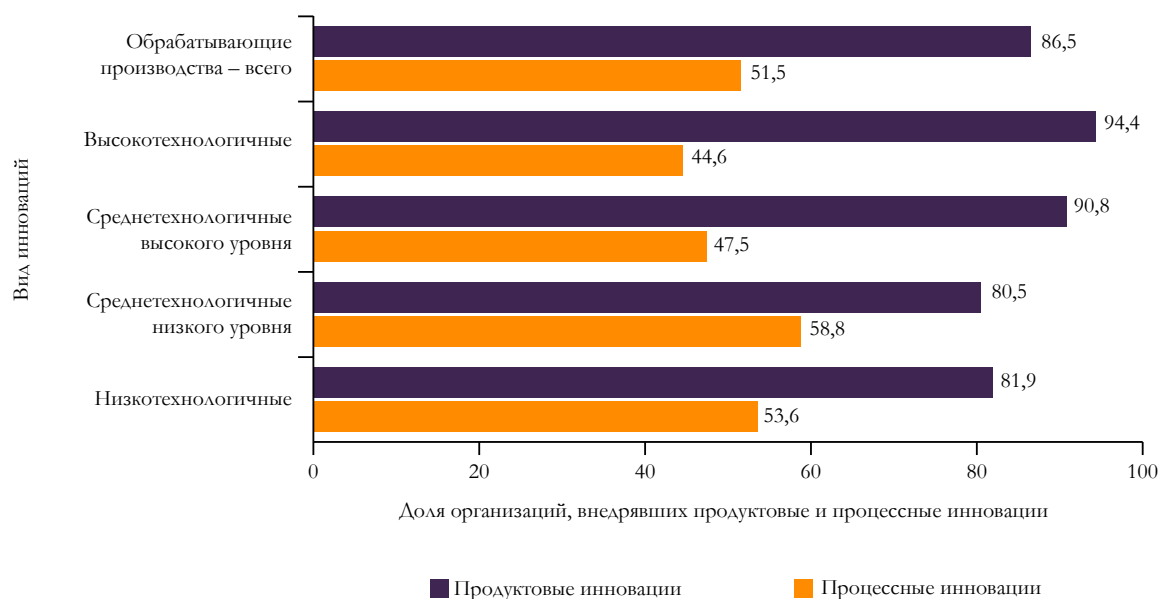
Проанализируем соотношение продуктовых и процессных инноваций организаций обрабатывающей промышленности (в % от организаций обрабатывающей промышленности, имевших завершённые инновации) в России в 2024 г. (рис. 2).

Анализ рис. 3 показывает, что в 2024 г. среди организаций обрабатывающей промышленности, имевших завершённые инновации, преобладали продуктовые инновации (86,5 %), тогда как процессные инновации внедряли лишь 51,5 % предприятий. Наиболее сильно это различие выражено в высокотехнологичном секторе (продуктовые — 94,4 %, процессные — 44,6 %) и среднетехнологичном высокого уровня (90,8 % против 47,5 %), что свидетельствует об ориентации данных отраслей на создание новой или усовершенствованной продукции как ключевого конкурентного преимущества. В низкотехнологичных и среднетехнологичных низкого уровня производствах разрыв между продуктовыми и процессными инновациями менее значителен, причем доля процессных инноваций здесь выше (53,6 % и 58,8 %), что может отражать стремление предприятий данных сегментов оптимизировать производственные процессы в условиях ограниченных возможностей для продуктового обновления.

В высокотехнологичном секторе доля процессных инноваций (44,6 %) уступает доле продуктовых (94,4 %) в 2,1 раза, в среднетехнологичных высокого уровня — в 1,9 раза, тогда как в низкотехнологичных разрыв сокращается до 1,4 раза (58,8 % процессных против 82,1 % продуктовых).

Для того чтобы оценить не просто инновационную активность, а экономическую отдачу от инноваций, проанализируем удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме товаров, выполненных работ, услуг обрабатывающей промышленности в России за 2020–2024 гг. (табл. 3).

⁵ Индикаторы инновационной деятельности: 2026: статистический сборник. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1134464563.html> (дата обращения: 21.02.2026).



Составлено авторами по материалам источника⁶

Рис. 2. Соотношение продуктовых и процессных инноваций организаций обрабатывающей промышленности в России в 2024 г.

Таблица 3

Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме товаров, выполненных работ, услуг обрабатывающей промышленности в РФ за 2020–2024 гг.

Год	Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг, %	Абсолютный прирост, п.п.	
		Базисный	Цепной
2020	8,5	–	–
2021	7,1	– 1,4	– 1,4
2022	7,0	– 1,5	– 0,1
2023	8,0	– 0,5	1,0
2024	8,3	– 0,2	0,3

Составлено авторами по материалам источника⁷

По данным табл. 3 видно, что удельный вес инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженной продукции обрабатывающей промышленности за 2020–2024 гг. оставался на относительно низком уровне — в диапазоне 7,0–8,5 %, причем максимальное значение (8,5 %) зафиксировано в 2020 г. В 2021–2022 гг. наблюдалось снижение показателя до 7,0 % (минимальное значение за период), что может быть связано с сокращением спроса на инновационную продукцию в условиях пандемийных ограничений и санкционного давления. С 2023 г. наметился восстановительный тренд: показатель вырос до 8,0 %, а в 2024 г. достиг 8,3 %. Однако даже по итогам 2024 г. значение остается ниже уровня 2020 г. на 0,2 п.п.

Сопоставление с динамикой инновационной активности (табл. 1) выявляет важное расхождение: если доля инновационно-активных предприятий выросла за 2020–2024 гг. на 2,4 п.п. (с 21,3 до 23,7 %), то доля инновационной продукции сократилась на 0,2 п.п. Это свидетельствует о том, что рост числа предприятий, формально осуществляющих инновации, не сопровождается увеличением выпуска инновационной продукции. Данный разрыв указывает на возможное снижение «качества» инноваций, преобладание незначительных улучшений или процессных инноваций, не ведущих к обновлению товарного портфеля.

⁶ Индикаторы инновационной деятельности: 2026: статистический сборник. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1134464563.html> (дата обращения: 21.02.2026).

⁷ Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг (с 2010 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_3.1_2024.xls (дата обращения: 21.02.2026).

Выявленное расхождение между ростом доли инновационно-активных предприятий (+ 2,4 п.п.) и сокращением доли инновационной продукции (– 0,2 п.п.) требует качественной интерпретации. Следует различать три типа инновационной активности с точки зрения ее результативности:

- результативная продуктовая инновация — вывод на рынок новой или существенно улучшенной продукции, увеличивающий долю инновационных товаров;
- процессная инновация без продуктового эффекта — оптимизация производства, снижение издержек, но без изменения товарного портфеля (такие инновации учитываются в статистике активности, но не отражаются в доле инновационной продукции);
- имитационная/поддерживающая инновация — незначительные улучшения, направленные на удержание позиций, а не на создание новых рынков.

Преобладание второго и третьего типов может объяснять наблюдаемый разрыв. Это подтверждается структурой инноваций: в 2024 г. процессные инновации внедряли 51,5 % предприятий, но лишь часть из них сопровождалась продуктовым обновлением.

Далее изучим, как менялся удельный вес затрат на инновационную деятельность отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в обрабатывающей промышленности в России за 2020–2024 гг. (табл. 4).

Таблица 4

Удельный вес затрат на инновационную деятельность отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в обрабатывающей промышленности в России за 2020–2024 гг.

Год	Удельный вес затрат на инновационную деятельность отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	Абсолютный прирост, п.п.	
		Базисный	Цепной
2020	2,4	–	–
2021	2,0	– 0,4	– 0,4
2022	2,1	– 0,3	0,1
2023	2,1	– 0,3	0,0
2024	2,5	0,1	0,4

Составлено авторами по материалам источника⁸

Согласно табл. 4 удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг обрабатывающей промышленности за 2020–2024 гг. колебался в диапазоне 2,0–2,5 %. В 2020 г. показатель составлял 2,4 %, затем снизился до минимального значения в 2,0 % в 2021 г. В 2022–2023 гг. он стабилизировался на уровне 2,1 %, а в 2024 г. достиг максимального значения за весь период — 2,5 %, превысив уровень 2020 г. на 0,1 п.п.

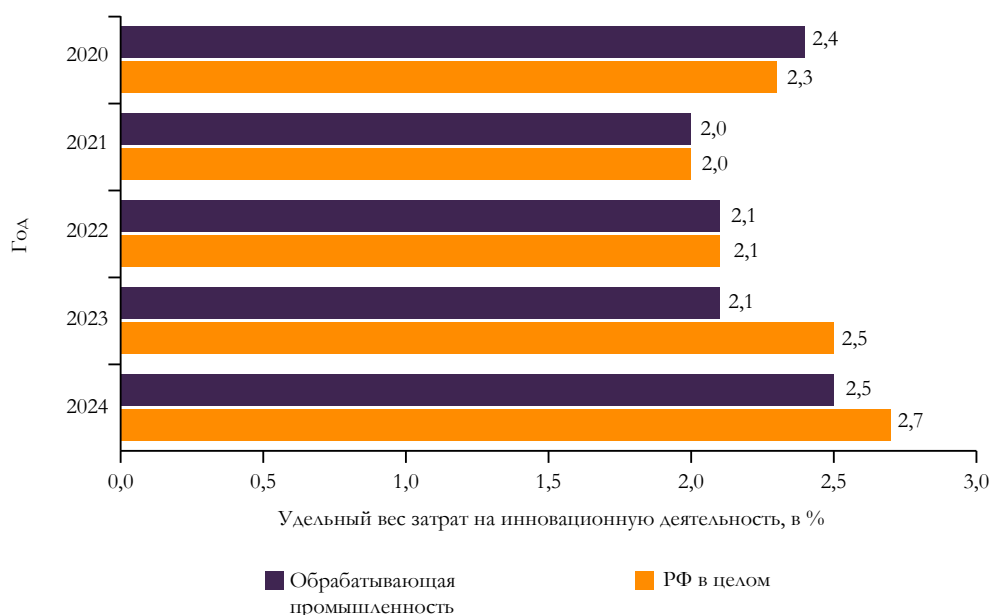
Снижение инновационной эффективности с 3,8 в 2023 г. до 3,3 в 2024 г., несмотря на рост абсолютных долей, объясняется опережающим темпом роста затрат на инновации (с 2,1 до 2,5 %, + 19 %) по сравнению с ростом доли инновационной продукции (с 8,0 до 8,3 %, + 3,8 %). Это сигнализирует о снижении предельной отдачи инновационных вложений.

Сопоставление данных табл. 3 и 4 позволяет рассчитать инновационную эффективность (отношение доли инновационной продукции к доле затрат на инновации). В 2024 г. на 1 % затрат приходилось 3,3 % инновационной продукции, что свидетельствует о положительной отдаче от инновационных вложений. При этом динамика эффективности неравномерна: максимальное значение (3,8 %) достигнуто в 2023 г., а к 2024 г. показатель снизился до 3,3 %, что ниже уровня 2021 г. (3,6 %). Тем не менее инновационные затраты стабильно обеспечивают превышение доли инновационной продукции в 3,3–3,8 раза.

Рост затрат на инновации в 2024 г. (+ 0,4 п.п. цепного прироста) опережал рост доли инновационной продукции (+ 0,3 п.п.), что привело к незначительному снижению инновационной эффективности. Это может указывать на исчерпание эффекта от экстенсивного наращивания затрат без соответствующего повышения результативности инновационной деятельности.

⁸ Удельный вес затрат на инновационную деятельность отгруженных товаров, выполненных работ, услуг (с 2010 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_4_2024.xls (дата обращения: 21.02.2026).

Сравним удельный вес затрат на инновационную деятельность в обрабатывающей промышленности с показателем по России в целом за 2020–2024 гг. (рис. 3).



Составлено авторами по материалам источника⁹

Рис. 3. Сравнение удельного веса затрат на инновационную деятельность в обрабатывающей промышленности с показателем по России в целом за 2020–2024 гг.

Рис. 3 показывает, что удельный вес затрат на инновационную деятельность в обрабатывающей промышленности соответствует общероссийскому уровню, однако в 2023–2024 гг. наблюдается расхождение в динамике. В 2020–2022 гг. значения по обрабатывающей промышленности и в среднем по России практически совпадали (разница не превышала 0,1 п.п.). С 2023 г. ситуация меняется: в России в целом показатель вырос до 2,5 %, затем до 2,7 %, в то время как в обрабатывающей промышленности он составил 2,1 % и 2,5 % соответственно. Таким образом, в 2023 г. отставание обрабатывающего сектора от среднероссийского уровня достигло 0,4 п.п., а в 2024 г. сократилось до 0,2 п.п.

Это отставание может объясняться тем, что вне обрабатывающей промышленности (например, в сфере связи, услуг информационных технологий (далее — ИТ), научных исследований) инновационные затраты росли более высокими темпами. В то же время рост показателя в обрабатывающей промышленности с 2,1 % в 2023 г. до 2,5 % в 2024 г. свидетельствует о постепенном наращивании инновационной активности в секторе, хотя по абсолютному уровню он пока уступает общероссийскому.

Отставание обрабатывающей промышленности от среднероссийского уровня по доле затрат на инновации (2,5 % против 2,7 % в 2024 г.) притом, что именно промышленность является ключевым проводником технологического суверенитета, свидетельствует о смещении инновационной активности в сектор услуг и ИТ. Само по себе это не является негативным фактом, но для целей структурной перестройки экономики требуется опережающий рост инновационных затрат именно в обрабатывающем секторе. Если в 2020 г. показатели были равны (2,4 % и 2,4 %), то к 2024 г. сформировался разрыв в пользу «непромышленных» видов деятельности. Это указывает на возможное перераспределение государственной поддержки в пользу цифровых и сервисных инноваций в ущерб производственным.

Для количественной оценки взаимосвязи между показателями рассчитаем коэффициент ранговой корреляции Спирмена (табл. 5).

⁹ Удельный вес затрат на инновационную деятельность отгруженных товаров, выполненных работ, услуг (с 2010 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_4_2024.xls (дата обращения: 21.02.2026).

Коэффициенты ранговой корреляции Спирмена между показателями инновационной деятельности в обрабатывающей промышленности России за 2020–2024 гг.

Пары показателей	Коэффициенты ранговой корреляции Спирмена ρ	Характер связи
Уровень инновационной активности — доля инновационной продукции	0,300	Слабая положительная
Доля затрат на инновации — доля инновационной продукции	0,725	Заметная положительная

Составлено авторами по материалам источников^{10,11,12}

Корреляция между уровнем инновационной активности и долей инновационной продукции составила $\rho = 0,3$, что свидетельствует о слабой положительной связи. Это подтверждает выявленное расхождение: увеличение числа инновационно-активных предприятий слабо трансформируется в рост выпуска инновационной продукции. Корреляция между долей затрат на инновации и долей инновационной продукции заметно выше ($\rho = 0,725$), однако не достигает значений, близких к единице, что указывает на снижающуюся отдачу от инновационных вложений. Ввиду малого числа наблюдений ($n = 5$) рассчитанные коэффициенты ранговой корреляции не являются статистически значимыми ($\rho_{\text{крит}} = 0,9$ для $p < 0,05$). Полученные значения интерпретируются как описательные характеристики связи в анализируемом периоде без экстраполяции на генеральную совокупность.

Снижение инновационной эффективности с 3,8 в 2023 г. до 3,3 в 2024 г., а также опережающий рост затрат (+ 19 %) над ростом результата (+ 3,8 %) позволяют выдвинуть следующие гипотезы, требующие дальнейшей верификации на микроуровне.

1. Гипотеза 1 (структурная). Рост инновационной активности в 2023–2024 гг. обеспечивался преимущественно среднетехнологичными и низкотехнологичными предприятиями с более низкой по определению инновационной отдачей. Доля высокотехнологичного сектора в общем числе инноваторов могла снизиться.

2. Гипотеза 2 (затратная). В условиях санкционных ограничений увеличилась доля затрат на адаптацию и импортозамещение компонентов без создания новой потребительской ценности (так называемые «инновации вынужденного замещения»).

3. Гипотеза 3 (институциональная). Существующие меры поддержки (субсидии, налоговые льготы) стимулируют формальный рост числа инновационно-активных предприятий, но не содержат требований к рыночной новизне продукции. Это создает эффект «раздутой» статистики активности при стагнации результативности.

Проверка гипотез возможна на основе данных формы № 4-инновация (микроуровень) или отраслевых опросов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности России в 2020–2024 гг. позволяет сделать следующие выводы. Уровень инновационной активности восстановился после санкционного спада 2022 г. и достиг 23,7 % в 2024 г., однако сохраняется устойчивая дифференциация по технологичности: от 45,3 % в высокотехнологичных отраслях до 16,0 % в низкотехнологичных. Выявлено ключевое противоречие: при росте доли инновационно-активных предприятий на 2,4 п.п. доля инновационной продукции сократилась на 0,2 п.п., а инновационная эффективность, достигнув максимума 3,8 в 2023 г., снизилась до 3,3 к 2024 г. (с 3,6 в 2021 г.).

¹⁰ Индикаторы инновационной деятельности: 2026: статистический сборник. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1134464563.html> (дата обращения: 21.02.2026).

¹¹ Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг (с 2010 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_3.1_2024.xls (дата обращения: 21.02.2026).

¹² Удельный вес затрат на инновационную деятельность отгруженных товаров, выполненных работ, услуг (с 2010 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_4_2024.xls (дата обращения: 21.02.2026).

Расчет корреляции Спирмена дополнительно подтверждает этот вывод: связь между уровнем инновационной активности и долей инновационной продукции слабая ($\rho = 0,3$), тогда как затраты коррелируют с результатом заметно сильнее ($\rho = 0,725$), что свидетельствует о преобладании экстенсивных факторов при снижении качества инноваций.

Для достижения целевого показателя Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности РФ до 2030 г. и на период до 2035 г. (45 % инновационно-активных предприятий к 2035 г.) необходим среднегодовой прирост на 2,1 п.п., что в 1,7 раза выше фактического темпа 2020–2024 гг. (1,2 п.п. в год). Это требует не только количественного наращивания, но и качественного изменения структуры инноваций.

Ключевым ограничением текущей модели инновационного развития обрабатывающей промышленности является подмена результативности активностью. Целевой показатель Сводной стратегии (45 % инновационно-активных предприятий к 2035 г.) ориентирован на экстенсивный параметр. Для качественного сдвига целесообразно дополнить его индикатором доли рыночно новых (не только новых для предприятия) инновационных товаров, работ, услуг, что соответствует международной практике. Без такого уточнения рост формальной активности может продолжаться без адекватного технологического обновления.

Для повышения результативности инновационной деятельности целесообразно:

- сместить акцент с увеличения числа инновационно-активных предприятий на стимулирование вывода на рынок принципиально новых продуктов, например, через дифференциацию мер поддержки в зависимости от уровня новизны;
- в высокотехнологичных отраслях, где преобладают продуктовые инновации (94,4 %), дополнительно стимулировать процессные инновации для комплексной модернизации производства;
- для среднетехнологичных и низкотехнологичных секторов, показывающих высокий восстановительный рост (+ 3,4–3,7 п.п.), разработать отраслевые программы импортозамещения с фокусом на повышение инновационной эффективности.

Реализация данных мер позволит приблизиться к целевым показателям Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности РФ до 2030 г. и на период до 2035 г. (45 % инновационно-активных предприятий к 2035 г.) не только количественно, но и качественно.

Список литературы

1. Кузнецова, И. А. Статистическое измерение инновационных процессов в сфере малого предпринимательства: разработка, использование и трансфер научно-технических результатов / И. А. Кузнецова, Г. А. Грачева, С. Ю. Фридлянова // Вопросы статистики. — 2013. — № 2. — С. 16–30. — EDN PWILBN.
2. Кузнецова, И. А. Развитие методологии статистического измерения инновационной деятельности в условиях реформирования международных стандартов / И. А. Кузнецова, С. Ю. Фридлянова // Вопросы статистики. — 2020. — Т. 27, № 1. — С. 29–52. — DOI 10.34023/2313-6383-2020-27-1-29-52. — EDN ODGUZV.
3. Симачев, Ю. В. Взаимодействие российских компаний и исследовательских организаций в проведении НИ-ОКР: третий не лишний? / Ю. В. Симачев, М. Г. Кузык, В. В. Фейгина // Вопросы экономики. — 2014. — № 7. — С. 4–34. — DOI 10.32609/0042-8736-2014-7-4-34. — EDN SIKCGP.
4. Клепач, А. Н. Российская наука и технологии: взлет, или прогрессирующее отставание (часть i) / А. Н. Клепач, Л. Б. Водоватов, Е. А. Дмитриева // Проблемы прогнозирования. — 2022. — № 6(195). — С. 76–93. — DOI 10.47711/0868-6351-195-76-93. — EDN TWXHAS.
5. Земцов, С. П. Санкции, уход иностранных компаний и деловая активность в регионах России / С. П. Земцов, В. А. Барина, А. А. Михайлов // Экономическая политика. — 2023. — Т. 18, № 2. — С. 44–79. — DOI 10.18288/1994-5124-2023-2-44-79. — EDN RGUWPN.
6. Симачев, Ю. Роль конкуренции в инновационной активности фирм в переходных экономиках / Ю. Симачев, А. Федюнина, В. Дубковская // Экономическая политика. — 2021. — Т. 16, № 4. — С. 104–143. — DOI 10.18288/1994-5124-2021-4-104-143. — EDN KEAGZI.
7. Симачев, Ю. В. Влияние государственных институтов развития на инновационное поведение фирм: качественные эффекты / Ю. В. Симачев, М. Г. Кузык // Вопросы экономики. — 2017. — № 2. — С. 109–135. — DOI 10.32609/0042-8736-2017-2-109-135. — EDN XWTVJP.
8. Иванов, Д. С. Стимулирование инновационной деятельности российских производственных компаний: возможности и ограничения / Д. С. Иванов, М. Г. Кузык, Ю. В. Симачев // Форсайт. — 2012. — Т. 6, № 2. — С. 18–42. — DOI 10.17323/1995-459x.2012.2.18.41. — EDN PAGDDR.

9. Симачев, Ю. В. Государственная поддержка инноваций в России: что можно сказать о воздействии на компании налоговых и финансовых механизмов? / Ю. В. Симачев, М. Г. Кузык, В. В. Фейгина // Российский журнал менеджмента. — 2014. — Т. 12, № 1. — С. 7–38. — EDN SBPJGF.
10. Земцов, С. П. Санкционные риски и региональное развитие (на примере России) / С. П. Земцов // Балтийский регион. — 2024. — Т. 16, № 1. — С. 23–45. — DOI 10.5922/2079-8555-2024-1-2. — EDN ZJSZOM.

References

1. Kuznetsova, I. A., Gracheva, G. A., & Fridlyanova, S. Y. (2012). Statistical measurement of innovation processes in the field of small business: development, use and transfer of scientific and technical results. *Statistical Issues*, 2, 16–23. (In Russian).
2. Kuznetsova, I. A., Fridlyanova, S. Y. (2020). Development of the methodology of statistical measurement of innovation activity in the context of the reform of international standards. *Statistical Issues*, 27(1), 29–52. (In Russian). <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2020-27-1-29-52>
3. Simachev, Yu. V., Kuzyk, M. G., & Feygina, V. V. (2014). Interaction of Russian companies and research organizations in conducting R&D: is the third not superfluous? *Voprosy Ekonomiki*, 10, 4–34. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-7-4-34>
4. Klepach, A. N., Vodovatov, L. B., & Dmitrieva, E. A. (2022). Russian science and technology: rise or progressive lag. *Forecasting Problems*, 6(195), 76–93. (In Russian). <https://doi.org/10.47711/0868-6351-195-76-93>
5. Zemtsov, S. P., Barinova, V. A., & Mikhailov, A. A. (2023). Sanctions, withdrawal of foreign companies and business activity in the regions of Russia. *Economic Policy*, 2, 44–79. (In Russian). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-2-44-79>
6. Simachev, Yu. V., Fedyunina, A. A., & Dubkovskaya, V. V. (2021). The role of competition in the innovative activity of firms in transition economies. *Economic Policy*, 4, 104–143. (In Russian). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2021-4-104-143>
7. Simachev, Yu. V., Kuzyk, M. G. (2017). The influence of state development institutions on the innovative behavior of firms: qualitative effects. *Voprosy Ekonomiki*, 12, 109–135. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-2-109-135>
8. Ivanov, D. S., Kuzyk, M. G., & Simachev, Yu. V. (2012). Stimulating the innovation activity of Russian manufacturing companies: opportunities and limitations. *Foresight*, 2, 18–42. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1995-459x.2012.2.18.41>
9. Simachev, Yu. V., Kuzyk, M. G., & Feygina, V. V. (2014). State support for innovation in Russia: What can be said about the impact of tax and financial mechanisms on companies? *Russian Journal of Management*, 1, 7–38. (In Russian).
10. Zemtsov, S. P. (2024). Sanctions risks and regional development (on the example of Russia). *Baltic Region*, 1, 23–45. (In Russian). <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2024-1-2>

Особенности реализации стратегии импортозамещения в строительной отрасли

Астафьева Ольга Евгеньевна

Д-р. экон. наук, зав. каф. экономики и управления в строительстве

ORCID: 0000-0003-3957-790X, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

Подвалкова Марина Дмитриевна

Магистрант

ORCID: 0009-0009-8333-8720, e-mail: maryly18@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Проведены анализ и систематизация мер, предпринимаемых в рамках отраслевой системы управления импортозамещением в инвестиционно-строительном секторе. Основное внимание уделено выявлению критически важных импортных позиций и оценке текущего состояния локализации производства. Актуальность темы исследования продиктована необходимостью снижения технологической зависимости строительной индустрии от зарубежных поставок, усугубленной санкционным давлением, а также необходимостью обеспечения экономической независимости страны и стимулирования инновационного прогресса.

Цель настоящего исследования заключается в изучении специфики внедрения стратегии импортозамещения в строительной индустрии. Объектом исследования выступает строительная отрасль, предметом — процесс импортозамещения в этом секторе. Задачи исследования включают оценку состояния индустрии, изучение текущей ситуации с замещением и исследование будущих возможностей. Методология исследования включает теоретические методы (для анализа текущей экономической ситуации и систематизации мер регулирования) и эмпирические методы (основанные на сравнении показателей управления строительной индустрией с общей экономической конъюнктурой, включая анализ динамики ввода жилья и объемов производства строительных материалов).

Анализ материала показал рост производства отечественных строительных материалов и успешное замещение базовых комплектующих. Однако сохраняется высокая зависимость в высокотехнологичных сегментах. Отмечено, что успешное функционирование системы управления импортозамещением зависит от согласованности действий государства, предприятий и научно-исследовательских институтов, а также от создания инфраструктуры для тестирования и сертификации.

Для цитирования: Астафьева О.Е., Подвалкова М.Д. Особенности реализации стратегии импортозамещения в строительной отрасли // Вестник университета. 2026. № 4. С. 112–121.

Ключевые слова

Санкционное давление, импортозамещение, строительная отрасль, проектные решения, инвестиции, система управления, государство, предприятия, НИИ

Specifics of implementing import substitution strategy in the construction industry

Olga E. Astafyeva

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Economy and Management in Construction Department

ORCID: 0000-0003-3957-790X, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

Marina D. Podvalkova

Student

ORCID: 0009-0009-8333-8720, e-mail: maryly18@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The analysis and systematization of measures taken within the framework of the sectoral import substitution management system in the investment and construction sector are carried out. The main focus is on identifying critical import positions and assessing the current state of production localization. The relevance of the research topic is dictated by the need to reduce the technological dependence of the construction industry on foreign supplies, aggravated by sanctions pressure, as well as the need to ensure Russia's economic independence and stimulate innovative progress.

The purpose of the study is to analyze the specifics of implementing an import substitution strategy in the construction industry. The object of the research is the construction industry, the subject is the process of import substitution in this sector. Research objectives include assessing the state of the industry, examining the current replacement situation, and exploring future opportunities. The research methodology includes theoretical methods (for analyzing the current economic situation and systematizing regulatory measures) and empirical methods (based on comparing the management indicators of the construction industry with the general economic situation, including an analysis of the dynamics of housing commissioning and building materials production).

The analysis of the material shows an increase in domestic building materials production and successful replacement of basic components. However, high dependence remains in high-tech segments. The authors note that the successful functioning of the import substitution management system depends on the coordination of actions of the state, enterprises, and research institutes, as well as on the creation of infrastructure for testing and certification.

For citation: Astafyeva O.E., Podvalkova M.D. (2026) Specifics of implementing import substitution strategy in the construction industry. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 112–121.

Keywords

Sanctions pressure, import substitution, construction industry, design solutions, investments

ВВЕДЕНИЕ

Отраслевая система управления ориентирована на замещение импортных товаров и как инструмент государственной политики, прежде всего, нацелена на локализацию производства в регионах, имеющих решающее значение для развития инвестиционно-строительного сектора, при определении структуры взаимодействия участников строительной отрасли. В ходе исследования для достижения поставленных целей применялись теоретические методы, позволяющие проанализировать текущую экономическую ситуацию и систематизировать отраслевые меры регулирования, а также эмпирические методы, основанные на сравнении показателей управления строительной индустрией с общей экономической конъюнктурой.

Объектом исследования выступает строительная отрасль, предметом исследования — импортозамещение в данной отрасли.

Новизна исследования обусловлена тем, что действенность системы управления отрасли процессом замещения импорта напрямую зависит от согласованности действий государственных органов, предприятий строительного сектора и научно-исследовательских институтов. Взаимодействие между этими участниками позволяет формировать благоприятную среду для проектирования и внедрения передовых строительных материалов, технологий и оборудования, способных заменить зарубежные аналоги. Существенным аспектом является также активизация спроса на отечественную продукцию, что реализуется через государственные заказы, преференции в налогообложении и другие инструменты поддержки.

Реализация стратегии импортозамещения в инвестиционно-строительном секторе подразумевает определение четких приоритетов и установление конкретных направлений для развития. Ключевым условием успеха выступает выявление перечня критически важных импортных позиций, зависимость от которых создает уязвимости для стабильного функционирования отрасли. На основе данного перечня разрабатываются целевые программы по созданию и внедрению отечественных аналогов, учитывающие как технологические возможности, так и экономическую целесообразность.

Особое внимание со стороны государства уделяется созданию условий для привлечения инвестиций в инновационные проекты в строительной сфере, что включает разработку новых финансовых механизмов, схем предоставления гарантий и льгот для инвесторов, а также поддержку научных изысканий и разработок. Важным элементом является формирование инфраструктуры для тестирования и сертификации новых технологий и строительных материалов, обеспечивающей их соответствие высоким стандартам качества и безопасности.

Результатом успешного функционирования отраслевой системы управления импортозамещением должно стать снижение зависимости строительной индустрии от зарубежных поставок, повышение конкурентоспособности российских предприятий и стимулирование инновационного прогресса, что приведет к укреплению экономической независимости страны и созданию новых рабочих мест в высокотехнологичных сегментах экономики. Устойчивое развитие строительной отрасли, основанное на принципах импортозамещения, станет прочным фундаментом для экономического подъема и улучшения качества жизни граждан.

Целью настоящего исследования является изучение специфики внедрения стратегии импортозамещения в строительной индустрии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- произвести оценку состояния строительной индустрии;
- изучить современную ситуацию с замещением импортных товаров и технологий;
- исследовать будущие возможности и направления импортозамещения.

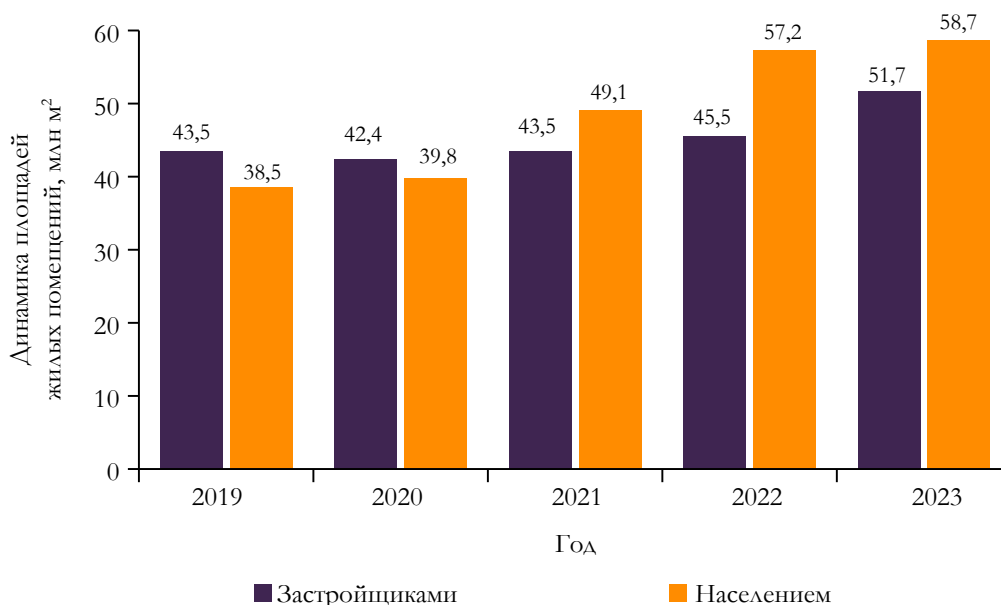
ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ

Анализ текущей ситуации позволяет выявить и систематизировать три ключевые проблемы, характерные для сферы инвестиций и строительства.

В период с 2019 г. по 2023 г. отмечался ежегодный прирост жилой недвижимости, составлявший в среднем 7,7 %. Увеличение объемов реализации в разные периоды было обусловлено комплексом мер, включая государственную инициативу «Жилье и городская среда» для активизации строительства,

общую поддержку строительного сектора, программы льготного ипотечного кредитования, рост спроса в регионах, оживление частного домостроения после пандемии COVID-19, а также применение подхода комплексного освоения территорий¹.

Необходимо подчеркнуть, что до 2020 г. девелоперы определяли основной объем вводимых в эксплуатацию площадей, но позднее первенство перехватило индивидуальное жилищное строительство, став главным источником новых жилых площадей. Динамика ввода жилых площадей в Российской Федерации (далее — РФ, Россия) за 2019–2023 гг. представлена на рис. 1.



Составлено авторами по материалам источника²

Рис. 1. Динамика ввода площадей жилых помещений в России (2019–2023 гг.)

По предварительным оценкам, в 2025 г. ввод в эксплуатацию составит свыше 100 млн м² жилья. Тем не менее наблюдается спад девелоперской активности, что в ближайшие годы может привести к сокращению объемов жилищного строительства.

Строительный бум в России, достигший пика в 118 млн м² многоквартирного жилья к концу третьего квартала 2024 г. и сохранившийся в октябре 2024 г., столкнулся с замедлением³. Рынок недвижимости испытывает давление из-за прогнозируемого спада спроса, спровоцированного завершением льготной ипотечной программы и сохраняющимися высокими ставками по кредитам. Это уже привело к заметному снижению продаж: за период с июля по сентябрь 2024 г. было заключено на 20 % меньше договоров долевого участия, чем в среднем за первые 6 месяцев года, и вдвое меньше, чем годом ранее⁴.

Конец 2024 г. характеризуется двойным ударом по строительной отрасли: падением потребительской активности и одновременным увеличением издержек. Среди ключевых факторов, усугубляющих ситуацию:

- рост ключевой ставки Центрального банка РФ, снижающий привлекательность ипотеки для населения и повышающий стоимость кредитования для застройщиков;
- прекращение действия государственных программ поддержки ипотеки;
- удорожание строительных материалов, импортного оборудования и транспортных услуг;
- нехватка рабочей силы, обусловленная ужесточением миграционной политики и более привлекательными условиями труда в логистической сфере.

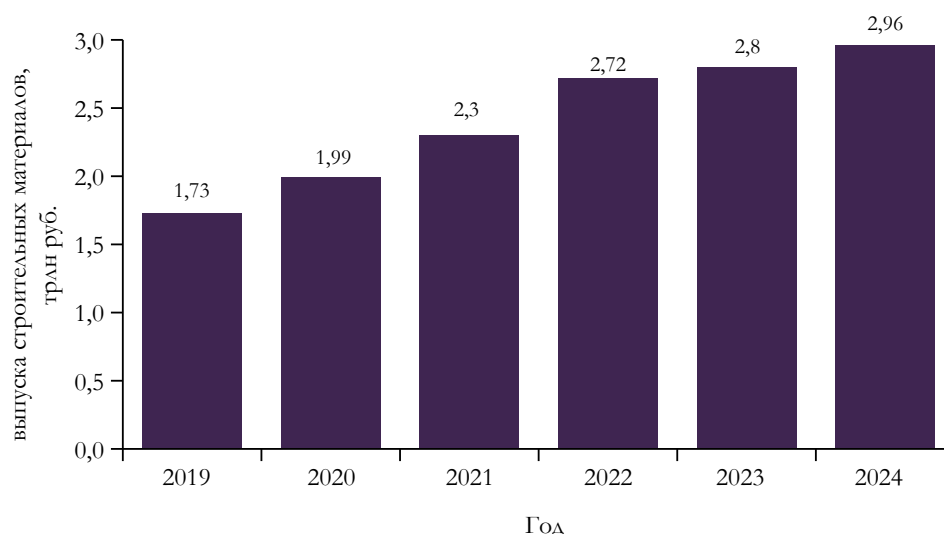
¹ Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tehnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/> (дата обращения: 08.09.2025).

² Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tehnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/> (дата обращения: 08.09.2025).

³ Рост цен на российские новостройки практически остановился. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7314080> (дата обращения: 08.09.2025).

⁴ Объем жилищного строительства в стране достиг максимума за последние 5 лет. Режим доступа: <https://www.gipernn.ru/zhurnal/zhile/novosti/obem-zhilishhnogo-stroitelstva-v-strane-dostig-maksimuma-za-poslednie-5-let> (дата обращения: 08.09.2025).

Рассмотрим динамику объема выпуска строительных материалов в России в 2019–2024 гг. (рис. 2).



Составлено авторами по материалам источника⁵

Рис. 2. Динамика объема выпуска строительных материалов в России (2019–2024 гг.)

В 2023 г. российский сектор строительных материалов продемонстрировал увеличение объемов производства, достигнув отметки в 2,8 трлн руб. Это на 2,8 % превосходит показатели предыдущего года. В сравнении с 2019 г. среднегодовой рост в стоимостном выражении составил значительные 12,8 %⁶.

В первой половине 2024 г. российский рынок строительных материалов продемонстрировал устойчивую положительную динамику. Общий объем производства в денежном выражении вырос на 5,6 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Физические показатели также улучшились: производство древесных плит увеличилось на 20 %, стеновых блоков — на 15 %, керамической плитки — на 9 %, а листового стекла — на 7 %. Наиболее впечатляющий рост наблюдался в сегментах лифтостроения, производства древесных плит и бетонных изделий⁷.

К концу 2024 г. общий объем производства строительных материалов в России составил 2,96 трлн руб.⁸ До 2022 г. российское строительство активно использовало импортные материалы и оборудование, особенно для решения сложных и специализированных задач. Основную долю импорта составляли электротехническое оборудование и компоненты, регулирующая арматура, климатические системы, насосы, сухие строительные смеси, трубы и отопительные системы. Так, в 2019 г. импорт керамической плитки и санфаянса достигал 40 % (преимущественно из Италии, Испании и Германии), фасадных систем и теплоизоляции — 50 % (из Германии, Финляндии и Китая), строительной химии — около 60 % (из Германии, Швейцарии, Италии), а электрооборудования — до 70 % (из стран Европейского союза, Китая, Южной Кореи)⁹. Такая высокая зависимость от импорта объяснялась дефицитом российских аналогов, соответствующих стандартам качества, и укоренившейся привычкой использовать зарубежную продукцию.

⁵ Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tekhnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/> (дата обращения: 08.09.2025).

⁶ Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tekhnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/> (дата обращения: 08.09.2025).

⁷ Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tekhnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/> (дата обращения: 08.09.2025).

⁸ Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tekhnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/> (дата обращения: 08.09.2025).

⁹ Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tekhnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/> (дата обращения: 08.09.2025).

СОВРЕМЕННАЯ СИТУАЦИЯ С ЗАМЕЩЕНИЕМ ИМПОРТНЫХ ТОВАРОВ И ТЕХНОЛОГИЙ

С 2022 г. российский строительный сектор продемонстрировал адаптивность к новым экономическим реалиям. В ответ на санкции и уход зарубежных фирм упор был сделан на поддержку отечественных производителей и реализацию стратегий импортозамещения. Ряд крупных иностранных игроков рынка временно прекратили свою деятельность в России [1].

Строительная отрасль продемонстрировала значительный прогресс в снижении зависимости от импортных комплектующих. Если в 2022 г. их доля достигала 60 %, то уже в 2023 г. она сократилась вдвое. Прогнозировалось дальнейшее уменьшение импортной доли к концу 2024 г. Успешно реализовано импортозамещение по таким ключевым позициям, как кабельная продукция, запорная арматура, трубы и фитинги, а также отдельные виды строительной химии. Этот переход к отечественным материалам и комплектующим в России подчеркивает курс на достижение технологической независимости в стратегически важных секторах экономики.

Производство базовых строительных материалов успешно локализовано, но разработка высоко-технологичного оборудования, сложных инженерных систем и специализированного программного обеспечения требует дальнейших инвестиций, исследований и государственной поддержки [2]. Тем не менее зависимость от импорта сохраняется в таких областях, как инженерное оборудование (системы кондиционирования, насосы) и лакокрасочные материалы, где импорт занимает около 75 %. Особенно остро проблема импортозамещения стоит в премиальном сегменте, где уникальные характеристики материалов пока трудно воспроизвести российским компаниям. Преодоление этих барьеров потребует наращивания производственных мощностей и модернизации технологий.

ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Рассмотрим стратегии импортозамещения в строительной индустрии:

- активизация внутреннего производства — основной акцент делается на разработку конкурентоспособной продукции: отечественные компании ликвидируют зависимость от импортного сырья и наращивают собственные объемы производства;
- внедрение отечественного программного обеспечения — ключевая задача заключается в формировании унифицированной и эффективной платформы для обмена информацией, что критически важно для цифровой трансформации сектора: компаниям требуются передовые технологии BIM-моделирования, обеспечивающие создание трехмерных проектов будущих объектов;
- снижение зависимости от импорта — происходит сокращение ввоза строительных материалов, даже из лояльных стран, включая страны Содружества Независимых Государств, Индию, Китай и Турцию;
- оптимизация процедуры оценки соответствия строительных материалов, производимых в России;
- оказание государственной помощи компаниям, занятым в строительной сфере, особенно тем, кто производит материалы и оборудование;
- систематический анализ основных потребностей в строительных материалах и специализированном оборудовании;
- расширение списка проверенных производителей и поставщиков продукции для строительной отрасли [2].

В Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2030 г. с перспективой до 2035 г. приоритетными задачами определены изменение направлений импорта строительных материалов, изделий, конструкций, инженерного и технологического оборудования, а также комплектующих и запасных частей и создание благоприятных условий для локализации их производства на российской территории¹⁰. Внутренний производственный сектор показывает последовательный рост. Благодаря помощи со стороны государства, в том числе созданию перечня приоритетных строительных материалов для локализации, строительные организации быстро находят альтернативные отечественные решения, что упрощает и ускоряет процесс одобрения проектной документации.

¹⁰ Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf> (дата обращения: 08.09.2025).

В ответ на санкционное давление в 2022 г. «НОСТРОЙ» разработал и запустил онлайн-платформу — каталог отечественных строительных материалов¹¹. Этот ресурс служит инструментом для строительных компаний, помогая им находить российские альтернативы импортным материалам и оборудованию, тем самым минимизируя бюрократические сложности при согласовании проектов. К концу 2024 г. база данных «НОСТРОЙ» включала более 4 тыс. видов строительных материалов и свыше 2,3 тыс. единиц импортной техники, для которых было идентифицировано более 2,2 тыс. российских поставщиков.

Государственная политика направлена на стимулирование модернизации и создания новых производственных мощностей в секторе строительных материалов и оборудования. Одним из основных механизмов государственной поддержки являются льготные займы, предоставляемые Фондом развития промышленности (далее — ФРП) по процентной ставке 3–5 % годовых. В качестве примера можно привести финансирование ФРП в 2022 г. расширения производства сухих строительных смесей новосибирской компанией «Геркулес-Сибирь» в объеме 220 млн руб.¹². Аналогичным образом общество с ограниченной ответственностью «Полотняно-Заводские конструкционные материалы» из Калужской области получило 34 млн руб. для освоения производства цементно-песчаной плитки для вентилируемых фасадов и различных строительных блоков¹³.

Компания «Нефтехимавтоматика», базирующаяся в Тульской области, привлекла 35,1 млн руб. для расширения производства. Полученные средства будут направлены на наращивание объемов выпуска трубопроводной арматуры, необходимой для регулирования потоков в ключевых промышленных секторах, включая нефтегазовую, химическую, энергетическую и пищевую отрасли¹⁴.

Строительный сектор получил значительную поддержку от ФРП в 2023 г.: было инвестировано 7 млрд руб. в 12 проектов, нацеленных на развитие производства российских строительных материалов. Финансирование получили предприятия, расширяющие выпуск клинкерной плитки, керамогранита, кирпича, газобетонных блоков, минеральной ваты и железобетонных изделий¹⁵.

Производители строительных материалов могут рассчитывать на дополнительные стимулы. Для их проектов предусмотрены особые условия, включая возможность заключения специальных инвестиционных контрактов (СПИК 1.0 или СПИК 2.0). Эти контракты предоставляют налоговые льготы, гарантируют предсказуемость бизнес-среды и открывают путь к эксклюзивным поставкам в рамках госзакупок. Кроме того, возможно получение статуса резидента особой экономической зоны с налоговыми преференциями и субсидий на частичное покрытие затрат.

Отечественная строительная индустрия демонстрирует способность адаптироваться к меняющейся экономической ситуации. Благодаря государственной поддержке и активности бизнеса наблюдается положительная динамика в производстве основных строительных материалов. Однако для достижения полной независимости от импорта, особенно в высокотехнологичных и наукоемких областях, потребуется время и дальнейшее совершенствование текущих стратегий.

Текущая ситуация требует всестороннего анализа строительной отрасли с особым вниманием к ключевым сегментам и областям, нуждающимся в адресной поддержке. Для эффективной систематизации данных по импортозамещению необходимо учитывать различные факторы, такие как характер возникающих проблем (технические, технологические, кадровые и другие), список дефицитных строительных материалов, комплектующих и оборудования на российском рынке, научно-технический и инновационный потенциал предприятий, а также приоритетные направления диверсификации [3].

Глубокое изучение проблем в инвестиционно-строительной сфере, включая вопросы импортозамещения, является необходимым условием для разработки и реализации эффективных мер. Привлечение саморегулируемых организаций к управлению процессом импортозамещения позволит четко определить цели, оценить необходимые ресурсы, а также организовать исследования и внедрение инноваций.

¹¹ Каталог импортозамещения. Режим доступа: <https://nostroy.ru/rism/> (дата обращения: 08.09.2025).

¹² ФРП выдаст новосибирскому заводу 220 млн руб. на увеличение производства строительных смесей. Режим доступа: <https://www.interfax-russia.ru/siberia/news/frp-vydast-novosibirskomu-zavodu-220-mln-rub-na-uvvelichenie-proizvodstva-stroitelnyh-smesey> (дата обращения: 08.09.2025).

¹³ Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tehnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/> (дата обращения: 08.09.2025).

¹⁴ Порядка 570 млн рублей от ФРП на стройматериалы, трубопроводную арматуру и производительность труда. Режим доступа: <https://frprf.ru/press-tsentr/novosti/poryadka-570-mln-rublei-ot-frp-na-stroymaterialy-truboprovodnuyu-armaturu-i-proizvoditelnost-truda/> (дата обращения: 08.09.2025).

¹⁵ ФРП поддержал 12 проектов на 7 млрд рублей в 2023 году. Режим доступа: https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-msp/frp_podderzhal_12_proektov_na_7_mlrdrublei_v_2023_godu/ (дата обращения: 08.09.2025).

Отсутствие единого централизованного управления модернизацией в масштабах страны усугубляет дефицит научных исследований, поскольку именно цели и задачи модернизации должны определять направление научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее — НИОКР). Необходимо четко определить параметры структурных и технологических изменений. Важно избегать необоснованных заявлений об успехах, не подкрепленных доказательствами. Признание значительной доли импорта из стран, применяющих санкции, указывает на существенную нехватку комплектующих.

С учетом сложившейся обстановки первоочередная задача для руководства страны — не всеобъемлющее импортозамещение, а определение стратегических приоритетов. Эти приоритеты должны быть направлены на те области, которые окажут наибольшее влияние на технологические цепочки. После этого необходимо стимулировать отечественное производство потребительских товаров, при этом ключевым направлением модернизации должна стать целенаправленная поддержка производства средств производства [2].

Как подчеркнул Президент РФ В.В. Путин на юбилейном Петербургском международном экономическом форуме, приоритетная задача — ускоренное развитие: «Импортозамещение — это не панацея, не кардинальное решение. Если мы будем лишь повторять других, пытаться заменить, пусть и самыми качественными копиями, чужие товары, то рискуем оказаться в позиции постоянно догоняющих. Надо быть на шаг впереди, создавать собственные конкурентные технологии, товары и сервисы, которые способны стать новыми мировыми стандартами»¹⁶. Для достижения этой цели необходимо пересмотреть существующее бюджетное правило, которое привязывает внутренние цены к мировым, корректируя их на транспортные расходы, экспортные пошлины и курс рубля [4].

Эксперты считают, что переход к внутреннему ценообразованию может создать риски для экспортеров, самостоятельно ориентирующихся в рыночных условиях. Для защиты национальных интересов предлагается регулировать экспорт с помощью квотирования, экспортных пошлин и установления нормативов рентабельности. Необходимо устранить ценовые дисбалансы и использовать природные ресурсы для стимулирования экономического роста [5].

Эффективное импортозамещение осложняется санкционным давлением. Национальная инновационная система находится на ранней стадии развития, что обусловлено ее фрагментарностью и слепым копированием западных подходов к управлению НИОКР. Наблюдаются отсутствие координации между уровнями управления, нехватка общих целей и измеримых показателей, а также противоречия в распределении полномочий и ответственности.

Во многом сложившаяся ситуация обусловлена отсутствием единой государственной стратегии и четкого плана по импортозамещению, а также фактическим упразднением научно-исследовательских подразделений в отраслях. Кроме того, не удалось устранить разрыв между фундаментальными исследованиями и производством с помощью государственного регулирования. Частные технологические компании, возникшие в конце XX в. — начале XXI в., столкнулись с конкуренцией со стороны государственных корпораций, которые их поглотили либо прекратили свою деятельность. В результате работа по созданию аналогов зарубежной продукции оказалась оторвана от нужд конкретных предприятий, а поддержка в основном ориентирована на элементарные технологии замещения. Такой подход не приносит результатов даже в краткосрочной перспективе, что обусловлено отсутствием согласованности в управлении импортозамещением и исключением саморегулируемых организаций из процесса формирования актуальных инновационных проектов, слабым развитием инфраструктуры для НИОКР в строительстве.

Инжиниринговые и проектные организации, а также вузы в основном внедряют существующие разработки. Фундаментальные исследования сосредоточены на цифровизации, разрозненности информационного пространства, отсутствии систематизированной информации, которое затрудняет создание инновационных проектов, недостаточном финансировании инновационных компаний, создании инновационной продукции, расширении масштабов проектов и развитии инновационной экосистемы [6; 7]. При оценке эффективности институтов инновационного развития необходимо учитывать эти факторы. Это касается их участия в межотраслевых проектах и перспектив инициирования

¹⁶ Путин призвал не копировать и быть на шаг впереди при импортозамещении. Режим доступа: <https://iz.ru/1351410/2022-06-17/putin-prizval-ne-kopirovat-i-byt-na-shag-vpered-pri-importozameshchenii> (дата обращения: 08.09.2025).

НИОКР в отдельных секторах экономики. Учет данных аспектов важен для объективной оценки вклада институтов в инновационную активность. Важно оценить успешность участия в междисциплинарных инициативах и способность генерировать новые разработки в конкретных отраслях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глубокие преобразования в мироустройстве и определение курса на установление новых партнерских отношений в российской экономической модели имеют решающее значение для дальнейшего развития. Полная самодостаточность нереализуема ни для строительной отрасли, ни для других областей, поэтому взаимодействие с иностранными контрагентами станет стимулом для развития.

Вместе с тем наблюдаются нехватка надежной информации о текущей обстановке, недостаточная готовность государства, некоммерческих организаций и предпринимательства к установлению эффективных коммуникаций и разработке передовых управленческих стратегий. Особенно актуальным становится вопрос применения научного потенциала для решения насущных задач. Для развития российских научных исследований и разработок требуется существенное увеличение финансирования, в противном случае управление сферой продолжит сводиться к решению разрозненных, невзаимосвязанных проблем.

В сложившейся ситуации крайне важно пересмотреть подходы к международному сотрудничеству. Необходимо переориентировать внимание с краткосрочной выгоды на долгосрочное, взаимовыгодное партнерство, основанное на принципах равенства и уважения национальных интересов. Речь идет не просто о замене ушедших партнеров, а о создании совершенно новой сети экономических взаимоотношений, диверсифицированной и устойчивой к внешним влияниям. Важно активно изучать и адаптировать лучшие мировые практики, не перенимая их автоматически, а творчески перерабатывая и адаптируя к российским условиям.

Основным условием успеха в формировании новых экономических союзов является увеличение инвестиционной привлекательности российской экономики. Это требует не только улучшения условий для бизнеса, но и создания прозрачных и стабильных правил работы для зарубежных инвесторов. Необходимо активно распространять информацию о перспективных инвестиционных проектах, предлагая выгодные условия и гарантии защиты инвестиций. При этом приоритетом должно стать привлечение инвестиций в высокотехнологичные секторы, способствующие модернизации российской экономики и повышению ее конкурентоспособности.

Список литературы

1. Поляков, А. В. Зеленая Россия будущего: экономические проблемы и политические перспективы / А. В. Поляков, И. А. Анкудинов, В. Ю. Егоров [и др.] // Бизнес. Общество. Власть. — 2022. — № 46. — С. 87–116. — EDN WJUVWN.
2. Королев, С. В. Строительная отрасль России: проблемы и перспективы / С. В. Королев, О. Л. Толмачев // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2023. — Т. 22, № 3. — С. 65–70. — DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-3-65-70. — EDN ETRXYX.
3. Поезжаев, Е. В. Перспективы развития строительной отрасли Российской Федерации в «постпандемийный период» / Е. В. Поезжаев // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2022. — № 2-1. — С. 83–88. — DOI 10.17513/vaael.2062. — EDN XVQKOC.
4. Гусакова, Е. А. Государственные закупки в строительстве - зарубежная практика / Е. А. Гусакова, А. С. Павлов // Вестник МГСУ. — 2022. — Т. 17, № 2. — С. 242–252. — DOI 10.22227/1997-0935.2022.2.242-252. — EDN PEXHQW.
5. Цветков, Ю. А. Классификация проблем функционирования системы государственного строительного заказа / Ю. А. Цветков // Актуальные проблемы строительной отрасли и образования – 2021: материалы Второй Национальной научной конференции, Москва, 8 декабря 2021 г. — Москва: Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, 2022. — С. 1110–1117. — EDN UHCUVE.
6. Копылов, А. Д. Реализация концепции «умный город» в развитии городских поселений рф / А. Д. Копылов // Дневник науки. — 2022. — № 5(65). — EDN FTFONE.
7. Юхина, П. А. Особенности инвестиционно-строительных проектов при создании умных городов в России / П. А. Юхина // Весенние дни науки: сборник докладов, Екатеринбург, 21–23 апреля 2022 г. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2022. — С. 715–718. — EDN UKJBVI.

References

1. Polyakov, L. V., Ankudinov, I. A., Egorov, V. Yu., Lyatsos, A. D., & Ryzhkin, E. N. (2022). Green Russia of the future: economic problems and political prospects. *Business. Society. Power*, 4(46), 86–16. (In Russian).
2. Korolev, S. V., Tolmachev, O. L. (2023). The Russian construction industry: problems and prospects. *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*, 22(3), 65–70. (In Russian). <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-65-70>.
3. Poczhaev, E. V. (2022). Prospects for the development of the construction industry of the Russian Federation in the “post-pandemic period”. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 2(1), 83–88. (In Russian). <https://doi.org/10.17513/vaael.2062>
4. Gusakova, E. A., Pavlov, A. S. (2022). Public procurement in construction – foreign practice. *Bulletin of MGSU*, 2(17), 242–252. (In Russian). <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2022.2.242-252>
5. Tsvetkov, Yu. A. (2022). Classification of problems of functioning of the state construction order system. In: *Current issues of the construction industry and education – 2021: Proceedings of the Second National Scientific Conference, Moscom, December 8, 2021*. Moscow. (In Russian).
6. Kopylov, A. D. (2022). Implementation of the “smart city” concept in the development of urban settlements in the Russian Federation. *Dnevnik Nauki*, 5(65). (In Russian).
7. Yukhina, P. A. (2022). Features of investment and construction projects in the creation of smart cities in Russia. In: *Spring Days of Science: Collection of papers, Yekaterinburg, April 21–23*. Yekaterinburg: Ural Federal University. (In Russian).

Экология через утилизацию твердых бытовых отходов в жилом секторе: анализ региональных систем

Зотов Владимир Борисович

Д-р экон. наук, проф. каф. государственного и муниципального управления

ORCID: 0000-0001-6509-5344, e-mail: zotovvb@mail.ru

Исаева Мария Игоревна

Ст. преп. каф. банковского дела и предпринимательства

ORCID: 0000-0003-4475-2362, e-mail: maria.isaeva7@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Цель настоящего исследования — проанализировать региональные системы уборки и утилизации твердых бытовых отходов в жилом секторе. Применены методы анализа технологий уборки мусора в жилых зонах регионов Российской Федерации, (далее — РФ, Россия) сравнения подходов по обращению с отходами в зарубежных странах, а также сопоставления основных технологических решений, используемых для оптимизации процессов обращения с отходами.

Изучена роль утилизации мусора в России. Проведен анализ региональных систем уборки и утилизации твердых бытовых отходов в жилом секторе. Рассмотрен зарубежный опыт утилизации отходов в жилом секторе, акцентировано внимание на необходимости стимулирования разработки и принятия инновационных мер, в том числе в рамках программно-целевого регулирования по организации раздельного сбора мусора в стране. Обоснована важность комплексного формирования не только инфраструктуры, но и объектов по обращению с твердыми бытовыми отходами в жилом секторе в качестве меры по уменьшению экологических рисков на уровне регионов.

Статья носит обзорный характер и ориентирована на выявление проблем в региональной системе уборки и утилизации твердых бытовых отходов.

Для цитирования: Зотов В.Б., Исаева М.И. Экология через утилизацию твердых бытовых отходов в жилом секторе: анализ региональных систем // Вестник университета. 2026. № 4. С. 122–131.

Ключевые слова

Утилизация мусора, защита окружающей среды, отходы, промышленность, экология, региональные системы обращения с отходами, раздельный сбор мусора

Ecology through the disposal of solid household waste in the residential sector: regional systems analysis

Vladimir B. Zotov

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Public and Municipal Administration Department

ORCID: 0000-0001-6509-5344, e-mail: zotovvb@mail.ru

Maria I. Isaeva

Senior Lecturer at the Banking and Entrepreneurship Department

ORCID: 0000-0003-4475-2362, e-mail: maria.isaeva7@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The purpose of the study is to analyze regional systems for cleaning and disposing of solid household waste in the residential sector. The research paper applies methods of analyzing garbage collection technologies in residential areas in Russia regions, comparing waste management approaches in foreign countries and the main technological solutions used to optimize waste management processes.

The role of waste disposal in Russia is studied. Regional systems of cleaning and disposal of solid household waste in the residential sector are analyzed. The foreign experience of waste disposal in the residential sector is reviewed, and attention is focused on the need to stimulate the development and adoption of innovative measures, including within the framework of program-oriented regulation on the organization of separate waste collection in Russia. The importance of the integrated formation of not only infrastructure, but also facilities for managing solid household waste in the residential sector as a measure to reduce environmental risks at the regional level is substantiated.

The research paper is of an overview nature and is focused on identifying issues in the regional system of cleaning and disposal of solid household waste.

For citation: Zotov V.B., Isaeva M.I. (2026) Ecology through the disposal of solid household waste in the residential sector: regional systems analysis. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 122–131.

Keywords

Waste disposal, environmental protection, waste, industry, ecology, regional waste management systems, separate garbage collection



ВВЕДЕНИЕ

Проблема утилизации мусора в Российской Федерации (далее — РФ, Россия) и в мире назревала много лет и никак не контролировалась, что вылилось в системный экологический кризис. В большей степени это связано с развитием промышленности в прошлом столетии без внимания к экологии и природоохранным мероприятиям. Урбанизация и бурный рост новых жилых районов также способствовали развитию проблемы накопления строительного и другого мусора в жилых зонах, которая остается не до конца решенной и в настоящее время.

В среднем житель города за год производит до тонны отходов и мусора [1]. Огромные кучи гниющего и частично неразлагающегося мусора в жилой зоне способствуют распространению различных инфекционных заболеваний и даже мутации существующих вирусов.

На региональном уровне в России обращение с твердыми бытовыми отходами выполняется посредством следующих механизмов контроля данной системы.

1. Ответственность региональных операторов регулируется системой предоставления отчетности местным властям относительно данных о переработанных и захороненных отходах, своевременного вывоза мусора.

2. Работа региональных операторов координируется и контролируется органами государственной власти, например, ведомства, регулирующие систему обслуживания в сфере утилизации отходов, Росприроднадзор, Федеральная антимонопольная служба (далее — ФАС) и местные экологические управления, которые осуществляют проверки на соответствие работы данных операторов законодательству. ФАС отслеживает целесообразность стоимости тарифов с учетом изучения расходов операторов на логистику и утилизацию мусора.

3. Функционирование онлайн-платформ, приложений и горячих линий предоставляют гражданам возможность сообщать о нарушениях в работе операторов. Система «РЭО Радар» представляет собой онлайн-платформу, на которой граждане оставляют свои заявки относительно работы региональных операторов¹. Применение мобильных приложений и специализированных платформ обеспечивает более оперативное получение информации, что является неотъемлемым фактором реагирования на возникшую проблему и взаимодействия между населением и региональными операторами [2].

4. Проведение заседаний межведомственным штабом заседаний по координации действий государственных структур позволяет разрабатывать рациональные решения, в рамках которых проводится анализ возникших обстоятельств, подготовка рекомендаций и контроль осуществления поставленных задач. По Поручению Председателя Правительства РФ был сформирован межведомственный штаб «Инцидент Организация системы по обращению с ТКО», где были рассмотрены темы регулирования санитарных норм и законодательства с использованием тарифного регулирования региональных операторов, организации механизма вывоза отходов².

Осуществление контроля по повышению качества работы системы по обращению с отходами сопряжено с применением комплексной методики, содержащей в себе государственный и общественный контроль, информационные технологии [3].

ТЕХНОЛОГИИ УБОРКИ МУСОРА В ЖИЛЫХ ЗОНАХ РЕГИОНОВ РОССИИ

Последующая деградация экосистем может привести к дестабилизации биосферы, утрате целостности и способности поддержки качества эко среды, необходимых для жизни человечества [4]. В последние годы данная проблема становится все более актуальной, поскольку мест для утилизации отходов становится меньше, а самих отходов в виду роста технического прогресса и новых застроек — все больше. «Мусорная реформа», проводимая в России в последние годы, показала свою неэффективность [5].

В каждом городе и микрорайоне сформирована системная модель уборки территории, которая включает в свой состав ответственных, график уборки, использование техники и другие элементы. Наиболее распространенная модель организации уборки в жилой зоне приведена в табл. 1.

¹ Памятка по работе в системе «РЭО Радар». Режим доступа: <https://lenino.rk.gov.ru/articles/2fe875f6-08ee-4267-aed3-1cb9b8b2c426> (дата обращения: 11.09.2025).

² Правительство усиливает контроль за сферой обращения с отходами. Режим доступа: <http://government.ru/news/53551/> (дата обращения: 11.09.2025).

**Стандартизированная модель организации уборки жилой зоны,
применяемая в 2024–2025 гг. в регионах России**

Пункт	Описание
Использование современных технологий	Использование роботизированных систем уборки и специальных датчиков для отслеживания загрязненности общественных зон
Частота и график уборки	Уборка определяется на основе численности жителей и площади домов. Уборка подъездов проводится ежедневно, с составлением удобного для жителей графика
Планирование дополнительных работ	Мойка окон и генеральная уборка включаются в график уборки. Генеральная уборка должна проводиться не реже одного раза в квартал с дезинфекцией
Согласование с жителями	Учет мнения жильцов при составлении графика уборки. Беседы с жителями повышают комфортные условия проживания
Нормы уборки придомовой территории	Ежедневная уборка дорожек, детских площадок и скамеек. Регулярная очистка территории от снега и наледи, а также организация раздельного сбора мусора
Благоустройство придомовой территории	Комплекс работ по организации комфортной среды: освещение, озеленение, асфальтирование, обустройство детских площадок и парковок. Ограждение земельных участков для обеспечения чистоты и безопасности
Финансирование благоустройства	Ответственность за оплату работ лежит на собственниках. Дополнительные мероприятия финансируются с отдельного счета. Муниципалитет отвечает за обустройство муниципальной земли
Специальные требования для инвалидов и пожилых людей	Уборка учитывает потребности инвалидов и пожилых людей, включая доступность мусорных контейнеров и достаточное освещение
Контроль и ответственность	Внедрение системы мониторинга и контроль за выполнением работ по уборке. Нарушения норм уборки влекут штрафы для управляющих компаний, что способствует повышению качества обслуживания

Составлено авторами по материалам исследования

Реализация этих мер обеспечивает нужный уровень чистоты и комфорта для жильцов домов, и способствует созданию более экологически безопасной и приятной среды проживания. В большинстве регионов созданы системы уборки мусора, которые выстраиваются по схеме «контейнер — мусоровоз — утилизация». Кроме того, развиваются системы раздельного сбора мусора посредством информирования населения об этом и установки специальных контейнеров, а также так называемых «умных контейнеров». Более того, используются пароочистители в очистке и дезинфекции труднодоступных мест. Очистка придомовой территории часто производится с использованием аппаратов высокого давления, что позволяет быстро и эффективно убирать дорожки, фасады и другие наружные поверхности.

Использование современных технологий, регулярная уборка является ключевым аспектом в чистоте жилой зоны. При этом расширяются формы и технологии уборки мусора в жилых зонах регионов.

Наиболее распространенные среди них приведены в табл. 2.

Технологии уборки мусора в жилых зонах регионов России

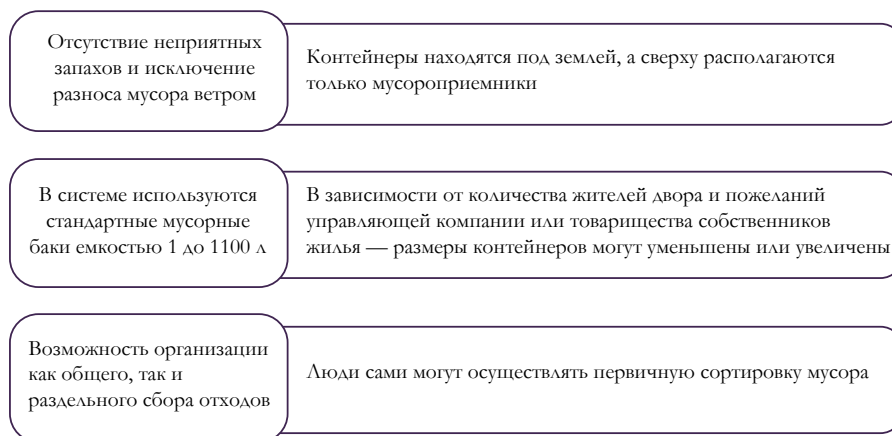
Форма/технология	Описание
Контейнерные площадки	Размещение контейнеров для раздельного сбора мусора (бумага, пластик, стекло, органические отходы и т.д.). Регулярная очистка контейнеров специализированными службами
Мусоровозы	Плановые вывозы отходов по расписанию для поддержания чистоты. Контейнеры с функцией прессования для увеличения объема собираемого мусора
Системы раздельного сбора мусора	Информирование населения о важности раздельного сбора отходов. Установка специальных контейнеров для переработки вторичных материалов
Системы компостирования	Установка контейнеров для сбора компостируемых органических отходов. Обучение жителей методам компостирования на приусадебных участках
Уборка территории	Проведение плановых уборок общественных территорий (дворы, парки, детские площадки). Организация волонтерских акций (субботники) для уборки мусора
Технологии автоматизации	«Умные» контейнеры с датчиками заполненности, уведомляющие службы о необходимости вывоза. Мобильные приложения для жителей для сообщения о переполненных контейнерах и несанкционированных свалках
Эко-инициативы и программы	Проведение образовательных программ по экологии и утилизации отходов. Программы поощрения населения за участие в раздельном сборе и переработке мусора
Системы утилизации крупногабаритных отходов	Создание пунктов приема для крупногабаритного мусора (мебель, бытовая техника и т.д.). Организация вывозов крупногабаритных отходов по заявкам жителей

Составлено авторами по материалам исследования

Новое уборочное оборудование позволяет справляться с высокими загрязнениями, обеспечивая чистоту и порядок на всей придомовой территории. При этом важной является именно сама система хранения мусора на придомовой территории. Примером является проект, реализуемый в Белгородской области на базе «Центра экологической безопасности», который использует современные технологии для оптимизации управления отходами [7]. В рамках проекта используются контейнеры, оснащенные датчиками, которые отслеживают количество мусора в них. Это позволяет контролировать транспортировку твердых коммунальных отходов и способствует сдерживанию роста тарифов. В 2024 г. в регионе было установлено более 12 тыс. таких контейнеров [8]. Датчики позволяют получать оперативную информацию о наполненности контейнеров, что устраняет экономически нецелесообразные рейсы по опорожнению не заполненных контейнеров. Датчики особенно эффективны на контейнерах для сбора вторичного сырья, поскольку их объемы намного сложнее прогнозировать в виду влияния факторов сезонности и предпочтений населения.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ И ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПО ОБРАЩЕНИЮ С ОТХОДАМИ

Инновационным решением является и система подземного сбора и хранения мусора (Ecolift), разработанная для массового использования в общественных местах. Система работает по принципу гидравлического лифта и внедрена в отдельных микрорайонах Ленинградской области, Санкт-Петербурга, Москвы, Казани [9]. Опишем преимущества такого варианта (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Преимущества подземного сбора и хранения мусора

Уборка территории также проводится посредством привлечения граждан, волонтеров, экологических организаций, которые совместно принимают усилия по сбору мусора. Инициативные организации реализуют образовательные программы, а также проводят беседы с населением по раздельному сбору мусора [5].

Все применяемые технологии уборки мусора могут быть разделены на индивидуальные и централизованные. Индивидуальные системы возникают из-за конкуренции в сочетании с лицензированием свалок, выполняют краткосрочные, минимальные требования, им характерна высокая конкуренция на рынке между участниками системы и низкий уровень управляемости. Централизованная система выстраивается на уровне города, ей подлежат полная санитарная очистка территории, распределение отходов между выбранными компаниями. Им также свойственны крупные масштабы операций, зачастую требуется лицензирование, обеспечивается контроль каждого участника системы.

В итоге строятся и работают мусороперерабатывающие и мусоросжигающие заводы, но их количество явно недостаточно стране. При этом их активно строят на территории разных регионов с помощью различных вариантов утилизации мусора.

В настоящее время мусороперерабатывающие заводы начинают применять все более инновационные технологии, которые позволяют утилизировать даже различные гаджеты, батарейки, провода и радиаторы [8]. Кроме того, применяются новые технологии по разделению пластика от бумаги [6].

ОПЫТ ПЕРЕРАБОТКИ И УТИЛИЗАЦИИ МУСОРА В РОССИИ И В ДРУГИХ СТРАНАХ

Для того чтобы указанные экоцели были достигнуты, необходимо развивать меры и направления по стимулированию населения к раздельному сбору мусора. Раздельный сбор мусора доказал свою эффективность в разных государствах, в которых он достигает до 90 %, а население во многих странах штрафуют за несоблюдение этого правила.

В Швеции мусор определяется по фактическому количеству: чем меньше человек выбросит, тем меньше будет платить. Упаковка товара содержит залоговую стоимость. Человек может вернуть деньги, сдав упаковку в фондмат или аппарат обратного вендинга [8]. Такие деньги при этом не являются доходом, поэтому жители Швеции активно используют этот вариант. Кроме того, в стране сжигают практически половину отходов, стимулируя национальную энергетику, производя более 17 ТБ/ч энергии, обеспечивая практически 700 тыс. квартир электричеством от вторсырья [9]. При этом все активнее развивается пропаганда ответственного потребления продуктов, снижения выбросов в окружающую среду и уменьшения отходов от населения.

В качестве утилизации мусора используются методы, основные среди которых приводятся в табл. 3 [7].

Что касается России, то в предыдущие годы широко внедрялись различные технологические решения, повышающие результативность систем по утилизации с отходами. Подобные разработки были предназначены для совершенствования этапов процесса сбора, доставки и утилизации коммунальных отходов. Основные технологические решения, используемые для оптимизации процессов обращения с отходами, представлены на табл. 4.

Методы утилизации мусора

Метод переработки	Описание	Преимущества	Недостатки
Механическая обработка	Дробление, измельчение, нарезка, прессование и нагревание до температур плавления для получения гранул или чипсов	Технологическая доступность, надежность, высокая рентабельность, широкий спектр применения	Возможность самовозгорания при высокой плотности горючих веществ в полимерах. Требуется соблюдения пожарной безопасности и специальной огнеупорной обработки
Инсинерация	Термический способ обезвреживания отходов с использованием инсинератора для сжигания мусора	Высокая эффективность и безопасность, максимальная производительность	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу. Необходимость установки дымоуловителей и фильтров, что дорого для малых предприятий
Пиролиз	Процесс утилизации и сжигания отходов при высокой температуре в закрытой камере без доступа кислорода	Продукты с низкой молекулярной массой, возможность получения топлива и сырья	Требуется сложного оборудования и контроля условий процесса. Высокие затраты на установку и эксплуатацию

Составлено авторами по материалам исследования

Основные технологические решения, используемые для оптимизации процессов обращения с отходами

Технология	Применение
Раздельный сбор отходов	На территории Московской области применяется двухфакторная система раздельного сбора мусора. Данный подход позволяет повысить уровень переработки отходов. В Санкт-Петербурге система переработки отходов после его раздельного сбора позволила получить в результате переработки около 9 тыс. т вторичного сырья в год
Автоматизация процессов	В Тюменской области и Краснодарском крае была проведена процедура внедрения автоматизированных сортировочных линий, позволяющих проводить 100 % сортировку отходов и тем самым сокращать количество отходов на полигонах. Установленные линии оснащены вихретоковыми и оптическими сепараторами, увеличивающими результативность этапа сортировки. В Нижнем Новгороде представлен EcoTech-проект для получения отходов у населения для формирования вторсырья посредством работы нейросети

Технология	Применение
Перерабатывающие комплексы	Московская область характеризуется наличием специализированных комплексов, оснащенных автоматизированным оборудованием для утилизации мусора, таких как «Храброво», «Дон», «Алексинский карьер». В Республике Татарстан и Краснодарском крае функционируют экотехнопарки, выполняющие работы по сортировке отходов и их переработке во вторичное сырье
Компостирование и производство биогаза	На территории регионов России внедряются разработки по технологии компостирования отходов. Например, на территории Республики Башкортостан процесс компостирования позволяет использовать полученное сырье для сельского хозяйства. В регионах начинают работу проекты по переработке органических отходов с целью получения биогаза, применяемого в последующем как источник энергии. Так, «Росатом» в рамках переговоров заключил контракт на возведение биогазовых станций, расположенных в Тверской и Владимирской областях
Инновационные подходы	Установка фандоматов для вторичного сырья в Белгородской области настроена на прием пластиковой и алюминиевой тары, обеспечивая реализацию подхода по раздельному сбору отходов

Составлено авторами по материалам исследования

Существует позитивный опыт переработки и утилизации мусора и в других странах, что позволяет им улучшать экологическую обстановку, утилизировать его менее критично для природоохранной среды, и увеличивать объемы переработки вторсырья в целом. В России для внедрения новых технологий существует необходимость стимулировать переработчиков, усиливать их заинтересованность в участии в данных программах. Многие из них вряд ли смогут самостоятельно открыть мусороперерабатывающий завод без государственной поддержки, поэтому необходимо продвигать формы финансирования подобных проектов с участием государственной поддержки³.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для решения проблем, связанных с реализацией «мусорной реформы», предлагается произвести следующие действия:

- разработать и внедрить четкие правила и нормы, касающиеся утилизации твердых бытовых отходов, включая лицензирование частных компаний, контроль за их деятельностью и ответственность за нарушения;
- проработать стандарты для услуг по утилизации отходов, что позволит повысить качество предоставляемых услуг и защитить интересы граждан;
- граждан необходимо осведомлять о своих правах на чистую и безопасную окружающую среду — целесообразно доносить информацию о том, как сообщать о несанкционированных свалках и требовать их ликвидации;
- необходимо создавать новые системы мониторинга для выявления несанкционированных свалок — использование дронов или мобильных приложений, в которых возможно оставлять комментарии каждому жителю городов.

³ Основы государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129117/ (дата обращения: 11.09.2025).

Также целесообразно развивать инновационные технологии по уборке, хранению, утилизации мусора, стимулируя управляющие и другие компании, занятые в этом процессе. Возможно предоставление льгот по налогу на имущество при приобретении новых машин и установке новых типов контейнеров на определенный период. Льготы по налогу могут определяться в соответствии с суммой расходов, которую компания понесла на эти мероприятия. Необходимо развивать государственное частное партнерство в обустройстве территории экологически правильными и «умными» системами хранения и контроля мусора.

Эффективная ликвидация свалок требует тесного сотрудничества между частными организациями, местными властями и гражданами. Государство должно гарантировать, что все действия по утилизации отходов соответствуют нормам экологической безопасности, защищая тем самым права граждан на здоровую окружающую среду.

Для эффективного решения проблемы утилизации твердых бытовых отходов в жилом секторе необходимо комплексное взаимодействие между государственными органами, частными организациями и населением. Уделяя внимание правовому регулированию, финансированию, образованию и защите прав граждан, государство может создать устойчивую и эффективную систему управления отходами.

Список литературы

1. Бараев, М. А. Пути решения проблемы накопления бытовых отходов / М. А. Бараев, М. В. Радкевич // *Universum: технические науки*. — 2020. — № 4-2(73). — С. 89–92. — EDN WQJOSC.
2. Волков, А. В. Рынок утилизации отходов / А. В. Волков. — Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Центр развития, 2024. — 81 с.
3. Дрозд, Г. Я. Стратегия и потенциал развития сектора обращения с отходами на примере Луганщины / Г. Я. Дрозд // *Вода и экология: проблемы и решения*. — 2017. — № 2(70). — С. 60–78. — DOI 10.23968/2305-3488.2017.20.2.60-78. — EDN ZTSOJT.
4. Карманова, А. А. Твердые отходы, их влияние на состояние литосферы / А. А. Карманова // *Международный журнал прикладных наук и технологий Integral*. — 2020. — № 1. — С. 5. — EDN RQJGDY.
5. Козина У. Ю. Механизм управления отходами потребления в системе эколого-экономической безопасности России // *Управленческий учет*. — 2025. — № 11. — С. 296–303.
6. Морозов, В. В. Проблемы обращения с твердыми бытовыми отходами и зоны экологического бедствия / В. В. Морозов, З. И. Курбатова, Е. П. Курбатова // *Известия Великолукской государственной сельскохозяйственной академии*. — 2020. — № 1(30). — С. 9–13. — EDN YBMZVY.
7. Медовар Ю.А. Современные полигоны ТКО — отложенное на завтра решение проблемы переработки и утилизации отходов / Ю.А. Медовар, И.О. Юшманова, Е.Г. Хмельченко, М.А. Черкасова // *Муниципальная академия*. — 2022. — № 4. — С. 156–165. — EDN HDHXCA.
8. Ращупкина Д.А. Утилизация твердых бытовых отходов / Д. А. Ращупкина // *Материалы XV Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум»*.
9. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жиздюк Д.А. Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования // *Муниципальная академия*. — 2023. — № 4. — С. 340–346.

References

1. Baraev, M. A., Radkevich, M. V. (2020). Ways to Solve the Problem of Household Waste Accumulation. *Universum: Technical Sciences*, 4-2(73), 89–92. (In Russian).
2. Volkov, A. V. (2024). *Waste disposal market*. Moscow: National Research University Higher School of Economics. Development Center. (In Russian).
3. Drozd, G. Ya. (2017). Strategy and potential of waste management sector development on the example of Lugansk region. *Water and Ecology: Problems and Solutions*, 2(70), 60–78. (In Russian). <https://doi.org/10.23968/2305-3488.2017.20.2.60-78>
4. Karmanova, A. A. (2020). Solid Waste and Its Impact on the State of the Lithosphere. *International Journal of Applied Sciences and Technologies "Integral"*, 1, 38–47. (In Russian).
5. Kozina U. Y. The mechanism of waste management in the system of ecological and economic security of Russia // *Management accounting*. — 2025. — № 11. — Pp. 296–303.

6. Morozov, V. V., Kurbatova, Z. I., & Kurbatova, E. P. (2020). Problems of Solid Household Waste Management and Ecological Disaster Zones. *Izvestiya of the Velikolukskaya State Agricultural Academy*, 1, 9–13. (In Russian).
7. Medovar, Yu. A., Yushmanova, I. O., Khmelchenko, E. G., & Cherkasova, M. A. (2022). Modern MSW Landfills: A Delayed Solution to the Problem of Waste Recycling and Disposal. *Municipal Academy*, 4, 156–165. (In Russian).
8. Rashchupkina D.A. Solid Household Waste Disposal // *Materials of the XV International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum"*.
9. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Beregovskaya T.A., Zhizdyuk D.A. Ecology as a Key Factor in Improving the Level and Quality of Life in Municipalities // *Municipal Academy*. — 2023. — No. 4. — Pp. 340–346.

Программно-целевой подход к управлению развитием горных территорий

Керимов Ислам Курбанович

Аспирант

ORCID: 0000-0001-9602-774X, e-mail: Islam777353@yandex.ru

Дагестанский государственный технический университет, г. Махачкала, Россия

Аннотация

Изучены особенности социально-экономического развития горных территорий Российской Федерации, обоснована целесообразность программно-целевого подхода к их управлению. Рассмотрены действующие нормативные правовые акты и практики: федеральное законодательство о стратегическом планировании, модельный закон Межпарламентской ассамблеи Содружества Независимых Государств, региональные законы и государственные программы, примеры реализации в Республике Дагестан и Чеченской Республике.

На примере Республики Дагестан показаны масштабы горных территорий, доля населения, отраслевые показатели и приоритетные меры поддержки, включая субсидии и инвестиционные проекты, а также инфраструктурные инициативы в дорожном строительстве, газификации и энергоснабжении. Выявлены ключевые проблемы: изношенность энергосетей, недостаточная газификация, низкий уровень дорожной сети, отток населения и ограниченная инвестиционная привлекательность.

В качестве стратегических направлений предложены определение понятия горных территорий и закрепление их статуса на законодательном уровне Российской Федерации, разработка федеральной государственной программы социально-экономического развития страны, усиление роли региональных и муниципальных органов, а также расширение участия местных сообществ в решении вопросов развития горных территорий и внедрении систем мониторинга эффективности реализации программ развития горных территорий.

Для цитирования: Керимов И.К. Программно-целевой подход к управлению развитием горных территорий // Вестник университета. 2026. № 4. С. 132–140.

Ключевые слова

Горные территории, сельское хозяйство, государственная программа, государственное управление, инвестиции, инфраструктура, государственная поддержка

A program-targeted approach to managing development in mountainous areas

Islam K. Kerimov

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0001-9602-774X, E-mail: Islam777353@yandex.ru

Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

Abstract

The features of social and economic development in Russian mountainous territories are studied, and the expediency of a program-oriented approach to their management is substantiated. The current regulatory legal acts and practices are reviewed: federal legislation on strategic planning, the model law of the Interparliamentary Assembly of the CIS, regional laws and government programs, and implementation cases in the Republic of Dagestan and the Chechen Republic.

Using the Republic of Dagestan case, the research paper shows the mountainous territories scale, the population proportion, industry indicators, and priority support measures, including subsidies and investment projects, as well as infrastructure initiatives in road construction, gasification, and energy supply. Key issues are identified: power grids deterioration, insufficient gasification, low level of the road network, population outflow, and limited investment attractiveness.

The definition of mountain territories and their status consolidation at the legislative level of Russia, the creation of a federal state program for the social and economic development of the country, strengthening the role of regional and municipal authorities, as well as expanding the participation of local communities in addressing issues of mountain development and monitoring systems implementation for the effectiveness of mountain development programs are proposed as strategic directions.

For citation: Kerimov I.K. (2026) A program-targeted approach to managing development in mountainous areas. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 132–140.

Keywords

Mountainous territories, agriculture, state program, public administration, investment, infrastructure, state support

ВВЕДЕНИЕ

Горные территории представляют собой особый тип пространственно-экономических систем, развитие которых затрудняет ряд ограничений, в частности неблагоприятные природно-климатические условия, а также низкий уровень развития инфраструктуры. К числу таких территорий относят районы, которые традиционно рассматриваются как проблемные с точки зрения социально-экономического развития, но которые в то же время обладают значительным стратегическим потенциалом.

Горные территории занимают значительную долю площади многих государств и играют важную роль в обеспечении экологической безопасности, сохранении окружающей среды, духовного и культурного наследия, а также обладают значительным экономическим потенциалом. В связи с этим исследование, представленное в данной научной статье, является актуальным и своевременным.

Научная новизна исследования заключается в разработке концептуальных основ применения программно-целевого подхода к управлению развитием горных территорий как особых социально-экономических систем.

Актуальность темы исследования обусловлена совокупностью факторов:

- стратегическая значимость горных территорий в контексте обеспечения экологического баланса, экономической безопасности и сохранения культурного наследия;
- усугубление диспропорций в социально-экономическом развитии горных и равнинных территорий;
- фрагментированность и недостаточная эффективность действующего правового и институционального регулирования развития горных территорий.

Целью настоящего исследования является разработка теоретико-методологических основ и практических рекомендаций по внедрению программно-целевого подхода в систему государственного управления для обеспечения устойчивого развития горных территорий Российской Федерации (далее — РФ, Россия).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущностные характеристики горных территорий как объекта государственного управления;
- раскрыть методологическое содержание и инструментарий программно-целевого подхода;
- провести анализ современного состояния нормативно-правового регулирования горных территорий в России;
- сформировать систему приоритетных направлений совершенствования государственной политики в сфере развития горных территорий.

Для решения поставленных задач и достижения цели исследования применен комплекс общенаучных методов, в том числе методы теоретического анализа и эмпирического исследования, что позволило обеспечить достоверность полученных результатов.

ГОРНЫЕ ТЕРРИТОРИИ КАК ОСОБЫЙ ОБЪЕКТ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Сохранение и устойчивое развитие горных территорий является важной задачей для многих стран, поскольку горы обладают уникальными природными ресурсами и являются жизненно важными экосистемами [1]. Горные территории предоставляют населению страны разнообразные экосистемные услуги, такие как пресная вода, продовольствие, генетические ресурсы, древесина, энергия, защита от стихийных бедствий, и в результате играют решающую роль в формировании устойчивого будущего. Значимость горных территорий, а также необходимость их охраны и устойчивого развития все чаще признают как ученые-теоретики, так и практики хозяйствования, включая данный вопрос в повестки многочисленных конференций, форумов, симпозиумов, круглых столов [2].

Горные территории характеризуются совокупностью признаков, формирующих их уникальность как объекта управления. В первую очередь это высокая степень природной дифференциации, что обусловлено сложным рельефом и изменчивостью климатических условий. Данный аспект ограничивает экономическую деятельность в горных территориях и значительно сужает возможности индустриализации, а также усиливает зависимость от природно-ресурсных и рекреационных видов хозяйствования.

Социальная структура горных территорий также имеет специфические черты, обусловленные низким уровнем развития социальной и инженерной инфраструктуры. Низкий уровень жизни в горных территориях приводит к оттоку населения на более развитые равнинные территории. Вследствие этого под угрозой находятся сохранение традиционных форм занятости и локальной идентичности.

Освоение горных территорий является комплексным процессом, требующим для достижения устойчивого развития взвешенного подхода с учетом всех характерных факторов, таких как природно-климатические, орографические условия [3]. Таким образом, горные территории представляют собой сложные социально-экономические системы, развитие которых не может быть обеспечено только рыночными механизмами или стандартными административными инструментами. Для их эффективного развития необходимо применение программно-целевого подхода управления.

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЭКОНОМИКОЙ

Программно-целевой подход основан на определении и формировании системы целей, задач и мероприятий, направленных на достижение заранее определенных результатов в установленные сроки и с заданными ресурсами. Ключевым преимуществом данного подхода является возможность концентрации финансовых и административных ресурсов для решения приоритетных задач.

Главной особенностью и преимуществом применения программно-целевого подхода является возможность разделения основной цели на ряд подцелей. При этом для каждого этапа реализации программы (подцели) рассчитываются сроки и объем необходимого финансирования. За счет этого реализация программы полностью контролируется на каждом этапе. Так, реализация программ и проектов предполагают формирование системы индикаторов, целевых показателей и показателей результативности, позволяющих осуществлять мониторинг эффективности их реализации.

Необходимо также отметить комплексность подхода. Он позволяет добиться необходимых показателей уровня социально-экономического развития посредством как прямого воздействия, так и косвенными мерами. За счет влияния на отдельные сферы хозяйствования могут быть достигнуты плановые показатели в других смежных областях. Это также объясняет мультипликативность эффекта от применения программно-целевого подхода [4].

Ключевым элементом программно-целевого подхода являются его временные рамки. Каждая программа разрабатывается на определенный период времени и включает этапы ее реализации. Это обеспечивает последовательность управленческих решений и возможность корректировки программных мероприятий с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды. Таким образом, данный подход управления экономикой сочетает в себе стратегическую направленность и тактическую гибкость.

Финансовое обеспечение также является одним из ключевых элементов программно-целевого подхода, поскольку именно через систему финансовых ресурсов обеспечивается реализация целей и мероприятий программ социально-экономического развития. Финансовое обеспечение формируется как за счет бюджетных источников, так и внебюджетных. К бюджетным источникам финансирования относятся средства федерального бюджета, а также бюджеты субъектов федерации и муниципальных образований, а также государственные кредиты. Внебюджетные источники финансирования включают средства частных инвесторов, а также заемные и привлеченные средства.

Основы программно-целевого подхода в России регламентируются Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который регулирует отношения, возникающие между участниками стратегического планирования в процессе целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования социально-экономического развития страны, субъектов федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности России, а также мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования¹.

Согласно указанному нормативному правовому документу, стратегическое планирование в России осуществляется на федеральном уровне, уровне субъектов федерации, а также на уровне муниципальных образований. Следовательно, программно-целевой подход управления экономикой также может реализовываться на федеральном, региональном и муниципальном уровнях в зависимости от масштаба задач, которые необходимо решить.

К инструментам программно-целевого подхода к управлению относят:

- национальные проекты;
- федеральные программы;

¹ Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 28.12.2025).

- региональные целевые программы;
- муниципальные целевые программы;
- инвестиционные программы и проекты [5].

Эффект от реализации программно-целевого подхода зависит от системы мониторинга и оценки эффективности реализации тех или иных мероприятий в рамках программы или проекта, а также целевого использования ресурсов. Необходимо создание институтов, осуществляющих контроль за эффективной реализацией программ и проектов, направленных на развитие отраслей экономики.

К методам программно-целевого подхода к управлению экономикой можно отнести следующие:

- прямые методы регулирования;
- косвенные методы регулирования;
- методы регулирования материальных потоков.

К прямым методам регулирования относятся субсидии, субвенции и дотации, которые обеспечивают концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях развития. Использование прямых методов регулирования позволяет стимулировать хозяйствующие субъекты к участию в реализации программ и формировать экономические условия для достижения целевых программных ориентиров.

Косвенные методы регулирования включают совокупность инструментов государственного воздействия на экономические процессы, основанные не на прямых административных предписаниях, а на формировании экономических и институциональных условий, стимулирующих хозяйствующие субъекты к достижению целевых ориентиров. Данные методы реализуются посредством проведения государством налоговой, кредитной, таможенной политик.

Метод регулирования материальных потоков представляет собой совокупность управленческих решений, направленных на целенаправленное формирование, перераспределение и оптимизацию движения материальных ресурсов в экономике в соответствии с целями и приоритетами программно-целевого развития. Инструментами регулирования материальных потоков выступают лицензирование, квотирование, а также заказы на поставку продукции.

Сущность программно-целевого подхода к управлению экономикой заключается в целенаправленном, комплексном и ориентированном на результат воздействии на экономические процессы посредством разработки и утверждения программ, обеспечивающих согласование целей, задач, ресурсов и инструментов управления. Такой подход является ключевым элементом современной системы стратегического и программного управления экономикой.

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ГОРНЫХ ТЕРРИТОРИЙ В РОССИИ

Пространственное развитие России характеризуется высокой степенью территориальной неоднородности. Особое место в структуре национального пространства занимают горные территории, сосредоточенные преимущественно на Северном Кавказе, Дальнем Востоке, в Сибири, а также в Алтайском и Уральском регионах.

В России вопросам исследования развития горных территорий уделялось определенное внимание как со стороны институтов государства, так и со стороны научного сообщества, вследствие чего в настоящее время комплексных интегральных исследований проблематики развития горных территорий как составляющей региональной социально-экономической политики государства в стране недостаточно [6]. В условиях реализации государственной политики пространственного развития особую актуальность приобретает поиск эффективных инструментов управления развитием горных территорий, одним из которых является программно-целевой подход, который широко применяется в системе стратегического планирования России. Стоит отметить, что на сегодняшний день на федеральном уровне отсутствует законодательное регулирование, определяющее понятие, принципы и направления государственной политики в сфере развития горных территорий, тем самым обозначенная проблема препятствует формированию единых принципов и подходов для рационального использования ресурсов горных экосистем, в значительной мере ограничивает их инвестиционную привлекательность, снижает уровень использования ресурсного потенциала, замедляет рост благосостояния проживающего населения и популярных горных курортов.

Особого внимания заслуживает тот факт, что в отдельных случаях горная система России имеет также трансграничный характер, то есть находится на территории сразу нескольких стран и формирует естественную границу России с другими государствами. Это определяет международное сотрудничество и обмен опытом в качестве важных составляющих в области устойчивого развития горных территорий и представляет интерес для государств с горными территориями [7].

С учетом необходимости правового регулирования общественных отношений на горных территориях стран Содружества Независимых Государств (далее — СНГ), создания условий для повышения уровня жизни населения горных территорий, устойчивого национального пространственного развития, сохранения уникальных горных экологических систем, традиционного образа жизни, культурных традиций. Постановлением Межпарламентской ассамблеи государств-членов СНГ от 27 ноября 2020 г. № 51-12 принят модельный закон «О развитии и охране горных территорий»². Стоит подчеркнуть, что модельные законы, принимаемые Межпарламентской ассамблеей государств-членов СНГ, несут рекомендательный характер, однако они закладывают основы для совершенствования национальных законодательств.

Вместе с тем в России осуществляется практика принятия субъектами федерации законов «О горных территориях». Соответствующие нормативные правовые акты в субъектах РФ, входящих в состав Северо-Кавказского федерального округа, приняты в Республике Дагестан (Закон от 16 декабря 2010 г. № 72 «О горных территориях Республики Дагестан»), Республике Ингушетия (Закон от 3 февраля 2016 г. № 1-РЗ «О горных территориях Республики Ингушетия»), Республике Северная Осетия — Алания (Закон от 12 февраля 2019 г. № 9-РЗ)^{3,4,5}. Кроме того, на территории Чеченской Республики и Республики Дагестан реализуются государственная программа Чеченской Республики «Социально-экономическое развитие горных территорий (Веденского, Итум-Калинского, Ножай-Юртовского, Шатойского, Шаройского муниципальных районов Чеченской Республики (на 2017–2020 гг. и последующие годы)», утвержденная постановлением Правительства Чеченской Республики от 7 апреля 2017 г. № 77, и государственная программа Республики Дагестан «Социально-экономическое развитие горных территорий Республики Дагестан», утвержденная постановлением Правительства Республики Дагестан от 18 февраля 2020 г. № 21^{6,7}. Они направлены на улучшение социально-экономического положения горных муниципальных районов республик, повышение благосостояния и качества жизни населения горных территорий, обеспечение устойчивого экономического роста

Горные территории для Республики Дагестан имеют стратегическое значение как в социально-экономическом плане, так и с точки зрения сохранения и развития богатого духовного и культурного наследия. Так, горная часть занимает 44 % (22 тыс. км²) всей территории, в которых проживает почти треть всего населения республики (952,3 тыс. чел.). В горах расположены территории 33 муниципальных районов, из которых 7 граничат с зарубежными странами.

На сегодняшний день в горных территориях Республики Дагестан расположено 1,153 тыс. населенных пунктов, в 153 из которых численность населения составляет от 50 чел. и ниже, а 44 населенных пункта вовсе являются заброшенными. Доля объема сельскохозяйственной продукции горных территорий в общем объеме продукции во всех муниципальных образованиях республики составляет 53,8 %, производства промышленной продукции — 17,4 %, инвестиций в основной капитал — 19,1 %, объема работ, выполненных по виду деятельности «строительство», — 27,9 %, оборота розничной торговли — 9,8 %,

² Постановление Межпарламентской ассамблеи государств-членов Содружества Независимых Государств от 27 ноября 2020 г. № 51-12 «О модельном законе «О развитии и охране горных территорий». Режим доступа: <https://base.garant.ru/400742929/?ysclid=mke1078e4x466333246> (дата обращения: 28.12.2025).

³ Закон Республики Дагестан от 16 декабря 2010 г. № 72 «О горных территориях Республики Дагестан». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW346&n=13353#C0YUHN8V6pEqkHZpM2> (дата обращения: 28.12.2025).

⁴ Закон Республики Ингушетия от 3 февраля 2016 г. № 1-РЗ «О горных территориях Республики Ингушетия». Режим доступа: <https://base.garant.ru/34323796/?ysclid=mke18305ot772219883> (дата обращения: 28.12.2025).

⁵ Закон Республики Северная Осетия — Алания от 12 февраля 2019 г. № 9-РЗ «О статусе горных территорий в Республике Северная Осетия — Алания». Режим доступа: <https://base.garant.ru/45511022/> (дата обращения: 28.12.2025).

⁶ Постановление Правительства Чеченской Республики от 4 апреля 2017 г. № 77 «Об утверждении программы «Социально-экономическое развитие горных территорий (Веденского, Итум-Калинского, Ножай-Юртовского, Шатойского, Шаройского муниципальных районов) Чеченской Республики (на 2017–2020 и последующие годы)». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/450324767?ysclid=mke12zf9ur396840837> (дата обращения: 28.12.2025).

⁷ Постановление Правительства Республики Дагестан от 18 февраля 2020 г. № 21 «Об утверждении государственной программы Республики Дагестан «Социально-экономическое развитие горных территорий Республики Дагестан» и внесении изменения в Перечень государственных программ Республики Дагестан». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561752993?ysclid=mke0m3ul1d614146450> (дата обращения: 28.12.2025).

объема платных услуг — 12,1 %, ввода жилья — 21,2 %⁸. Приведенные данные показывают, что основной специализацией в горах является агропромышленный комплекс. В настоящее время производством сельскохозяйственной продукции в горных районах занято более 185,0 тыс. чел., что составляет около 20 % всего населения горных территорий⁹.

С учетом значимости горных территорий, а также глубины и характера проблем, сдерживающих их развитие в Республике Дагестан, вопрос развития горных территорий определен одним из приоритетных. В рамках государственной программы Республики Дагестан «Социально-экономическое развитие горных территорий Республики Дагестан» реализуются мероприятия, направленные на поддержку наиболее значимых отраслей¹⁰:

- предоставление субсидий на возмещение части затрат на строительство логистических (оптово-распределительных) центров хранения продукции в горных территориях Республики Дагестан — 10 млн руб.;
- предоставление субсидий на возмещение части затрат на приобретение торгового оборудования в горных территориях Республики Дагестан — 3 млн руб.;
- предоставление субсидий на возмещение части затрат на приобретение оборудования по производству пищевой продукции и напитков — 22 млн руб.;
- предоставление субсидий на возмещение части затрат на покупку гражданами, ведущими личные подсобные хозяйства в горных территориях Республики Дагестан, малогабаритной сельскохозяйственной техники — 10 млн руб.;
- предоставление субсидий на возмещение части затрат на создание или модернизацию предприятий по производству промышленной продукции — 15 млн руб.;
- предоставление субсидий на возмещение части затрат гражданам, ведущим личные подсобные хозяйства, на развитие пчеловодства — 15 млн руб.¹¹.

Общий объем финансирования данных мероприятий за счет средств республиканского бюджета Республики Дагестан на 2025 г. составил 75 млн руб.

Мероприятия по социально-экономическому развитию горных территорий также учтены и в других республиканских государственных программах, а также Республиканской инвестиционной программе (рис. 1). Так, в рамках Республиканской инвестиционной программы в 2021–2024 гг. в 27 муниципальных районах горной зоны введено в эксплуатацию 100 объектов. В 2025 г. осуществляется финансирование 76 объектов на сумму 2,65 млрд руб. в 22 горных муниципальных районах Республики Дагестан, из которых три объекта — с участием средств федерального бюджета, 19 — за счет средств республиканского бюджета¹².

В рамках проектов «Местные инициативы» и «Капитальный ремонт детских садов» осуществляется реализация проектов по благоустройству территорий и ремонту детских садов, в том числе в горных территориях, за счет как региональных и местных бюджетов, так и привлекаемых средств меценатов¹³. В рамках отраслевых программ, реализуемых в республике, ведется строительство и ремонт дорог, мостов, а также строительство и благоустройство туристических объектов и локаций.

Основными проблемами, характерными не только для Республики Дагестан, но и для всех горных территорий России, являются инфраструктурные ограничения: вопросы энергоснабжения (износ оборудования более 70 %), газификации (негазифицированными остаются 10 горных районов и один муниципальный участок), развития дорожной сети (только 25 % дорог в горных районах Республики

⁸ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Дагестан. Режим доступа: <https://05.rosstat.gov.ru/?ysclid=mmew24qv8z122258478> (дата обращения: 28.12.2025).

⁹ Постановление Правительства Республики Дагестан от 18 февраля 2020 г. № 21 «Об утверждении государственной программы Республики Дагестан «Социально-экономическое развитие горных территорий Республики Дагестан» и внесении изменения в Перечень государственных программ Республики Дагестан». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561752993?ysclid=mke0m3ul1d614146450> (дата обращения: 28.12.2025).

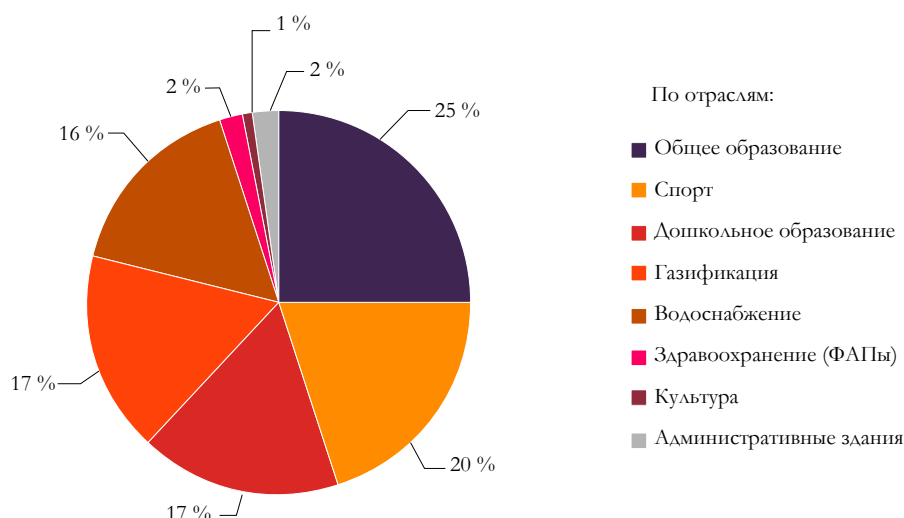
¹⁰ Постановление Правительства Республики Дагестан от 18 февраля 2020 г. № 21 «Об утверждении государственной программы Республики Дагестан «Социально-экономическое развитие горных территорий Республики Дагестан» и внесении изменения в Перечень государственных программ Республики Дагестан». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561752993?ysclid=mke0m3ul1d614146450> (дата обращения: 28.12.2025).

¹¹ Постановление Правительства Республики Дагестан от 18 февраля 2020 г. № 21 «Об утверждении государственной программы Республики Дагестан «Социально-экономическое развитие горных территорий Республики Дагестан» и внесении изменения в Перечень государственных программ Республики Дагестан». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561752993?ysclid=mke0m3ul1d614146450> (дата обращения: 28.12.2025).

¹² Министерство экономики и территориального развития Республики Дагестан. Республиканская инвестиционная программа. Режим доступа: <https://minec.e-dag.ru/activities/respublikanskaya-investicionnaya-programma-6921> (дата обращения: 28.12.2025).

¹³ Постановление Правительства Республики Дагестан от 25 апреля 2016 г. № 110 «О реализации на территории Республики Дагестан проектов местных инициатив». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/438874704> (дата обращения: 28.12.2025).

Дагестан имеют асфальтобетонное покрытие). Неразвитая инфраструктура, в свою очередь, сдерживает привлечение инвестиций и, следовательно, создание новых производств и рабочих мест, что в конечном итоге приводит к оттоку населения с гор. За 2022–2024 гг. в 27 горных районах республики наблюдается миграционная убыль населения в количестве около 10,2 тыс. чел.¹⁴. Такая тенденция в последние годы сохраняется. Все это создает нагрузку на загруженную городскую инфраструктуру.



Составлено автором по материалам источника¹⁵

Рис. 1. Количество объектов, введенных в эксплуатацию в рамках Республиканской инвестиционной программы за 2021–2024 гг.

Ключевыми направлениями совершенствования программно-целевого управления развитием горных территорий в России являются:

- определение понятия горных территорий и закрепление их статуса на законодательном уровне РФ;
- разработка и утверждение федеральной государственной программы социально-экономического развития горных территорий России;
- усиление роли региональных и муниципальных органов управления при реализации программ развития горных территорий;
- расширение механизмов участия местных сообществ в управлении развитием горных территорий;
- внедрение систем мониторинга и оценки эффективности реализации программ развития горных территорий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Горные территории представляют собой уникальный и стратегически значимый объект управления. Специфика их развития обусловлена комплексом природных, социальных и инфраструктурных ограничений. Высокая степень природной дифференциации, низкий уровень развития инфраструктуры и устойчивая миграционная убыль населения формируют необходимость применения специальных, адресных механизмов регулирования, выходящих за рамки стандартных рыночных и административных инструментов.

Несмотря на усилия региональных органов государственной власти, без поддержки федеральных органов государственной власти развитие горных территорий в России будет затруднено. Возможности региональных бюджетов не позволяют масштабно и быстро решать данные проблемы. Необходимо решение вопросов развития горных территорий на федеральном уровне, в частности законодательное закрепление статуса горных территорий, а также утверждение федеральной государственной программы

¹⁴ Постановление Правительства Республики Дагестан от 18 февраля 2020 г. № 21 «Об утверждении государственной программы Республики Дагестан “Социально-экономическое развитие горных территорий Республики Дагестан” и внесении изменения в Перечень государственных программ Республики Дагестан». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561752993?ysclid=mke0m3ul1d614146450> (дата обращения: 28.12.2025).

¹⁵ Министерство экономики и территориального развития Республики Дагестан. Республиканская инвестиционная программа. Режим доступа: <https://minec.e-dag.ru/activities/respublikanskaya-investicionnaya-programma-6921> (дата обращения: 28.12.2025).

социально-экономического развития горных территорий России, которая будет предполагать реализацию мероприятий, направленных на решение проблем с обеспечением жителей в горных территориях социальной, инженерной и транспортной инфраструктурой. Кроме того, необходимо обеспечение активного участия региональных и муниципальных органов государственной власти, а также местных сообществ в реализации мероприятий программ развития горных территорий России. Только при условии разработки и реализации целостной государственной политики, подкрепленной достаточным финансированием и эффективными институтами управления, возможно обеспечить устойчивое развитие горных территорий, сохранить их экологический потенциал, повысить качество жизни населения и укрепить экономическую безопасность страны в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Бешукова, З. М. Понятийный аппарат в сфере правового регулирования развития горных территорий: опыт Франции / З. М. Бешукова // Аграрное и земельное право. — 2024. — № 1(229). — С. 9–10. — DOI 10.47643/1815-1329_2024_1_9. — EDN ZDILME.
2. Бабаева, З. Ш. Особенности политики устойчивого развития горных территорий / З. Ш. Бабаева // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2024. — № 11(169). — С. 86–95. — DOI 10.26726/rppe2024v11fotpo. — EDN DLYMEQ.
3. Гиясов, А. И. Градостроительные аспекты устойчивого развития горных территорий / А. И. Гиясов // Academia. Архитектура и строительство. — 2025. — № 4. — С. 91–100. — DOI 10.22337/2077-9038-2025-4-91-100. — EDN XZSJUA.
4. Садыкова, А. И. Программно-целевой подход как инструмент обеспечения социальноэкономического развития страны / А. И. Садыкова, Р. А. Руткой // Индустриальная экономика. — 2022. — Т. 8, № 5. — С. 712–717. — DOI 10.47576/2712-7559_2022_5_8_712. — EDN UTKRER.
5. Панеш, К. М. Эффективные инструменты и методы оценки программно-целевого подхода к управлению экономикой региона / К. М. Панеш, С. А. Хатукай, Э. Б. Бабалян // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — № 8(122). — DOI 10.23670/IRJ.2022.122.36. — EDN GRDFJL.
6. Каллагова, А. Х. К вопросу об устойчивом социально-экономическом развитии горных территорий (на примере СКФО) / А. Х. Каллагова, Б. Р. Каллагов, Л. М. Фидарова // Современная научная мысль. — 2023. — № 6. — С. 330–334. — DOI 10.24412/2308-264X-2023-6-330-334. — EDN KHJENP.
7. Бешукова, З. М. Формирование специального законодательства о сохранении и развитии горных территорий: отечественный, международный, зарубежный опыт / З. М. Бешукова, Л. А. Шадже // Аграрное и земельное право. — 2024. — № 4(232). — С. 8–10. — DOI 10.47643/1815-1329_2024_4_8. — EDN LUMQIZ.

References

1. Beshukova, Z. M. (2024). Conceptual apparatus in the sphere of legal regulation of mountain territories development: the French experience. *Agrarian and Land Law*, 1(229), 9–10. (In Russian). https://doi.org/10.47643/1815-1329_2024_1_9
2. Babaeva, Z. Sh. (2024). Features of the policy of sustainable development of mountain territories. *RPPE*, 11(169), 86–95. (In Russian). <https://doi.org/10.26726/rppe2024v11fotpo>
3. Giasov, A. I. (2025). Urban planning aspects of sustainable development of mountain territories. *Academia. Architecture and Construction*, 4, 91–100. (In Russian). <https://doi.org/10.22337/2077-9038-2025-4-91-100>
4. Sadykova, A. I., Rutskey, R. A. (2022). Program-targeted approach as a tool for ensuring the socio-economic development of the country. *Industrial Economy*, 5, 712–717. (In Russian). https://doi.org/10.47576/2712-7559_2022_5_8_712
5. Panesh, K. M., Khatukay, S. A., & Babalyan, E. B. (2022). Effective Tools and Methods for Assessing the Program-Targeted Approach to Regional Economic Management. *MNIZH*, 8(122). (In Russian). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.122.36>
6. Kallagova, A. Kh., Kallagov, B. R., & Fidarova, L. M. (2023). On the Issue of Sustainable Socio-Economic Development of Mountainous Territories (using the North Caucasus Federal District as an Example). *Modern Scientific Thought*, 6, 330–334. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2308-264X-2023-6-330-334>
7. Beshukova, Z. M., Shadzhe, L. A. (2024). Formation of Special Legislation on the Conservation and Development of Mountainous Territories: Domestic, International, and Foreign Experience. *Agrarian and Land Law*, 4(232), 8–10. (In Russian). https://doi.org/10.47643/1815-1329_2024_4_8

Теоретические основы анализа городской транспортной системы в концепции «умного города»

Романов Егор Юрьевич

Аспирант

ORCID: 0009-0004-3477-4204, e-mail: yegorromanov@vk.com

Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия

Аннотация

Осуществлено теоретико-методологическое осмысление подходов к анализу городской транспортной системы в условиях формирования и развития концепции «умного города». Городская транспортная система рассматривается как сложная социально-техническая подсистема городской среды, функционирование которой определяется совокупностью инфраструктурных, управленческих, цифровых и поведенческих факторов. Актуальность темы исследования определяется необходимостью комплексного теоретического осмысления трансформации городской мобильности в условиях цифровизации и внедрения интеллектуальных транспортных решений.

На основе анализа научной литературы систематизированы ключевые теоретические подходы к исследованию городской транспортной системы, включая системный, функциональный, пространственный, институциональный, поведенческий, кибернетический и инновационный подходы. Показано, что каждый из подходов акцентирует отдельные аспекты функционирования транспорта и обладает как аналитическими возможностями, так и определенными ограничениями. Выявлено, что применение отдельных теоретических подходов не позволяет в полной мере охватить многоуровневый характер функционирования городской транспортной системы, обуславливая необходимость их комплексного использования. Предложена структурированная классификация показателей, позволяющих оценивать развитие городской транспортной системы в условиях реализации концепции «умного города».

Полученные результаты формируют методологическую основу для дальнейших исследований и могут быть использованы при разработке программ и стратегий модернизации городского транспорта.

Для цитирования: Романов Е.Ю. Теоретические основы анализа городской транспортной системы в концепции «умного города» // Вестник университета. 2026. № 4. С. 141–151.

Ключевые слова

Городская транспортная система, умный город, теоретические подходы, интеллектуальные транспортные системы, цифровизация транспорта, городская мобильность, транспортное управление, комплексный анализ

Theoretical foundations for the analysis of urban transport systems within the smart city concept

Egor Yu. Romanov

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0004-3477-4204, e-mail: yegorromanov@vk.com

Kazan (Volga region) Federal University, Kazan, Russia

Abstract

A theoretical and methodological understanding of approaches to the urban transport system analysis in the context of forming and developing the smart city concept is carried out. The urban transport system is considered as a complex socio-technical subsystem of the urban environment, the functioning of which is determined by a combination of infrastructural, managerial, digital, and behavioral factors. The relevance of the research topic is determined by the need for a comprehensive theoretical understanding of urban mobility transformation in the context of digitalization and intelligent transport solutions implementation.

Based on the scientific literature analysis, the key theoretical approaches to the study of the urban transport system are systematized, including systemic, functional, spatial, institutional, behavioral, cybernetic, and innovative approaches. The author shows that each of the approaches focuses on individual aspects of transport functioning and has both analytical capabilities and certain limitations. It is revealed that the application of individual theoretical approaches does not allow to fully cover the multilevel nature of the functioning of the urban transport system, necessitating their integrated use. A structured classification of indicators is proposed to assess the urban transport system development in the context of implementing the smart city concept.

The results obtained form the methodological basis for further research and can be used when developing programs and strategies for urban transport modernization.

Keywords

Urban transport system, smart city, theoretical approaches, intelligent transport systems, transport digitalization, urban mobility, transport governance, integrated analysis

For citation: Romanov E.Yu. (2026) Theoretical foundations for the analysis of urban transport systems within the smart city concept. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 141–151.



ВВЕДЕНИЕ

Аспекты повышения эффективности и устойчивости городской транспортной системы становятся одними из приоритетных направлений в развитии современных мегаполисов. В условиях продолжающейся урбанизации и увеличения численности городского населения транспортная система является важнейшей составляющей городской среды и оказывает влияние на экономическую и социальную сферы города, в том числе на качество жизни горожан.

Концепция «умного города» выступает как инструмент комплексной модернизации городской транспортной системы, особо актуальной для российских городов, которые стремятся внедрить лучшие мировые практики в области организации городской мобильности. Современные цифровые технологии, интеграция автоматизированных решений, использование больших данных и развитие интеллектуальных транспортных систем позволяют не только повысить уровень городской мобильности, но и внедрять новые подходы к управлению городским пространством. Концепция может рассматриваться как ответ на комплексные городские вызовы, предлагая управленческие и технологические инструменты повышения эффективности транспортной инфраструктуры и услуг мобильности.

В научной литературе транспортная система города все чаще трактуется не только как совокупность инженерных объектов и транспортных потоков, но как сложная социально-техническая система, функционирование которой определяется качеством управления, уровнем цифровизации и степенью интеграции с другими городскими подсистемами. В данной логике особое значение приобретает интеллектуализация транспортного управления, обеспечивающая переход от реактивных форм регулирования к проактивным моделям, основанным на анализе данных и прогнозировании.

Несмотря на активное развитие прикладных цифровых решений и реализацию программ «умного города» в российских городах, теоретические основы развития городской транспортной системы в данном контексте остаются фрагментарно систематизированными. Это обуславливает необходимость теоретического анализа ключевых подходов к развитию транспортной системы в условиях цифровой трансформации городской среды. Такой анализ позволит сформировать концептуальную основу для дальнейших исследований и практических решений в сфере модернизации городского транспорта.

ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К АНАЛИЗУ СТРУКТУРЫ И ФУНКЦИЙ ГОРОДСКОЙ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ

В современной научной повестке городская транспортная система рассматривается не только как совокупность инфраструктурных объектов и транспортных потоков, но и как сложная социально-техническая система, встроенная в структуру городской среды и обеспечивающая пространственную связанность различных элементов города. В рамках теоретических исследований особое внимание уделяется анализу структуры транспортной системы, ее функционального назначения и пространственной организации. Такой ракурс позволяет рассматривать транспорт как элемент городской системы, обеспечивающий мобильность населения, доступность территорий и функционирование городских экономических процессов. В научной литературе для анализа данных аспектов широко используются системный, функциональный и пространственный подходы, каждый из которых акцентирует внимание на различных характеристиках транспортной системы: ее структуре, выполняемых функциях и взаимосвязи с территориальной организацией города.

Системный подход в исследованиях городской транспортной системы основан на представлении транспорта как целостного и взаимосвязанного комплекса элементов, функционирование которого не может быть объяснено через анализ отдельных компонентов в отрыве от городской среды. Его ключевая идея заключается в рассмотрении транспорта не как автономной отрасли, а как структурного элемента города, встроенного в пространственную, социальную и экономическую организации территории. Системный подход рассматривает городскую транспортную систему как неотделимую часть городской структуры, в которой транспорт выполняет роль механизма пространственной связности между зонами расселения и объектами городской инфраструктуры.

В этой логике транспорт описывается как иерархически организованный и многослойный комплекс, включающий несколько взаимосвязанных уровней:

- материально-технический (улично-дорожная сеть, подвижной состав, транспортные терминалы и узлы);
- потоковый (пассажирские и грузовые потоки, распределение транспортного спроса и дорожного трафика);
- уровень управления (регламенты движения, диспетчеризация, алгоритмы принятия решений, деятельность операторов и органов управления);
- поведенческий (выбор вида транспорта, маршрута и времени поездки пользователями).

Ключевым элементом анализа в рамках системного подхода становится выявление причинно-следственных связей и эффектов взаимодействия между указанными уровнями. Например, точечные изменения транспортной инфраструктуры, реализуемые без пересмотра управленческих механизмов и без учета поведенческих реакций пользователей, как правило, не устраняют перегруженность, а лишь перераспределяют транспортные нагрузки между элементами сети. Аналогичным образом внедрение цифровых и интеллектуальных решений дает устойчивый эффект только при их встраивании в целостную систему управления и согласовании с пространственными параметрами развития города. Такой взгляд характерен для исследований, связывающих транспорт и градостроительство через принцип целостности, согласованности подсистем и учета эффекта «цепной реакции» при изменении одного элемента системы [1].

Вместе с тем системный подход целесообразно рассматривать во взаимосвязи с институциональной логикой, поскольку функционирование городской транспортной системы определяется не только ее структурой и потоками, но и сложившейся системой норм, регламентов и механизмов координации, которая задает рамки принятия решений, распределения полномочий и использования ресурсов. В этом контексте транспортные процессы интерпретируются как результат взаимодействия различных факторов: органов власти, операторов, регуляторов и пользователей, а управляемость системы во многом зависит от качества институциональных механизмов согласования интересов, ответственности и стратегической координации [2]. Таким образом, системный подход позволяет перейти от фрагментарного рассмотрения отдельных проблем (перегруженность сетей, дефицит маршрутов, износ инфраструктуры) к анализу глубинных причин и управленческих противоречий, определяющих устойчивость и адаптивность городской мобильности в долгосрочной перспективе.

Функциональный подход к анализу городской транспортной системы исходит из понимания транспорта как инструмента обеспечения жизнедеятельности города, предназначенного для выполнения совокупности социально-экономических функций. В рамках данного подхода ключевое внимание уделяется не столько структуре транспортной сети или особенностям управления, сколько результатам ее функционирования с точки зрения удовлетворения потребностей города и населения. Транспортная система рассматривается через призму выполняемых ею функций: обеспечения мобильности, доступности городской среды, безопасности перемещений и экономической эффективности транспортных процессов. Функциональный подход смещает аналитический акцент с устройства транспортной системы на качество и полноту реализации ее общественно значимых задач.

С методологической точки зрения функциональный анализ предполагает оценку степени соответствия фактических результатов работы транспортной системы заявленным целям и ожиданиям различных групп пользователей. Для этого используются показатели, отражающие качество выполнения транспортных функций, включая пропускную способность и уровень загруженности улично-дорожной сети, среднюю скорость и продолжительность поездок, регулярность и надежность работы общественного транспорта, показатели безопасности дорожного движения, доступность транспортных услуг для различных категорий населения, а также экономические параметры перевозок. Важным элементом функционального подхода является структурно-функциональное разделение транспортной системы на подсистемы по выполняемым функциям: пассажирские и грузовые перевозки, индивидуальная и общественная мобильность, внутригородские и транзитные перемещения. Это позволяет выявлять функциональные дисбалансы, при которых отдельные элементы транспортной системы начинают доминировать, создавая негативные эффекты.

Особое значение в функциональном подходе приобретает анализ противоречий между различными транспортными функциями. Так, общественный транспорт выполняет преимущественно социальную функцию обеспечения массовой и доступной мобильности, тогда как индивидуальный автомобильный транспорт ориентирован на удовлетворение потребностей в гибкости и комфорте перемещения, но одновременно усиливает перегруженность улично-дорожной сети. Функциональный подход рассматривает данные противоречия как управляемые и подлежащие балансировке посредством транспортной политики,

направленной на перераспределение спроса, развитие приоритетных видов транспорта и введение регуляторных ограничений. Функциональный подход позволяет оценивать городскую транспортную систему с позиции эффективности реализации ее ключевых функций и служит инструментом выявления дисфункций, требующих управленческого вмешательства в целях повышения устойчивости и качества городской мобильности.

Пространственный подход к анализу городской транспортной системы исходит из принципиального положения о неразрывной взаимосвязи транспорта и пространственной организации города. В рамках данного подхода транспорт рассматривается как ключевой фактор формирования городской структуры, определяющий характер расселения, размещение очагов экономической активности и доступность территорий. Транспортная система влияет не только на параметры перемещения, но и на конфигурацию городского пространства в целом, задавая условия для развития жилых, деловых и общественных зон. Классические исследования в области пространственной организации города показывают, что именно уровень транспортной доступности во многом определяет направления и интенсивность использования городских территорий, формируя устойчивые пространственные закономерности развития города [3].

Методологически пространственный подход ориентирован на анализ паттернов мобильности и распределения транспортного спроса в пределах городской агломерации. В фокусе внимания находятся вопросы пространственного неравенства транспортного обслуживания, выявление зон с дефицитом доступности, а также анализ концентрации транспортных потоков и их влияния на развитие отдельных районов. Особое значение при этом приобретает оценка роли транспортной системы в реализации пространственной политики, поскольку транспортные решения напрямую воздействуют на связанность территорий, интеграцию периферийных районов и перераспределение экономической активности. В условиях структурной трансформации экономики и изменения приоритетов территориального развития транспорт все чаще выступает инструментом пространственной консолидации и поддержки устойчивости региональных и городских систем [4].

Практическая реализация пространственного подхода наиболее наглядно проявляется в процессах градостроительного планирования, где оценивается влияние инфраструктурных транспортных проектов на городское пространство. При проектировании линий метрополитена, магистральных улиц, транспортно-пересадочных узлов или пешеходных зон ключевыми параметрами анализа становятся радиусы транспортной и пешеходной доступности, охват населения, изменение временных затрат на перемещение и трансформация функционального использования территорий. В этом контексте важную роль играют геоинформационные системы и инструменты пространственного моделирования, позволяющие анализировать распределение транспортных потоков и оценивать эффекты транспортных решений. Таким образом, пространственный подход подчеркивает, что городская транспортная система является не абстрактной сетью перемещений, а фактором формирования городского пространства, оказывающим долгосрочное влияние на структуру землепользования, характер застройки и функционирование городской среды, что подтверждается исследованиями взаимосвязи транспорта и землепользования [5].

ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К АНАЛИЗУ УПРАВЛЕНИЯ И ТРАНСФОРМАЦИИ ГОРОДСКОЙ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ

Наряду с анализом структуры и функций транспортной системы в научных исследованиях значительное внимание уделяется вопросам ее управления, институциональной организации и технологической трансформации. Современное развитие городской мобильности связано не только с изменением инфраструктуры, но и с совершенствованием механизмов регулирования и внедрением цифровых технологий. В связи с этим городская транспортная система рассматривается как динамическая управляемая система, развитие которой определяется взаимодействием различных акторов, институциональной средой и уровнем технологического развития. Для анализа данных аспектов в научной литературе используются институциональный, поведенческий, кибернетический и инновационный подходы, позволяющие исследовать механизмы управления транспортными процессами, реакцию пользователей на транспортную политику и влияние технологических нововведений на развитие городской мобильности.

Институциональный подход к анализу городской транспортной системы исходит из того, что ее функционирование и развитие определяются не только инфраструктурными возможностями и технологическими решениями, но и системой формальных и неформальных правил, в рамках которых принимаются

управленческие и поведенческие решения. В данном контексте транспорт рассматривается как результат взаимодействия множества акторов, действующих в определенной нормативной и организационной среде. Ключевым предметом анализа становятся институты (в том числе нормы, регламенты, процедуры, стимулы), формирующие условия планирования, финансирования и эксплуатации транспортной системы, а также задающие допустимые модели поведения участников транспортных процессов.

С методологической точки зрения институциональный подход фокусируется на исследовании механизмов регулирования и координации, определяющих согласованность действий различных субъектов транспортной политики. В центре внимания оказываются административные структуры, распределение полномочий между уровнями власти и формы взаимодействия между транспортным, градостроительным и экологическим блоками управления. Отсутствие эффективных институциональных связей между этими сферами нередко приводит к фрагментации решений, дублированию функций и снижению результативности реализуемых программ. В рамках институционального анализа также учитываются экономические стимулы, модели финансирования и контрактные отношения, которые влияют на устойчивость транспортных решений, определяют управляемость транспортной системы и предсказуемость ее развития [6].

Наряду с формальными механизмами регулирования институциональный подход включает анализ неформальных факторов, оказывающих существенное влияние на транспортное поведение и общественное восприятие транспортной политики. К таким факторам относятся устойчивые социальные установки, культурные предпочтения и сложившиеся практики мобильности, которые могут усиливать или, напротив, нивелировать эффект формальных управленческих мер. Например, ориентация населения на использование личного автомобиля может быть обусловлена не только объективными характеристиками транспортных услуг, но и социальным статусом, привычками или уровнем доверия к общественному транспорту. Институциональный подход позволяет рассматривать городскую транспортную систему как пространство взаимодействия правил, акторов и социальных норм, что создает основу для разработки более адаптивных транспортных стратегий, учитывающих специфику конкретных городов и регионов.

Поведенческий подход в анализе городской транспортной системы исходит из признания ключевой роли человека как активного участника транспортных процессов. В центре внимания данного подхода находится не сама инфраструктура или транспортные потоки, а решения и действия пользователей — пассажиров, водителей, пешеходов и иных участников городской мобильности. Основная методологическая установка поведенческого подхода заключается в том, что функционирование транспортной системы не может быть полноценно объяснено без учета индивидуальных предпочтений, мотиваций и ограничений, определяющих выбор способа передвижения, маршрута и времени поездки. Такой ракурс анализа позволяет перейти от абстрактных моделей движения к изучению реальных практик повседневной мобильности в городской среде.

Развитие поведенческого подхода в транспортных исследованиях связано с переходом от агрегированных и усредненных моделей транспортных потоков в пользу анализа, ориентированного на индивидуальные решения. Существенное значение имеют теории, объясняющие, каким образом формируются транспортные решения человека, включая влияние личных убеждений, общественных ожиданий и воспринимаемого контроля над ситуацией. В результате выбор вида транспорта интерпретируется не только как реакция на объективные параметры системы (стоимость, скорость, доступность), но и как отражение субъективных оценок — ощущения безопасности, удобства, привычности или социального статуса, связанного с тем или иным способом передвижения.

Практическая значимость поведенческого подхода проявляется в возможности разработки инструментов, направленных на целенаправленное изменение транспортного поведения населения. Речь идет о мерах нематериального воздействия, таких как информационные кампании, ценовые и временные стимулы, формирование новых социальных норм мобильности. Поведенческий анализ позволяет выявлять барьеры перехода к более устойчивым видам транспорта и оценивать потенциальную реакцию пользователей на управленческие решения. Поведенческий подход позволяет оценивать развитие городской транспортной системы через призму реальных моделей поведения пользователей, повышая обоснованность и устойчивость принимаемых транспортных решений.

Кибернетический подход в анализе городской транспортной системы исходит из представления транспорта как управляемой динамической системы, функционирование которой основано на процессах регулирования, адаптации и обратной связи. В рамках данного подхода внимание смещается с описания статичных характеристик инфраструктуры на анализ механизмов управления потоками и реакций

системы на внешние и внутренние возмущения. Транспортная система рассматривается как совокупность управляющих и управляемых элементов, между которыми постоянно циркулируют информационные сигналы, позволяющие поддерживать относительную устойчивость функционирования в условиях изменяющегося спроса и нагрузок [7].

Ключевым объектом анализа в кибернетическом подходе становятся динамические процессы городской мобильности: формирование перегруженности, суточные и недельные циклы транспортного спроса, эффекты перераспределения потоков между различными видами транспорта. С позиций кибернетики управленческие решения оцениваются исходя из их влияния на поведение системы в целом, а не только на отдельные участки сети. Так, меры, направленные исключительно на увеличение пропускной способности улично-дорожной сети, могут запускать компенсаторные реакции в виде роста спроса на личные автомобили, что в перспективе приводит к восстановлению или усилению перегруженности. Кибернетический анализ позволяет выявлять подобные замкнутые контуры воздействия и демонстрирует, что игнорирование механизмов обратной связи ведет к возникновению парадоксальных и контрпродуктивных эффектов управления.

Практическое воплощение кибернетического подхода связано с развитием интеллектуальных транспортных систем, обеспечивающих сбор, обработку и использование данных о транспортных процессах в режиме реального времени. Информационные потоки от датчиков, камер наблюдения, навигационных систем и цифровых платформ формируют основу для оперативного регулирования движения, адаптации режимов управления и предотвращения критических состояний системы. Кибернетический подход ориентирует анализ городской транспортной системы на управление с учетом обратных связей и адаптивных механизмов, рассматривая устойчивость городской мобильности как результат согласованного взаимодействия инфраструктуры, пользователей и органов управления.

Инновационный подход рассматривает городскую транспортную систему через призму внедрения новых технологических и организационных решений, изменяющих существующие способы организации перевозок и управления транспортными процессами. В рамках данного подхода акцент делается на анализе того, как цифровые технологии, интеллектуальные транспортные системы и новые форматы транспортных сервисов влияют на эффективность, доступность и устойчивость городской мобильности. При этом инновации понимаются не как отдельные технические нововведения, а как элементы более широких изменений, затрагивающих инфраструктуру, управленческие практики и взаимодействие пользователей с транспортной системой.

Инновационный подход охватывает широкий спектр технологических и организационных решений, включая развитие электрического и автономного транспорта, каршеринговые и мультимодальные сервисы, цифровые платформы управления перевозками, а также использование больших данных и аналитических инструментов в транспортном планировании. Анализ направлен на оценку потенциала инноваций с точки зрения оптимизации транспортных процессов, снижения издержек, повышения доступности и улучшения качества транспортных услуг. Отдельный акцент делается на условиях реализации новых решений, поскольку их практическое внедрение во многом определяется институциональной и управленческой средой, включая нормативное регулирование, доступ к финансированию, уровень административной поддержки [8].

В современных исследованиях инновационный подход тесно связан с концепцией устойчивого развития городского транспорта, которая предполагает достижение баланса между экологическими, социальными и экономическими целями транспортной политики. В этом контексте инновации рассматриваются как инструмент снижения негативного воздействия транспорта на окружающую среду, расширения транспортной доступности и обеспечения долгосрочной экономической жизнеспособности транспортных систем [9]. Инновационный подход формирует основу для анализа и проектирования городской транспортной системы как пространства управляемых изменений, в котором технологические и организационные нововведения выступают инструментом достижения устойчивой и ориентированной на человека городской мобильности.

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ АНАЛИЗА

Обзор современных научных исследований показывает, что развитие городской транспортной системы в условиях реализации концепции «умного города» осмысливается через совокупность различных теоретических подходов, отражающую многомерный характер транспортной системы. Каждый из этих

подходов фокусируется на отдельных аспектах функционирования транспорта, от структуры и функций системы до институциональных механизмов управления, поведения пользователей и внедрения инновационных технологий. Использование одного теоретического подхода, как правило, не позволяет в полной мере охватить все процессы, протекающие в городской транспортной системе. Например, системный и функциональный подходы позволяют выявить структурные и целевые характеристики транспортной системы, но без учета поведенческих факторов и институциональной среды их аналитический потенциал остается ограниченным. Инновационный и кибернетический подходы раскрывают возможности цифровизации и интеллектуализации управления, однако требуют сопряжения с пространственным и социальным контекстом города.

В связи с этим представляется целесообразным провести систематизацию ключевых теоретических подходов к развитию городской транспортной системы, выделив их фокус и базовые категории анализа. Такая систематизация позволяет сформировать целостную концептуальную рамку исследования и обосновать комплексный характер модернизации городского транспорта, особенно в условиях реализации концепции «умного города». Обобщенная характеристика соответствующих теоретических подходов приведена в таблице ниже (табл. 1).

Таблица 1

Теоретические подходы развития городской транспортной системы в «умном городе»

Подход	Фокус	Ключевые категории
Системный	Городская транспортная система как целостный комплекс	Элементы системы, их связи, взаимодействие и синергия
Функциональный	Реализация целей и функций транспорта в городе	Мобильность, пропускная способность, безопасность, доступность
Пространственный	Взаимосвязь транспорта и городской территории	Пространственная доступность, плотность застройки, зоны охвата
Институциональный	Механизмы регулирования и управления	Институты, нормы, координация, регуляторные инструменты
Поведенческий	Индивидуальные и групповые решения	Мотивация, предпочтения, модели поведения, социальные установки
Кибернетический	Процессы управления и саморегуляции	Обратные связи, динамика, адаптация, устойчивость
Инновационный	Технологическая трансформация транспорта	Интеллектуальные транспортные системы, искусственный интеллект, цифровые сервисы и платформы

Составлено автором по материалам исследования

Выделение и сопоставление теоретических подходов к развитию городской транспортной системы ориентировано не столько на их формальное описание, сколько на выявление их прикладного потенциала при исследовании реальных транспортных процессов и оценке состояния транспортной системы конкретных городов. В условиях реализации концепции «умного города» особую роль приобретают показатели, основанные на использовании цифровых данных, интеллектуальных транспортных систем и аналитических платформ [10]. Вместе с тем сохраняют значимость и традиционные показатели транспортного планирования, отражающие функциональные, пространственные и социальные характеристики транспортной системы. Совмещение количественных и качественных показателей позволяет получить более объективную и комплексную оценку уровня развития городской транспортной системы.

При этом выбор показателей должен учитывать специфику теоретического подхода, поскольку различные подходы акцентируют внимание на разных аспектах функционирования транспорта: эффективности, устойчивости, управляемости, доступности или поведении пользователей. По этой причине целесообразно сгруппировать показатели по соответствующим теоретическим подходам и типовым

источникам данных. Структурированная совокупность показателей, используемых для оценки развития городской транспортной системы с позиций различных теоретических подходов в условиях реализации концепции «умного города», представлена в таблице в табл. 2.

Таблица 2

Примеры показателей анализа городской транспортной системы в «умном городе»

Подход	Примеры показателей	Источники данных
Системный	Уровень интеграции транспортных подсистем, наличие единого центра управления, согласованность стратегических документов	Стратегии развития, регламенты, данные Центра управления дорожным движением
Функциональный	Среднее время поездки, средняя скорость движения, регулярность общественного транспорта, уровень аварийности	Статистика перевозчиков, данные Государственной инспекции безопасности дорожного движения, диспетчерские системы
Пространственный	Транспортная доступность территорий, радиусы пешеходной доступности ОТ, плотность улично-дорожной сети	Геоинформационные системы, пространственные базы данных
Институциональный	Наличие межведомственных соглашений, формализованные ключевые показатели эффективности, устойчивость управленческих процедур	Нормативно-правовые акты, организационные документы
Поведенческий	Уровень удовлетворенности пользователей транспорта, готовность к изменению транспортного поведения	Социологические опросы, данные мобильных приложений
Кибернетический	Время реакции на инциденты, устойчивость транспортных режимов	Интеллектуальные транспортные системы, датчики, системы мониторинга трафика
Инновационный	Доля интеллектуальных транспортных решений, уровень цифровизации сервисов, внедрение аналитических платформ	Интеллектуальные транспортные системы, отчеты операторов, центры обработки данных

Составлено автором по материалам исследования

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ теоретических подходов позволяет утверждать, что городская транспортная система в условиях реализации концепции «умного города» представляет собой многоуровневую и динамично развивающуюся подсистему городской среды, функционирование и развитие которой определяются набором разнородных факторов. К таким факторам относятся структурные и функциональные характеристики транспортной сети, особенности пространственной организации города, институциональная среда, модели транспортного поведения населения и уровень технологического развития.

Рассмотренные теоретические подходы фокусируются на различных аспектах функционирования и трансформации городской транспортной системы, тем самым дополняя друг друга и расширяя аналитические возможности ее исследования. Отсутствие универсального теоретического подхода обуславливает необходимость их осознанного сочетания при анализе и развитии городской транспортной системы, особенно в условиях цифровой трансформации и усложнения процессов управления городской мобильностью.

Современные исследования в области развития городского транспорта выявляют необходимость отказа от изолированного использования отдельных теоретических подходов и перехода к их взаимодополняющему применению. Интеграция различных теоретических подходов в логике концепции «умного города» создает предпосылки для формирования расширенной методологической основы анализа процессов развития

городской транспортной системы. Это позволяет рассматривать модернизацию городского транспорта не только с точки зрения технических и инфраструктурных изменений, но и в контексте достижения устойчивых социально-экономических эффектов, включая повышение транспортной доступности, уровня безопасности, а также качества и комфортности городской среды.

Использование интеллектуальных транспортных систем, цифровых платформ и механизмов управления на основе данных выступает связующим элементом между теорией и практикой, обеспечивая переход к проактивным моделям транспортного управления. Полученные выводы могут быть использованы при разработке методик оценки развития городской транспортной системы, а также при формировании программ и дорожных карт, реализации концепции «умного города» на муниципальном и региональном уровнях управления.

Список литературы

1. Колкатаева, Н. А. Транспорт и градостроительство: системный подход / Н. А. Колкатаева, Д. Е. Карась // Современные проблемы транспортного комплекса России. — 2013. — Т. 3, № 2. — С. 218–221. — EDN ROXYIN.
2. Canitez, F. Urban public transport systems from new institutional economics perspective: a literature review / F. Canitez // Transport Reviews. — 2018. — Vol. 39, No. 5. — DOI 10.1080/01441647.2018.1552631.
3. Hansen, W. G. How Accessibility Shapes Land Use / W. G. Hansen // Journal of the American Institute of Planners. — 1959. — Vol. 25, No. 2. — Pp. 73–76. — DOI 10.1080/01944365908978307.
4. Дробот, Е. В. Новая роль транспортной системы в обеспечении пространственной политики России в условиях мобилизационной экономики / Е. В. Дробот, И. Н. Макаров, О. В. Пивоварова [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 12. — С. 6393–6404. — DOI 10.18334/epp.13.12.120218. — EDN CMZIFR.
5. He, Y. Literature Review on Public Transport and Land Use: Based on CiteSpace Statistical Analysis / Y. He, B. Liu, Ch. Xu, D. Wu // Land. — 2025. — Vol. 14, No. 5. — DOI 10.3390/land14051096. — EDN UZHXR.
6. Трегубов, В. Н. Мультиагентное моделирование транспортного поведения пассажиров на основе институционального подхода / В. Н. Трегубов, Э. В. Морозов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2017. — Т. 17, № 2. — С. 197–204. — DOI 10.18500/1994-2540-2017-17-2-197-204. — EDN YZHZUX.
7. Ломаков, Ю. А. Кибернетический подход к формированию транспортной городской системы и принципы ее формирования для автоматизированной системы проектирования / Ю. А. Ломаков // Молодой ученый. — 2014. — № 3(62). — С. 320–323. — EDN RXEEDX.
8. Дробот, Е. В. Теоретико-методологические подходы к оценке возможностей инновационной оптимизации системы транспортного обеспечения городов и агломераций / Е. В. Дробот, И. Н. Макаров, О. В. Пивоварова // Вопросы инновационной экономики. — 2024. — Т. 14, № 4. — С. 1263–1274. — DOI 10.18334/vinec.14.4.122206. — EDN LUTHDV.
9. Mavlutova, I. Urban Transportation Concept and Sustainable Urban Mobility in Smart Cities: A Review / I. Mavlutova, D. Atstaja, Ja. Grasis [et al.] // Energies. — 2023. — Vol. 16, No. 8. — DOI 10.3390/en16083585. — EDN MVHSKU.
10. Кузнецов, С. А. Организационно-технические аспекты внедрения интеллектуальных транспортных систем в городских агломерациях / С. А. Кузнецов, В. А. Николаев // Экономика и управление. — 2025. — Т. 31, № 6. — С. 728–737. — DOI 10.35854/1998-1627-2025-6-728-737. — EDN RISOHW.

References

1. Kolkataeva, N. A., Karas, D. E. (2013). Transport and urban planning: a systems approach. *Modern Issues of Transport System in Russia*, 3(2), 218–221. (In Russian).
2. Canitez, F. (2018). Urban public transport systems from new institutional economics perspective: a literature review. *Transport Reviews*, 39(5). <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1552631>
3. Hansen, W. G. (1959). How Accessibility Shapes Land Use. *Journal of the American Institute of Planners*, 25(2), 73–76. <https://doi.org/10.1080/01944365908978307>
4. Drobot, E. V., Makarov, I. N., Pivovarov, O. V., Manasyan, S. M., & Volodina, A. I. (2023). The new role of the transport system in ensuring Russia's spatial policy under a mobilization economy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 13(12), 6393–6404. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120218>
5. He, Y., Liu, B., Xu, C., & Wu, D. (2025). Literature Review on Public Transport and Land Use: Based on CiteSpace Statistical Analysis. *Land*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/land14051096>

6. Tregubov, V. N., Morozov, E. V. (2017). Multi-agent modeling of passenger transport behavior based on the institutional approach. *Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*, 17(2), 197–204. (In Russian). <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2017-17-2-197-204>
7. Lomakov, Yu. A. (2014). A cybernetic approach to forming an urban transport system and principles for its development for an automated design system. *Molodoy Uchenyi*, 3(62), 320–323. (In Russian).
8. Drobot, E. V., Makarov, I. N., & Pivovarova, O. V. (2024). Theoretical and methodological approaches to assessing the possibilities of innovative optimization of the transport supply system for cities and agglomerations. *Voprosy Innovatsionnoi Ekonomiki*, 14(4), 1263–1274. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/vinec.14.4.122206>
9. Mavlutova, I., Atstaja, D., Grasis, J., Kuzmina, J., Uvarova, I., & Roga, D. (2023). Urban Transportation Concept and Sustainable Urban Mobility in Smart Cities: A Review. *Energies*, 16(8). <https://doi.org/10.3390/en16083585>
10. Kuznetsov, S. A., Nikolaev, V. A. (2025). Organizational and technical aspects of implementing intelligent transport systems in urban agglomerations. *Economics and Management*, 31(6), 728–737. (In Russian).

Регулирование воздействия на инфляционные процессы каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики

Власова Наталья Владимировна¹

Канд. экон. наук, доц. каф. экономики и финансов

ORCID: 0009-0001-2663-7216, e-mail: nvlasova@fa.ru

Рязанцев Александр Сергеевич¹

Студент

ORCID: 0009-0006-2216-4382, e-mail: a.riazantcev@yandex.ru

¹Владимирский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Владимир, Россия

Аннотация

Объектом исследования выступает денежно-кредитная политика Центрального банка Российской Федерации (далее — Банк России) в условиях адаптации к внешним вызовам и структурной трансформации экономики. Предметом исследования выступает трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что выбранная Банком России стратегия таргетирования инфляции позволяет оказывать влияние на экономическую активность, а также на динамику цен. Однако действия Банка России критикуются государственными органами власти, которые указывают на отрицательное воздействие применяемых мер для стабилизации и роста экономики.

Цель настоящего исследования — показать воздействия на инфляционные процессы основных каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики и предложить методы донастройки трансмиссионного механизма для его эффективного функционирования в дальнейшем на всей территории страны. Применены следующие методы: описание, обобщение, сравнение, конкретизация, сбор и анализ числовых данных, анализ документов и результатов исследований. Информационная база исследования представлена материалами Банка России, Федеральной службы государственной статистики, работами ведущих экономистов страны.

Сделаны выводы, что синергетический эффект от донастройки трансмиссионного механизма через взаимодействия канала регулирования процентной ставки и канала инфляционного ожидания сделает денежно-кредитную политику более мобильной в условиях экономической нестабильности. Банку России предлагается ввести микрорегиональную ключевую ставку, что позволит раскрыть накопленный Главными Управлениями Банка России потенциал, усилит ответственность Отделений Главных Управлений Банка России за эффективным проведением денежно-кредитной политики с учетом особенностей развития регионов, даст стимул к оживлению инвестиционной активности и окажет сдерживающий эффект на инфляционные всплески в регионах.

Для цитирования: Власова Н.В., Рязанцев А.С. Регулирование воздействия на инфляционные процессы каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики // Вестник университета. 2026. № 4. С. 152–162.

© Власова Н.В., Рязанцев А.С., 2026

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



Ключевые слова

Денежно-кредитная политика, ключевая ставка, инфляция, каналы трансмиссионного механизма, экономический перегрев, инфляционное таргетирование, макро-региональная ставка

Regulation of the impact of monetary policy transmission mechanism channels on inflationary processes

Natalya V. Vlasova¹

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Economics and Finance Department

ORCID: 0009-0001-2663-7216, email: nvvasova@fa.ru

Aleksandr S. Ryazantsev¹

Student

ORCID: 0009-0006-2216-4382, email: a.riazantsev@yandex.ru

¹Vladimir Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladimir, Russia

Abstract

The object of the study is the monetary policy of the Bank of Russia in terms of adaptation to external challenges and structural transformation of the economy. The subject of the study is the transmission mechanism of monetary policy. The relevance of the research topic is due to the fact that the inflation targeting strategy chosen by the Bank of Russia makes it possible to influence economic activity, as well as price dynamics. However, the actions of the Bank of Russia are criticized by state authorities, who point to the negative impact of the measures applied to stabilize and grow the economy.

The purpose of the study is to show the effects on inflationary processes of the main channels of the monetary policy transmission mechanism and to propose methods for fine-tuning the transmission mechanism for its effective functioning in the future throughout the country. The following methods are applied: description, generalization, comparison, specification, collection, and analysis of numerical data, documents, and research results. The information base of the study is represented by materials from the Bank of Russia, the Federal State Statistics Service, and the country's leading economists' works.

The research paper concludes that the synergistic effect of fine-tuning the transmission mechanism through the interaction of the interest rate regulation channel and the inflationary expectation channel will make monetary policy more mobile in conditions of economic instability. The Bank of Russia is proposed to implement a micro-regional key rate, which will unlock the accumulated potential of the Main Departments of the Bank of Russia, strengthen the responsibility of its branches for effective implementation of monetary policy, considering the specifics of regional development, provide an incentive to revive investment activity, and have a restraining effect on inflationary surges in the regions.

For citation: Vlasova N.V., Ryazantsev A.S. (2026) Regulation of the impact of monetary policy transmission mechanism channels on inflationary processes. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 152–162.

Keywords

Monetary policy, key rate, inflation, transmission mechanism channels, economic overheating, inflation targeting, macro-regional rate

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что денежно-кредитная политика (далее — ДКП) каждого государства является основополагающей для развития и достижения целей в области благосостояния экономики страны. Выбранная Центральным банком Российской Федерации (далее — ЦБ РФ, Банк России) стратегия таргетирования инфляции позволяет оказывать влияние на экономическую активность, а также на динамику цен. Однако действия Банка России критикуются государственными органами власти, которые указывают на отрицательное воздействие применяемых мер для стабилизации и роста экономики.

Цель настоящего исследования — показать воздействия на инфляционные процессы основных каналов трансмиссионного механизма ДКП и предложить методы донастройки трансмиссионного механизма для его эффективного функционирования в дальнейшем на всей территории страны.

В исследовании использовались следующие методы: описание, обобщение, сравнение, конкретизация, сбор и анализ числовых данных, анализ документов и результатов исследований.

Информационная база исследования представлена материалами ЦБ РФ и Федеральной службы государственной статистики, работами ведущих экономистов и финансистов страны.

Задачи исследования, решаемые для достижения цели:

- провести анализ основных направлений денежно-кредитной политики;
- выявить ключевые вызовы, с которыми столкнулась российская экономика;
- предложить решения воздействия на инфляционные процессы каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики.

Научная новизна исследования заключается в том, что по результатам комплексного изучения проблемы сделаны выводы об еще продолжающейся динамике перегрева экономики, устойчивое функционирование которой возможно только при условии проведения жесткой ДКП через изменения в трансмиссионном механизме и каналах его функционирования. Предложена концепция донастройки трансмиссионного механизма, а именно глубокого и гибкого взаимодействия канала регулирования процентной ставки и канала инфляционного ожидания. Банку России предлагается инновационный перезапуск управления своими территориальными подразделениями в регионах, организованных в форме Главных управлений.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОЛИ ТРАНСМИССИОННОГО МЕХАНИЗМА И ЕГО КАНАЛОВ В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

В условиях современных реалий российская экономика проходит этап трансформации в сфере ДКП. Цель данного экономического процесса (преобразования) — достижение баланса между стабильностью и возможностью поддерживать конкурентоспособный рынок в экономике страны. Для достижения поставленной цели Банк России опирается на законодательную базу, используя инструменты и методы воздействия на макроэкономические факторы и определения курса развития экономики¹. Одна из основных задач Банка России — борьба с ростом инфляции в стране с недопущением девальвации российской валюты. Выбранная стратегия таргетирования инфляции позволяет оказывать влияние на экономическую активность, а также на динамику цен, с помощью каналов процентных ставок. Это позволяет экономике в дальнейшем маневрировать при принятии стратегических решений, поддерживая инфляцию в заданной цели — 4 %, — а также выстраивать определенные сигналы, давая оценку состояния экономики и меняя параметры ключевой ставки [1]².

Банк России даже в период затяжного роста ключевой ставки придерживается цели по ее регулированию и стремится привести инфляцию к целевому значению. Ему практически удалось достичь этого лишь однажды в 2020 г., когда было принято решение снизить ключевую ставку до 4,25 % годовых³. Ключевая ставка как основной инструмент ДКП, применяемый Банком России, направлена на достижение запланированного уровня инфляции. Достижение оптимального значения ключевой ставки позволяет Банку России обеспечивать ценовую стабильность и соблюдать правила регулирования ДКП.

¹ 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/ (дата обращения: 20.01.2026).

² Цели и принципы денежно-кредитной политики. Режим доступа: www.cbr.ru/dkp/objective_and_principles/ (дата обращения: 20.01.2026).

³ Динамика ключевой ставки Банка России и инфляции. Режим доступа: https://www.cbr.ru/hd_base/inf/ (дата обращения: 20.01.2026).

При принятии решения об установлении ключевой ставки Банк России старается подходить к этому вопросу взвешенно, поскольку постоянные и резкие изменения процентной ставки могут иметь негативные последствия как в случае слишком высокой, так и слишком низкой ставки. Снижение ключевой ставки влечет за собой риск роста инфляции, для борьбы с которой Банк России прибегает к повышению ключевой ставки, что, в свою очередь, приводит к следующим последствиям:

- снижение покупательской способности населения;
- замедление темпов экономического развития страны;
- увеличение процентов по кредитам и снижение спроса на кредиты как у граждан, так и у бизнеса;
- увеличение ставок по вкладам в банках, что позволяет кредитным организациям привлекать дополнительные средства для поддержания ликвидности собственного капитала (в связи с увеличением процента кредитования банков) [2].

Банк России оказывает влияние на финансовые условия (депозиты, ставки по кредитам), затем на экономику (инвестиционную активность, потребление) и, наконец, на инфляцию, достигая цели через трансмиссионный механизм. Трансмиссионный механизм выполняет свои функции через каналы ДКП, что позволяет распространить сигналы проводимой монетарной политики на совокупный спрос, проводя регулирование процессов замедления или ускорения и контролируя инфляцию в рамках заданного целевого уровня. Для воздействия на инфляционные процессы ключом регулирования для мегарегулятора выступает трансмиссионный механизм ДКП — это своего рода выстроенная цепочка взаимосвязей (сигналов) экономических процессов и переменных, с помощью которых Банк России воздействует на реальный сектор экономики в целом и на уровень цен в частности.

В экономической литературе отсутствует единое понимание структуры трансмиссионного механизма и применяемых к нему наборов, так называемых каналов. По мнению авторов, каналы трансмиссионного механизма ДКП — это выстроенный путь, с помощью которого формируется последовательная цепочка на уровне макроэкономических параметров, передающая первоначальные сигналы (импульсы) в экономику, разработанная центральным банком посредством применяемых инструментов политики таргетирования. Этот механизм оказывает влияние в первую очередь на финансовые рынки с последующим перетеканием в реальные сектора экономики [3].

Цепочка передачи сигналов от действий Банка России к ключевым макроэкономическим показателям условно может быть разделена на 8 этапов:

- решение Банка России — ЦБ РФ понижает/повышает ключевую ставку, изменяет нормативы обязательных резервов, проводит операции на открытом рынке; дает сигналы о будущей ДКП;
- влияние на денежный рынок, меняется ликвидность банковской системы, ставки межбанковского рынка (RIONIA (Ruble Overnight Index Average) в России);
- переток решений в ставки банковского сектора: коммерческие банки меняют процентные ставки по кредитам, ставки по депозитам;
- ответная реакция реального сектора экономики: производители, потребители, заемщики меняют свое поведение;
- воздействие на совокупный спрос: меняются совокупные расходы, динамика розничных продаж, объемы инвестиций;
- влияние на выпуск и занятость, меняется валовой внутренний продукт (далее — ВВП), уровень безработицы;
- эффект на инфляцию (инфляционный отклик): разгоняется инфляция спроса, изменение механизма ценообразования и зарплаты;
- обратная связь к Банку России — на основании полученных данных по инфляции, ВВП, безработицы оценивается эффективность текущей ДКП, принимается решение о корректировке.

На наш взгляд, традиционно основными каналами трансмиссионного механизма, которые используются Банком России при проведении ДКП, являются:

- канал процентной ставки;
- канал валютного курса;
- канал благосостояния;
- канал широкого и узкого кредитования;
- канал инфляционных ожиданий.

Однако не все каналы активно используются Банком России: в российской экономике наиболее значимым и активно действующим с 2013 г. считается «Канал процентной ставки». Идея данного канала заключается в управлении уровнем ликвидности в финансовом (банковском) секторе через изменение величины ключевой ставки [4]. Банк России может контролировать процентную ставку в экономике и тем самым влиять на объемы инвестиций, а также на ряд других компонентов совокупного спроса.

Повышение ключевой процентной ставки приводит к увеличению реальной стоимости долговых обязательств для экономических субъектов и, следовательно, стимулирует откладывание потребления и сокращение инвестиций, формируя тем самым среду сбережения. Снижение процентной ставки ведет к сокращению реальной стоимости финансовых заимствований, стимулируя потребление, то есть происходит процесс вложения финансовых средств гражданами, как правило, в имущество (способствуя более активным покупкам товаров длительного пользования). Для бизнеса это способствует увеличению инвестиций в собственный капитал, позволяя расширить инфраструктуру бизнеса и внедрить новые технологии в производство.

По результатам проводимых оценок изменения процентных ставок кредитными организациями ведут к однонаправленным изменениям норм сбережений (в период изменений, как правило, в течение квартала). Устойчивость изменений ставок все больше зависит от реакции участников финансового рынка, что влияет на решения о дальнейших шагах: сбережении, расширении или снижении долговых обязательств [5]. При этом рост объема финансовых операций способствует повышению значимости процентного канала, так как параллельно увеличиваются объемы макроэкономического спроса, что создает потенциал для влияния и последующих изменений ключевых (рыночных) ставок [6].

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КАНАЛОВ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ И ИНФЛЯЦИОННЫХ ОЖИДАНИЙ НА ЭКОНОМИКУ СТРАНЫ

Для поддержания одного из определяющих и используемых Банком России трансмиссионных механизмов ДКП — канала процентной ставки — считаем, что необходимо рассматривать в качестве дополняющего канала канал инфляционных ожиданий. Канал инфляционных ожиданий играет роль дополнения к процентному каналу при формировании трансмиссионного механизма ДКП. С точки зрения Банка России, этот канал оказывает влияние, подавая сигнал при действиях с ДКП, например, если регулятор повысил (или сигнализирует о будущем повышении) ключевую ставку, экономические субъекты учитывают это при анализе вероятного снижения (торможения) роста инфляции в будущем [7]. Это позволяет сдерживать рост цен, сохранять умеренную динамику потребительской активности и наращивать сбережения (снижая опасения обесценения накопленных средств), что характеризует данную политику как проинфляционную.

Аргументируем наше утверждение примером. В первой половине 2024 г. российская экономика перешла в фазу пика экономического перегрева, что проявилось в достижении объемами производства своих максимальных возможностей, высоких темпах роста ВВП и ускоренном росте инфляции⁴. Драйвером послужило образование дисбаланса между динамикой спроса и предложения в условиях высокой загрузки производственных мощностей и наметившегося тренда кадрового дефицита рабочей силы⁵.

Сохранение динамики роста кадрового дефицита рабочей силы, продолжение образования дисбаланса между спросом и предложением, а также исчерпание производственных мощностей привели к замедлению роста экономики в 2024 г. и дополнительно спровоцировали всплеск инфляции. Тем самым они подтолкнули к развитию сценария инфляционной спирали, загоняя экономику страны в стагфляционное состояние.

Чтобы стабилизировать ситуацию путем остановки раскручивания инфляционной спирали, Банк России в 2025 г. занял жесткую позицию в отношении ДКП, дав сигнал рынку о намерении бороться с ростом инфляции всеми доступными силами и актуальными инструментами, в частности с использованием канала инфляционного ожидания трансмиссионного механизма. Это привело к планомерному повышению ключевой ставки до рекордных 21 %⁶. С учетом сохранения роста инфляции и инфляционных ожиданий,

⁴ Резюме обсуждения ключевой ставки на «неделе тишины» и в ходе заседания Совета директоров Банка России 26 июля 2024 года. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/162405/summary_key_rate_07082024.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

⁵ Федеральная служба государственной статистики. Трудовые ресурсы, занятость и безработица. Данные на сентябрь 2025 г. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 20.01.2026).

⁶ Резюме обсуждения ключевой ставки на «неделе тишины» и в ходе заседания Совета директоров Банка России 25 октября 2024 года. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/166866/summary_key_rate_06112024.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

а также попыток стимулировать спрос. Банк России и сегодня продолжает удерживать ключевую ставку на достаточно высоком уровне, тем самым подготавливая экономику к выходу из экономического перегрева, делая акцент на продолжительном курсе сбережения денежных средств населением и бизнесом (получая таким образом охлаждающий эффект), сохраняя возможность придерживаться базового сценария развития.

Однако данное решение подверглось критике со стороны Государственной Думы Российской Федерации (далее — ГД РФ). По утверждению представителей ГД РФ, инструмент ключевой ставки в нынешних реалиях малоэффективно воздействует на инфляцию. Так, при повышении ключевой ставки инфляция, наоборот, набирает обороты — разгоняется. Кредитное финансирование становится менее доступным для отечественного бизнеса, следовательно, расширение производства при таких условиях невозможно, что приводит к росту цен на товары и услуги. В конечном итоге это тормозит рост экономики, загоняя ее в состояние технической рецессии.

Для решения данного вопроса представители ГД РФ предложили пересмотреть денежно-кредитную политику и привлечь к ответственности Банк России:

- расширить возможности и основания для досрочной отправки в отставку Председателя ЦБ РФ;
- склонить к пересмотру статус Банка России как независимой юридической структуры и ввести персональную ответственность по отношению к ДКП, оказывая влияние на мегарегулятор и тем самым создавая над ним определенный контроль;
- обязать Банк России предоставлять Правительству РФ кредиты под низкий процент годовых⁷.

Предложенные решения должны «взбодрить» финансово-экономические институты страны, создав возможности для расширения производства и простимулировать предложение на рынке, оказывая давление на Банк России с целью снижения ключевой ставки. При этом они могут оказать и пагубное воздействие, пошатнуть конституционный строй страны и загнать финансово-экономические институты в регрессивное состояние [8].

Реакция Правительства РФ по отношению к политике Банка России оказалась сдержанно-нейтральной, особенно со стороны Министерства экономического развития РФ (далее — Минэкономразвития России). Его глава М. Решетников отмечает: «Признаки перегрева имеются; сигналы, поступающие от Банка России, получены, но рассматривать их нужно как адекватную реакцию на растущий спрос путем роста предложения. Темпы роста экономики являются оптимальными в условиях снижения темпов безработицы. Помимо тренда роста цен, расширяются и возможности производства»⁸.

По данным Минэкономразвития России, сопоставлять развитие производства и траекторную политику Банка России в условиях жесткой риторики по отношению к ДКП считается ошибочным. Для Министерства в нынешних экономических реалиях важно искать баланс в необходимости пространственного кредитования в определенных отраслях промышленности. Также нельзя возвышать бюджетную (фискальную) политику и идти в противовес с монетарной политикой, что может привести к тяжким последствиям для экономики страны. В связи с этим задачей Банка России в современных реалиях является применение адекватной силы в борьбе с общими темпами роста кредитования экономики для недопущения образования ямы в виде экономического перегрева.

При этом Минэкономразвития России подтверждает, что жесткие сигналы в отношении ДКП Банка России оказали на экономику охлаждающее воздействие⁹. Однако повышение и удержание ключевой ставки на высоких значениях сказалось на состоянии кредитных рынков, что привело к сжатию финансовых рынков страны.

Аргументировать данное утверждение нам позволит пример развития ипотечного кредитования в период после повышения Банком России ключевой ставки до 21 %. Для граждан в период высоких ставок потребительское и ипотечное кредитование стало менее доступным. Средний процент потребительского

⁷ Законопроект № 794121-8 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования вопросов деятельности Центрального банка Российской Федерации (Банка России)». Режим доступа: <https://sozd.duma.gov.ru/download/1efb7b22-53b7-6902-9b0d-2fc248c06a52> (дата обращения: 20.01.2026).

⁸ Бойко А.Ю. Минэк сообщил о признаках перегрева экономики. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/05/14/1037043-minek-soobschil> (дата обращения: 20.01.2026).

⁹ Литова Е. Есть ли риски чрезмерного переохлаждения российской экономики. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/analytics/trends/articles/2025/05/28/1113206-est-li-riski-chrezmernogo-pereohlazhdeniya-rossiiskoi-ekonomiki> (дата обращения: 20.01.2026).

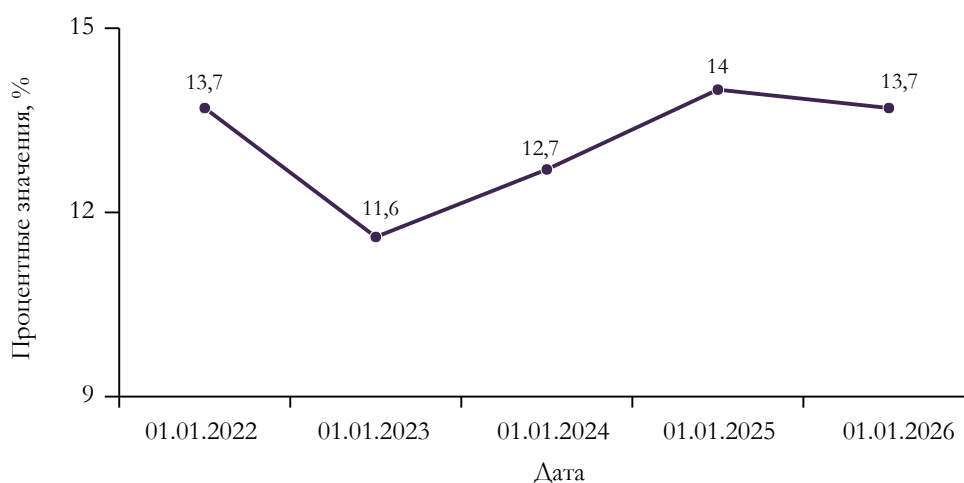
кредитования составил в период 2024 г. — 29,86 %, ипотечное кредитование в 2024 г. — в диапазоне от 22 до 29,8 %. Это позволило снизить покупательскую активность населения, в частности в сфере недвижимости, и сделать кредитование в стране фактически ограниченно доступным¹⁰.

Наметившаяся тенденция продолжительного цикла снижения ключевой ставки во второй половине 2025 г. (с 21 до 16,5 %) позволила кредитным организациям пересмотреть ставки по рыночной ипотеке (среднерыночные ставки составляют 21,2–23,1 %), допустив оживление рынка недвижимости. При этом ставки по рыночной ипотеке остаются на достаточно высоком уровне, вследствие чего спрос на недвижимость по стране демонстрирует сдержанность. Для сохранения и увеличения капитала кредитные организации закладывают в проценты кредитования дополнительные премии за риск, учитывая продолжительный период жесткой риторики Банка России в отношении ДКП, а также анализируют риски при поступлении сигналов о возможном начале повышения ключевой ставки.

Выбранная Банком России риторика в отношении ДКП в связи с достигнутым пиком экономического перегрева позволила на некоторое время остановить процесс раскручивания инфляционной спирали. Как отмечает сам Банк России, удержание высокой ключевой ставки на достаточно долгом периоде позволило замедлить дополнительный всплеск инфляции по стране, став эффективным лекарством для экономики¹¹.

Рост инфляции замедлился. Это связано с тем, что доходы населения перенаправлены в сбережения, а не на потребительский рынок, что привело к замедлению темпов потребительского спроса, повлияв тем самым на рост инфляции. Анализируя данные Банка России, мы отметим рост объемов вкладов физических лиц в российских коммерческих банках с 45,1 трлн руб. на 1 января 2024 г. до 57,2 трлн руб. на 1 января 2025 г. и до рекордных 65,2 трлн руб. на 1 января 2026 г. Рост вкладов за два года составил 138 %¹².

Отметим, что для поддержания полноценного функционирования данного канала необходимо иметь высокий уровень доверия граждан к Банку России, так как низкий или снижающийся уровень доверия приводит экономику страны к шоковому эффекту, отражаясь, в свою очередь, в росте инфляционных ожиданий и инфляции (рис. 1).



Составлено авторами по материалам источника¹³

Рис. 1. Динамика инфляционного ожидания населения

Из рис. 1 видно, что продолжают сохраняться на высоком уровне инфляционные ожидания населения, которые, по данным Банка России, в декабре 2025 г. – начале 2026 г. составляют 13,7 %, что значительно больше целевого ориентира, к которому стремится Банк России (таргет — 4 %). Банк России внимательно следит за инфляционными ожиданиями и учитывает их при принятии решений о ключевой ставке.

¹⁰ Объем выданных ипотечных кредитов в месяц. Режим доступа: <https://frankrg-c-om/data-hub/category/mortgage/chart/29408> (дата обращения: 20.01.2026).

¹¹ Заявление Председателя Банка России по итогам заседания Совета директоров Банка России 25 июля 2025 года. Режим доступа: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=26808> (дата обращения: 20.01.2026).

¹² Центральный банк Российской Федерации. О развитии банковского сектора Российской Федерации в декабре 2025 года: информационно-аналитический материал. Режим доступа: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/ (дата обращения: 20.01.2026).

¹³ Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59522/Infl_exp_25-12.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

В результате продолжительной проинфляционной политики Банка России факторы спроса и предложения к середине 2025 г. стали испытывать эффект охлаждения¹⁴. Таким образом, используя канал инфляционных ожиданий, Банк России повысил эффективность канала процентных ставок трансмиссионного механизма [9].

РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПЛЕКСНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

На сегодняшний день российская экономика выходит из состояния перегрева и переходит в смешанный формат, перетекающий в затяжную рецессию с последующим стагфляционным сценарием развития, от инфляции спроса к инфляции издержек, что является признаком рецессии и сигналом о развитии в стране стагфляции. Несмотря на сохраняющийся негативный сигнал в отношении дисбаланса между спросом и предложением, а также на пребывание инфляционных ожиданий населения на достаточно высоком уровне, Банк России, по оценкам обновленного среднесрочного прогноза, надеется, что возвращение экономики к полноценному сбалансированному темпу роста начнется с 2026 г. в рамках базового сценария развития (ключевая ставка по итогам 2026 г. составит 13–15 %, инфляционные ожидания — в диапазоне 4–5 %)¹⁵. На основании вышесказанного отметим, что особое внимание Банку России необходимо продолжать уделять тандему каналов трансмиссионного механизма: «Канал процентной ставки» и «Канал инфляционных ожиданий».

Отметим, что внутренний спрос, инфляционные ожидания, доходы населения, ставки по ипотеке в кредитных организациях имеют схожую динамику, но могут существенно отличаться по регионам и отраслям. Обработывающая промышленность, строительство и торговля, расположенные в разных территориях страны, являются наиболее восприимчивыми к изменениям процентных ставок. В условиях кризиса и экономического перегрева экономики Банку России рекомендуется активнее реагировать на сигналы, поступающие из регионов, погашая очаги инфляционного всплеска за счет перетягивания денежного потока из регионов с завышенной инфляцией¹⁶.

Сегодня ключевая ставка едина для всех территорий России и в соответствии со ст. 37 Федерального закона от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» не устанавливается Банком России отдельно для различных территориальных единиц¹⁷. В современной российской экономике это инструмент макроэкономического регулирования, а не региональной или микрорегиональной политики.

Аргументируя вышесказанное, мы отметим, что ключевая ставка является макроэкономическим инструментом в силу трех основных фактов:

- национального масштаба применения — Банк России принимает решения по ключевой ставке с учетом экономической ситуации в экономике страны в целом, а не с разбивкой по регионам;
- влияния на экономику страны в целом: инфляцию, динамику ВВП, курс национальной валюты, занятость, фондовый и долговой рынок;
- отсутствия региональной дифференциации.

Однако уровень развития регионов не одинаков, и региональные экономики реагируют на изменения ключевой ставки по-разному, в том числе и из-за своей неоднородности. Известно, что по данным анализа, проводимого с 2012 г. по 2019 г. по 80 регионам страны при сдерживающей ДКП темпы роста реальных доходов населения сильнее снижаются в регионах с высоким неравенством [10]. Исследования по 81 региону за период с 2017 г. по 2025 г. показывают, что трансмиссионный механизм ДКП эффективен в регионах с высокой долей доходов от трудовой деятельности и низкой долей малоимущего населения [11].

Для контроля над денежными потоками в условиях экономической нестабильности предлагается использовать не только ключевую ставку макроэкономического уровня, но и вести микрорегиональные ключевые ставки. Предлагается дополнить ст. 37 Федерального закона от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ

¹⁴ Резюме обсуждения ключевой ставки на «неделе тишины» и в ходе заседания Совета директоров Банка России 25 июля 2025 года. Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/180013/summary_key_rate_06082025.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁵ Среднесрочный прогноз Банка России по итогам заседания Совета директоров по ключевой ставке 24 октября 2025 года. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/184551/forec_ast_251024.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁶ Зверева В.А. Региональная неоднородность экономики России и работа трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики. Аналитическая записка. Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/170356/analytic_note_20241210_ddkp.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁷ 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/ (дата обращения: 20.01.2026).

«О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» словами: «Банк России, в том числе через свои Главные Управления, может устанавливать одну или несколько процентных ставок...»¹⁸. Региональные ключевые ставки должны стать инструментом ДКП отдельного региона.

Управление, регулирование микрорегиональной ключевой ставки в регионах должны взять на себя территориальные подразделения Банка России, организованные в форме Главных Управлений (далее — ГУ). Они расположены в основных промышленно-финансовых центрах страны и координируют деятельность отделений в субъектах федерации. По состоянию на 2026 г. Банк России включает 7 ГУ: ГУ Банка России по Центральному федеральному округу, Северо-Западное ГУ Банка России, Южное ГУ Банка России, Волго-Вятское ГУ Банка России, Уральское ГУ Банка России, Сибирское ГУ Банка России, Дальневосточное ГУ Банка России¹⁹.

Задачи ГУ Банка России будут заключаться в следующем:

- устанавливать ключевую ставку на уровне территории не выше официальной, объявленной Банком России, допуская при этом повышение с разрешения (консультации) Банка России;
- проводить совместно разработанный с Банком России план по развитию инвестиционной привлекательности территорий;
- предоставлять отчет по изменяющимся показателям: инфляционной динамике, инфляционным ожиданиям населения, ценовым ожиданиям предприятий, кредитной активности и склонности к сбережению, ситуации на рынке труда в регионе;
- минимизировать риски диспропорции стоимости денег.

Вышеперечисленные задачи могут быть выполнены в условиях экономического перегрева и меняющихся трендов в состоянии экономики страны при жестком контроле со стороны Банка России. Предложенные меры позволят придать импульс к пересмотру и первостепенному реформированию трансмиссионного механизма регулирования ДКП Банка России, перезапустив управление своими ГУ, а также региональными кредитными организациями, в том числе для целей возобновления активности предпринимательской деятельности страны.

С переходом от ужесточенной централизованной политики к более лояльному и стимулирующему ограниченному централизованному управлению в направлении развития каналов трансмиссионного механизма появится возможность раскрытия накопленного потенциала территориальных ГУ Банка России. Это позволит в перспективе перейти к ограниченному децентрализованному регулированию экономико-социальных институтов на уровне регионов, что в дальнейшем даст возможность регулирования каналов трансмиссионных механизмов ДКП на уровне территорий, особенно в условиях экономической нестабильности и перегрева.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономика постепенно проходит свой экономический перегрев. Для возобновления драйва роста и развития необходимо иметь твердую основу для развития экономики спроса и предложения. Чтобы предотвратить переход от оптимистичного к пессимистичному сценарию, сегодня для экономики России необходимо поддерживать выбранный Банком России ожидаемый (паузный) курс ДКП в отношении управления инфляционными процессами с помощью реформации трансмиссионного механизма ДКП через одновременное регулирование канала процентной ставки и канала инфляционных ожиданий. Грамотное использование канала инфляционных ожиданий, формирование высокого доверия населения к проводимой Банком России ДКП позволит повысить эффективность функционирования канала процентной ставки, выйти на траекторию баланса политики таргетирования и экономического роста с учетом образовавшихся новых рисков. Поддерживать и сохранять жесткость ДКП в формировании ключевой ставки необходимо до тех пор, пока не будет уверенности в устойчивости и скорости снижения инфляции, а также темпов инфляционных ожиданий.

¹⁸ 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/ (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁹ Положение Банка России от 14 января 2026 г. № 880-П «О территориальных учреждениях Банка России». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_524411/ (дата обращения 20.01.2026).

Микрорегиональная ключевая ставка не только позволит решить вопрос стабилизации инфляции в условиях экономической нестабильности, но и даст возможность начать развитие инвестиционной привлекательности в регионах со слабым экономическим потенциалом. Она поможет быстрее адаптировать экономику регионов и мобилизовать ее в условиях меняющихся трендов в экономике.

Роль Банка России должна заключаться в предоставлении больших прав и свобод ГУ Банка России в проведении ДКП на региональных уровнях в плане установления микрорегиональной ставки и в случае необходимости возможности ее корректировки. Контроль за функционированием трансмиссионного механизма ДКП полностью останется за Банком России.

Список литературы

1. Лисица, А. В. Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики России: стратегические вызовы и варианты адаптации / А. В. Лисица, Д. В. Чувиллин // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 7. — С. 5009–5028. — DOI 10.18334/epp.15.7.123489. — EDN CMEBUL.
2. Ларионов, А. В. Денежно-кредитная политика Центрального банка Российской Федерации / А. В. Ларионов. — Москва: Научная библиотека, 2022. — 92 с. — ISBN 978-5-907497-53-5.
3. Рахматуллина, Ю. А., Мажара Е.Н. Современная денежно-кредитная политика / Ю. А. Рахматуллина, Е. Н. Мажара. — 2-е изд., перераб. и доп. — Уфа: Аэтерна, 2019. — 179 с. — ISBN 978-5-00109-737-2. — EDN VHEKYQ.
4. Современная денежно-кредитная политика: особенности России / М. А. Абрамова, Ю. И. Коробов, Е. С. Зеленева [и др.]. — Москва: Инфра-М, 2025. — 200 с. — ISBN 978-5-16-020372-0. — DOI 10.12737/2170822. — EDN GIWIYD.
5. Иванов, Б. А. Трансмиссионный механизм ДКП в России. Анализ процентного канала трансмиссии / Б. А. Иванов // Экономические науки. — 2024. — № 235. — С. 315–325. — DOI 10.14451/1.235.315. — EDN IKPKO.
6. Эскиндаров, О. М. Маневр ликвидности в финансовой системе России в контексте проблематики инфляции и развития рынка акций / О. М. Эскиндаров, Т. В. Маняхин // Финансы: теория и практика. — 2025. — Т. 29, № 5. — С. 47–63. — DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-5-47-63. — EDN EWJQBG.
7. Тютюкина, Е. Б. Развитие научно-практического подхода к выбору модели государственно-частного партнерства при реализации инвестиционного проекта в регионе / Е. Б. Тютюкина, А. М. Губернаторов, Д. А. Егорова // Финансы: теория и практика. — 2025. — Т. 29, № 5. — С. 6–20. — DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-5-6-20. — EDN XCOTMO.
8. Кузнецов, Д. В. Оценка стоимости реального опциона лизингополучателя в угольной промышленности / Д. В. Кузнецов // Уголь. — 2024. — № 6(1181). — С. 66–70. — DOI 10.18796/0041-5790-2024-6-66-70. — EDN FNKJWL.
9. Плисецкий, Е. А. Региональная экономика / Е. А. Плисецкий, А. Н. Еремеева, Н. В. Иванова [и др.]. — 4-е изд., переработанное и дополненное. — Москва: Юрайт, 2024. — 555 с. — ISBN 978-5-534-18233-0. — EDN VVXGGJ.
10. Зверева, В. Влияние внутрирегионального неравенства по доходам на работу трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики Банка России / В. Зверева, О. Демидова, Д. Коршунов, А. Мясников // Деньги и кредит. — 2024. — Т. 83, № 1. — С. 3–31. — EDN KBKTGM.
11. Зверева, В. Работа трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики: роль гетерогенности домохозяйств и пространственных эффектов / В. Зверева // Деньги и кредит. — 2025. — Т. 84, № 3. — С. 3–27. — EDN XSIDNF.

References

1. Lisitsa, A. V., Chuvilin, D. V. (2025). Transmission mechanism of monetary policy in Russia: strategic challenges and adaptation options. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 15(7), 5009–5028. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123489>
2. Larionov, A. V. (2022). *Monetary policy of the Central Bank of the Russian Federation*. Moscow: Scientific Library. (In Russian).
3. Rakhmatullina, Yu. A., Mazhara, E. N. (2019). *Modern monetary policy*. 2nd ed., revised and enlarged. Ufa: Aeterna. (In Russian).
4. Abramova, M. A., Korobov, Yu. I., Zeleneva, E. S., Zakharova, O. V., Didenko, V. Yu., Pechalova, M. Yu., et al. (2025). *Modern monetary policy: features of Russia*. Moscow: Infra-M. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2170822>
5. Ivanov, B. A. (2024). Transmission mechanism DCT in Russia. Analysis of the percentage transmission channel. *Economic Sciences*, 235, 315–325. (In Russian). <https://doi.org/10.14451/1.235.315>

6. Eskindarov, O. M., Manyakhin, T. V. (2025). Liquidity maneuver in the financial system of Russia in the context of inflation and stock market development. *Finance: Theory and Practice*, 29(5), 47–63. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-5-47-63>
7. Tyutyukina, E. B., Gubernatorov, A. M., & Egorova, D. A. (2025). Development of a scientific and practical approach to choosing a model of public-private partnership in the implementation of an investment project in the region. *Finance: Theory and Practice*, 29(5), 6–20. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-5-6-20>
8. Kuznetsov, D. V. (2024). Assessment of the value of the real option of the lessee in the coal industry. *Ugol*, 6(1181), 66–70. (In Russian). <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2024-6-66-70>
9. Plisetsky, E. L., Eremeeva, L. N., Ivanova, N. V., Ilyina, I. N., Kurnyshev, V. V, Lopatnikov, D. L., et al. (2024). *Regional economy*. Moscow: Yurait. (In Russian).
10. Zvereva, V., Demodova, O., Korshunov, D. & Myasnikov A. (2024). *Money and Credit*, 83(1), 3–31. (In Russian).
11. Zvereva, V. (2025). The work of the monetary policy transmission mechanism: the role of household heterogeneity and spatial effects. *Money and Credit*, 84(3), 3–27. (In Russian).

Генезис содержания теории человеческого капитала в условиях реформирования образовательной системы

Митрофанова Елена Александровна

Д-р экон. наук, проф. каф. управление персоналом

ORCID: 0000-0003-4508-4458, e-mail: elmitr@mail.ru

Сувалов Олег Сергеевич

Ст. преп. каф. управление персоналом

ORCID: 0000-0002-3221-9117, e-mail: olegsuvalov13@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Проведено исследование становления и развития теории человеческого капитала (далее — ЧК), выявлены предпосылки развития концепции ЧК в условиях становления и последующей трансформации системы высшего образования. Проанализированы экономические концепции XVII – XXI вв., методические основы и принципиальные направления развития теории ЧК. Рассмотрены отличительные черты формирования системы образования в контексте развития концепций ЧК. Обоснована роль высшего образования как важного элемента накопления капитала. Установлено влияние уровня образования на размер оплаты труда. Подчеркнута ценность образования в условиях реорганизации экономики и развития производств для наращивания предпринимательской активности и перехода на инновационные технологии. Выделены особенности развития моделей «Университет 1.0», «Университет 2.0», «Университет 3.0.» и «Университет 4.0».

Целью настоящего исследования является анализ трансформации содержания ЧК в процессе развития теории ЧК с учетом реформирования системы высшего образования. Выдвинуто научное предположение, что фундаментом формирования и развития национального ЧК является система высшего образования, от эффективности которой зависит качество национального ЧК. Методическая основа базируется на классических и современных концепциях ЧК, результатах научных исследований и практических разработок отечественных и зарубежных ученых в области ЧК.

Научная значимость исследования заключается в актуализации проблемы развития национального ЧК посредством высшего образования, а также задачи адаптации университетов к реальным потребностям экономики с целью удовлетворения потребностей бизнеса, промышленности и общества в целом.

Для цитирования: Митрофанова Е.А., Сувалов О.С. Генезис содержания теории человеческого капитала в условиях реформирования образовательной системы // Вестник университета. 2026. № 4. С. 163–176.

Ключевые слова

Теории человеческого капитала, экономическая концепция, производительность труда, инвестиции в образование, экономическое развитие, реформирование, наука, экономическая значимость знаний



The genesis of the content of the theory of human capital in the context of educational system reform

Elena A. Mitrofanova

Dr. Sci (Econ.) , Prof. at the Human Resource Management Department

ORCID: 0000-0003-4508-4458, e-mail: elmitr@mail.ru

Oleg S. Suvalov

Senior Lecturer at the Human Resource Management Department

ORCID: 0000-0002-3221-9117, e-mail: olegsuvalov13@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

A study of the formation and development of the CHEKA has been conducted, the prerequisites for the development of the concept of CHEKA in the context of the formation and subsequent transformation of the higher education system have been identified. The economic concepts of the XVII – XXI centuries, the methodological foundations and the principal directions of the development of the theory of the Cheka are analyzed. The distinctive features of the formation of the education system in the context of the development of CHEKA concepts are considered. The role of higher education as an important element of capital accumulation is substantiated. The influence of the level of education on the amount of wages has been established. The value of education in the context of the reorganization of the economy and the development of industries for increasing entrepreneurial activity and the transition to innovative technologies is emphasized. The features of the development of the models “University 1.0”, “University 2.0”, “University 3.0.” and “University 4.0” are highlighted.

The purpose of this study is to analyze the transformation of the CHEKA content in the process of developing the theory of CHEKA, considering the reform of the higher education system. The scientific assumption is put forward that the foundation of the formation and development of the national Cheka is the system of higher education, on the effectiveness of which the quality of the national CHEKA depends. The methodological basis is based on classical and modern concepts of CHEKA, the results of scientific research and practical developments of domestic and foreign scientists in the field of CHEKA.

The scientific significance of the research lies in the actualization of the problem of the development of the national CHEKA through higher education, as well as the task of adapting universities to the real needs of the economy in order to meet the needs of business, industry and society as a whole.

For citation: Mitrofanova E.A., Suvalov O.S. (2026) The genesis of the content of the theory of human capital in the context of educational system reform. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 163–176.

Keywords

Human capital theories, economic concept, labor productivity, entrepreneurship, innovative abilities, higher education system, commercialization of science, knowledge economy, investment in education, adaptation to change, economic development, university, reform, science, economic significance of knowledge



ВВЕДЕНИЕ

Научный интерес к идеям человеческого капитала (далее — ЧК), как к фактору экономического развития, имеет глубокие корни. Истоки теоретических исследований и основы формирования концепций ЧК изложены в работах основоположниках экономической теории, подчеркивающих ценность человеческого труда и важность влияния образования на развитие способностей человека. Представители классической политэкономии конца XVIII в. — середины XIX в. преимущественно рассматривали нематериальные компоненты человеческого труда. Мнения классиков сводились к целесообразности научного обоснования взаимного влияния характеристик рабочей силы и показателей экономического развития.

К началу XX в. сформировались методические основы и принципиальные направления теории ЧК. С позиции генезиса теории ЧК, в условиях аграрного и промышленного общества, на основании вышеизложенного, выделим основные положения: классики экономики в целях повышения производительности полезного труда, акцентировали внимание на приобретенных способностях (А. Смит), свободном времени для развития способностей (К. Маркс), планировании организации труда и узкой специализации (Ф.У. Тейлор), прямой связи образования с уровнем оплаты труда (А. Маршалл), влиянии образования на качество научно-технического персонала и на предпринимательско-инновационную способность в целом (Й. Шумпетер), инвестициях в образование и выгодах от обучения (С. Струмилин), роли прогресса в возрастающей потребности в получении образования (Т. Роджерс). Общим для всех экономистов-исследователей являлось признание ценности образования для индивида, населения, страны.

Развитие теории ЧК актуализация внимания на связи экономического развития от качества человеческого интеллекта положили начало перехода к новой мировой экономической системе, основанной на экономике знаний. Экономическая концепция XXI в. базируется на наукоемких видах деятельности, способствующих техническому прогрессу и научным инновациям. В данном контексте ЧК выступает источником инноваций для экономического роста, расширяются составляющие ЧК. Наряду со знаниями и опытом актуализируются навыки коммуникации, гибкости взаимодействия и адаптации к изменениям, возрастает значимость интеллектуального капитала и социализации экономики, ее экологическая направленность.

На сегодняшний день, в условиях кадрового суверенитета, развитие системы высшего образования целесообразно рассматривать как инструмент экономического развития общества, источник обеспечения его благосостояния. Посредством высшего образования формируется национальный ЧК, обеспечивающий в дальнейшем макроэкономические показатели страны, ее научно-технический прогресс и результативность экономического развития в целом.

Целью статьи является исследование изменений в содержании ЧК в процессе развития теории ЧК в условиях реформирования системы высшего образования, начиная с доиндустриальной эпохи и до настоящего времени.

Поставленная цель предусматривает решение следующих научно-исследовательских задач: выявление предпосылок развития ЧК в условиях становления образовательной системы доиндустриального общества, развития концепции ЧК и образовательной системы высшего образования в условиях индустриального общества, развития теории ЧК и системы высшего образования в современных условиях.

Гипотеза настоящего исследования базируется на научном предположении, что фундаментом формирования и развития национального ЧК является система высшего образования, от эффективности которой зависит качество ЧК. Научно-методической основой проведенного исследования являются классические и современные концепции ЧК, а также результаты научных исследований передовых ученых в сфере управления ЧК.

ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ДОИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

В. Петти на основе анализа стоимости населения Англии в 1676 г. впервые выдвинул идею о ценности трудоспособного человека, что положило начало оценке влияния человеческих производительных сил на экономику.

А. Смит сформулировал принцип индивидуализма, ввел понятие «человеческий труд» и подчеркивал его важность как ресурса для экономического роста и процветания. Совместно с Д. Риккардо он акцентировал внимание на ценности образования для индивида, населения и экономического прогресса.

В сформулированной в 1776 г. А. Смитом концепции «общественных благ» очевидным примером «блага» являлось образование. Экономисты подчеркивали, что в составляющие основного капитала входят не только машины, орудия труда, доходные постройки и земля, но также приобретенные и полезные способности всех членов общества [1]. Их следует рассматривать не только с точки зрения принадлежности конкретному человеку, но и с позиции одновременной составляющей богатства общества, в котором трудится этот человек.

Рабочие места доиндустриальной эпохи не подразумевали высоких требований к образованию и квалификации работников. Механизация ручного труда предполагала освоение простого функционала за достаточно короткий период времени, что не поощряло людей накапливать знания. Рабочие не представляли ценности в силу легкозаменяемости, т.к. навыкам был присущ универсальный характер, а их труд воспринимался аналогом машины. Знания и потенциал личности не имели почву для развития, а вложения в образование не осознавались как инвестиции [2].

В XVII–XVIII вв. не было четких критериев к навыкам и образованию, а также не действовали современные образовательные стандарты. Отсутствовали количественные и качественные параметры оценки ЧК, а индивид и совокупность его знаний не представлялись специфическим активом производства. Экономическое сообщество не осознавало, что фундаментальные знания выступают двигателем прогресса. Основная масса населения в течение долгого времени была безграмотной, а передача знаний и умений (так называемое «обучение на рабочем месте») происходила преимущественно по линии отца к сыну на протяжении жизни. Отсутствие всеобщего образования способствовало переизбытку неквалифицированных работников и приобретению узкоспециализированных (специфических) навыков, что в совокупности тормозило развитие экономической системы.

С середины XVIII в. в наиболее развитых странах сформировалось понимание ценности массового образования как необходимого условия прогресса. С 1721 г. в Дании стала формироваться система государственного начального образования. Пруссия и Австрия первыми издали указы, обязывающие отдельные категории населения получать начальное образование [3]. Хронология становления образовательной системы в условиях доиндустриального общества представлена в табл. 1.

Усилился интерес к образованию как к процессу становления личности, умеющей самостоятельно распоряжаться своими знаниями. На значимость развивающего обучения указал швейцарский педагог-гуманист И. Г. Песталоцци, первым введя в научный оборот термин «образование» в 1780 г. Песталоцци подчеркивал важность получения образования с самого рождения человека [4].

Таблица 1

Становление образовательной системы в условиях доиндустриального общества

Годы	Составляющие образовательной системы доиндустриального общества
Первые университеты мира	
859	Аль-Караун (Марокко)
1088	Болонский университет (Италия)
1096	Оксфордский университет (Великобритания)
1150	Парижский университет (Франция)
1209	Кембриджский университет (Великобритания)
1303	Римский университет (Италия)
1315	Университет экономических наук (Иран)
Первое Министерство образования	
1773	Эдукационная комиссия (Речь Посполитая)

Годы	Составляющие образовательной системы доиндустриального общества
Русское царство (1547–1720)	
1632	Киево-Могилянская академия
1687	Славяно-греко-латинская академия
Российская Империя (1721–1860 гг.)	
1724	Академия наук и художеств в Санкт-Петербурге (Петр I) с разделением на гуманитарные, физические, естественные науки. Создание цифирных и навигационных школ
1755	Московский университет (Московский государственный университет им М. Ломоносова)
1773	Горное училище
1783	Императорская Российская Академия (Екатерина I)
1802	Образование Министерства народного просвещения Российской Империи
1830	Ремесленное учебное заведение (Николай I), сегодня Московский государственный технический университет ГТУ им. Н.Э. Баумана
Пруссия	
1817	Создание Министерства образования. Формирование нового профессионального класса учителей народных школ, обязанных получить специальное образование

Составлено авторами по материалам источников [2; 3; 5–7]

Интересно, что педагог XVIII в., не зная о концепции геймификации в обучении XXI в., отмечал важность совместных игр преподавателя и обучаемого в учебном процессе, критикуя принцип механического заучивания.

В 1758 г., в Российской Империи, М. Ломоносовым разработан первый «оригинальный учебный план», который предусматривал три цикла: первый год включал обучение всем наукам, второй — только специальным, третий — специализация в области одной науки с прикреплением студента к отдельным профессорам [8]. В данную эпоху начал использоваться термин «высшее образование», когда университеты стали формироваться как самостоятельные образовательные учреждения, предоставляющие знания на более высоком уровне, чем начальное и среднее образование. Концепция высшего образования как система образовательных учреждений с определенными программами обучения существовала и ранее, однако она не имела четкого определения «высшего образования». Университетское европейское образование на протяжении столетий характеризовалось как теологическое и формировало сакральные знания. Церковь и государство жестко контролировали систему образования, знания не рассматривались как актив личности, инакомыслие физически преследовалось.

Обобщая вышеизложенное, на рис. 1 представлены условия для становления концепции и зарождения теории ЧК в XVII–XVIII вв.

Рассмотрим отличительные черты формирования системы образования конца XVII–XVIII века в контексте развития концепций ЧК. По мнению ряда исследователей в данную эпоху произошло становление классической модели университета, способствующего научному и социально-экономическому развитию общества [12; 13]. Под «моделью» будем понимать организационно-управленческий механизм образовательного процесса. Под «университетом» понимается высшее учебное заведение, осуществляющее подготовку специалистов и научно-исследовательскую деятельность. К доиндустриальной эпохе относят модель «Университет 1.0» (средневековый университет), возникшую в Европе в XI–XII вв. Сущность образования заключалась в приобретении базовых знаний через общение между участниками образовательного процесса.

Показатели	Характеристики доиндустриального общества в XVII–XVIII вв.		
Экономика	– аграрная экономика (занятость в сельском хозяйстве); – низкие темпы развития производства		
Характеристика труда	– преобладание ручного труда (ремесленный, семейный труд); – крепостное право (использование подневольного труда); – знания индивида не осознавались как экономический актив		
Рабочая сила	– неквалифицированная рабочая сила; – рабочая сила продавалась, покупалась только вместе с ее носителем – человеком (рабство, крепостная зависимость); – рабочая сила не могла претендовать на часть вновь созданной стоимости (работник принадлежал своему владельцу)		
Представители и основной вклад	В. Петти	А. Смит	Д. Рикардо
	– признание монетарной ценности человека и его труда; – измерение производственной способности человека деньгами	– понятие «человеческого труда» как ресурса экономического роста; – концепция производительного труда как источник увеличения богатства нации; – разделение (дифференциация) труда в зависимости от сложности и необходимого обучения	– трудовая теория стоимости; – теория капитала; – теория заработной платы
Сущность и характерные черты концепции ЧК	– ценность каждого человека и всех людей с позиции дохода; – экономическая значимость человеческих производительных сил; – важность производительного труда для накопления капитала нации; – личная мотивация и интерес к труду как главный двигатель развития человека и общества; – признание «полезных способностей человека», являющихся капиталом личности владельца, приносящих ему доход		

↓

Расходы на образование становятся инвестициями в будущие способности индивида	
Развитие моделей организации и управления образовательными процессами Университетов	
Великобритания	1210 г. — настоящее время. Модель «Оксбриджа», модель университета интернатного типа
Франция	1794 г. — настоящее время. Модель Больших (высших) школ: объединяет наиболее престижные ВУЗы в сферах: инженерное дело, управление (госслужба, администрирование), экономика, военное дело, образовании культура. Образование слабо контролируется государством
Пруссия	1807–1813 гг. — гумбольдтовская реформа образования (модель университета Гумбольдта): объединение искусства, науки и исследований
Модель «Университет 1.0» (получение базовых знаний)	

Составлено авторами по материалам источников [2; 3; 5–7; 11]

Рис. 1. Предпосылки развития концепции человеческого капитала доиндустриального общества

РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА

Вслед за французской революцией в 1794 г. сложилась концепция «Больших школ», объединяющая передовые университеты в соответствии с их специализацией. Отличительной чертой являлся высокий уровень подготовки и независимость образования от госконтроля. Данная образовательная концепция действует до сих пор. С позиции накопления профильных знаний и специализированных навыков концепция «больших школ» достаточно эффективна для экономического прогресса.

После поражения в войне с Наполеоном в 1806 г. Пруссия поставила цель создания образованного общества для развития послевоенной экономики. В результате государственных реформ, направленных на развитие науки, получила свое развитие модель университета Гумбольдта, ориентированная на образование среднего класса с широким кругом знаний. Отметим выделение образовательной и научно-исследовательской функции в модели университета Гумбольдта. В современном высшем образовании данная модель крайне редко применяется отдельными ВУЗами с низким рейтингом. Ряд авторов считают модель «устаревшей» [5; 13].

В 1852 г. в Великобритании получила признание модель Ньюмена, провозглашающая либеральное образование с гуманитарным акцентом без научного компонента, с основной целью формирования культурной личности. В современном образовании данная модель давно не используется.

Континентальную модель, получившую распространение в Германии, России, Швейцарии и Нидерландах, отличает пятилетний образовательный цикл, строгость госконтроля, слабая связь с экономикой и бизнесом и «широкое» образование с обязательным акцентом на узкой специализации. До настоящего времени модель применялась некоторыми российскими ВУЗами, образование в которых предполагает глубоко-специализированные знания. С позиции экономики данная модель не эффективна, т.к. не учитывает актуальные и прогнозные потребности рынка труда.

В результате промышленной революции с 1900 г., по мнению ряда ученых, началась «специализация в области человеческой деятельности» [14; 15]. Мануфактуры и мастерские сменили фабрики, что повлекло за собой коллективный характер труда и его жесткую специализацию. Начало первой мировой войны в 1914 г. привело к развитию военной индустрии, повлекшей к еще большему усилению требований к работникам.

В начале XIX в. К. Маркс обосновал необходимость вложений в рабочую силу с позиции наращивания конкурентных преимуществ, выделяя роль образования как важного элемента накопления капитала. Он отмечал, что свободное время целесообразно использовать для развития способностей, что в дальнейшем приводит к развитию интеллекта и как результат, к росту производственных сил, которые являются «овеществленной силой знаний» [16].

Основоположник научной организации труда Ф. У. Тейлор обосновал роль человека, как социального ресурса. Он отстаивал положение, что управление людьми является основным фактором повышения эффективности. Ф. У. Тейлор выделял значимость профотбора и обучения для обеспечения высокой производительности труда. А. Маршалл, автор концепции ценообразования, акцентировал внимание на денежном рынке и подчеркивал важность повышения уровня жизни рабочего класса. Он выделял влияние уровня образования на размер оплаты труда и подвергал критике взгляды К. Маркса, который, в свою очередь, полагал, что конкуренция более значима, чем квалификация¹.

Отметим, что уровень жизни влияет на ее продолжительность, качество, духовно-культурный уровень индивида, и в конечном итоге на его работоспособность. Й. Шумпетер выделил предпринимательские способности наряду с остальными факторами производства (трудом, землей и капиталом), привел характеристики предпринимателя-инноватора и признавал значимость денег в целях промышленного развития [17]. Логичным является вывод о ценности образования в условиях реорганизации экономики и развития производств для наращивания предпринимательской активности и перехода на новые технологии. Траектория инноваций (новых комбинаций, технологий) напрямую зависит от качества научно-технического персонала и условий для проведения исследований.

¹ Marshall A. The economics of industry. Режим доступа: <http://www.library.fa.ru/files/marshall-economics.pdf> (дата обращения: 21.03.2026).

А. Пигу в 1928 г. в труде «Исследование государственных финансов» писал, что расходы на ЧК следует относить к инвестициям для увеличения будущей прибыли [18]. Он считал, что расходы на потребление (на пищу, одежду и т.п.) повышают эффективность “human instruments” («человеческих орудий труда») и, следовательно, способствуют увеличению будущего дохода. Выдающийся советский экономист С. Струмилин исследовал вопросы рынка труда, квалификации труда и инвестиций в образование, а также разработал метод построения индекса производительности труда и рассчитал выгоды от всеобщего обучения [19]. Английский экономист Т. Роджерс отмечает роль прогресса культуры, науки, техники в побуждении у индивида качественно новых требований к образованию. Он подчеркивает важность перехода от «примитивных потребностей» человека к наращиванию более культурных [20].

Выявленные тенденции изменения сущности концепций ЧК в процессе развития и структурных изменений в экономике, позволяют предположить, что под параметрами ЧК экономисты-исследователи XIX в. подразумевали накопленные знания, приобретенные навыки и опыт, способности, инновационный потенциал, физическое здоровье.

Большинство экономистов индустриального общества изначально под сущностью ЧК понимали совокупность профессиональных навыков работника, повышающих его работоспособность и приносящих таким образом прибыль работодателю. Исследователи рассматривали в основном только приобретенные способности, которые не конкретизировались. Подразумевалась общая способность к труду — «производительная способность». Отдельно выделим позицию Й. Шумпетера, который подчеркнул «инновационную», «предпринимательскую» способность [21].

Рост промышленности, политические и экономические преобразования ускорили развитие образовательной системы, повысив ее значимость для экономического прогресса общества.

В индустриальной эпохе XIX в. зародилась модель «Университет 2.0», основанная на модели Гумбольдта и французских «Больших школ». Характерной особенностью данного этапа развития образования стало объединение знаний и науки. Отличительной особенностью данной модели от предыдущей «1.0» стала актуализация роли науки, как составляющей образовательной системы. Вторая модель способствовала развитию интеллектуального капитала индивида, расширяла его мировоззрение и творческие способности.

К концу XIX в. высшее образование становится важной частью развития индустриального общества. Понимание важности знаний, ценности ЧК возросло после перехода к поточному производству и ориентации на инновационное предпринимательство.

Начало XX в. характеризуется новой организацией труда, и упрощением трудовых операций, а также максимальной специализацией труда. Автоматизация производства вызывает необходимость в квалифицированном персонале. Становится актуальным изучение факторов повышения производительности труда, мотивации работников. Концентрируется внимание не только на работнике, но и на развитии его способностей. Если неоклассическая школа, представленная А. Маршаллом, рассматривала концепцию ЧК на микроуровне как «персональный капитал», накопленный в виде инвестиций в образование, то неокейнсианская — как производственные способности человека, приносящие доход [22]. Индустриальный прогресс поспособствовал развитию профессионального обучения для наращивания квалифицированной рабочей силы. «Полезные способности» стали востребованы и оплачиваемы работодателем. Начало развиваться медицинское обслуживание и система охраны труда. Последствия Первой мировой войны (1914-1918 гг.) продиктовали потребность в квалифицированной рабочей силе. Таким образом, уровень образования населения становится особым ресурсом дальнейшего развития.

Становление концепций ЧК в условиях индустриального общества представлено в табл. 2.

Таблица 2

Развитие концепции человеческого капитала индустриального общества

Показатели	Индустриальное (промышленное) общество	
	1830–1880	1880–1950
Экономика	Промышленная революция. Массовое производство. Городская миграция. Индустриализация. Технический прогресс. Развитие капитализма. Социальные изменения. Глобализация.	

Показатели	Индустриальное (промышленное) общество			
	1830–1880	1880–1950		
Факторы влияния на рынок труда	Занятость в промышленности. Отсутствие дифференциации труда, требований к образованию и квалификации работников. Ценность простой способности к труду, без развития потенциала личности	Занятость в промышленности и в сфере услуг. Коллективный характер труда. Жесткая специализация и разделение труда. Повышение интенсивности и эксплуатации труда. Усиление роли и важности знаний. Потребность в базовом ЧК Гос. регулирование здравоохранения (вакцинация, контроль качества питания) Развитие социальной сферы (страхование, пособия)		
Рабочая сила	Наемная рабочая сила проявляется в виде товара – происходит товарообмен между капиталистом и рабочим. Рабочая сила приобретает принципиально новую форму — капитальную			
Представители и основной вклад	К. Маркс	Ф. Тэйлор	А. Маршалл, Й. Шумпетер	С. Струмилин
	Экономическая трактовка понятий рабочей силы, наемного труда, прибавочной стоимости. Экономическое воспроизводство рабочей силы, производственных отношений. Отчуждение труда. Признание важности накопления знаний и образования как фактора экономического развития общества.	Обучение через анализ и систематизацию труда. Основы гуманизации труда. Признание роли человеческого фактора. Применение системы дифференциальной оплаты за производительность труда	Выделение роли денег и денежного стимулирования. Выделение специфической мотивации в виде творческого подхода и инноваций. Экономическое новаторство, теории нововведений (основы инновационной экономики)	Система материальных балансов. «Индекс Струмилина» - индекс производительности труда
Сущность и характерные черты концепции ЧК	В трудовой деятельности человек использует способность к труду, а также физические и духовные способности	«Персональный капитал» через образование и повышение квалификации. Развитие производственных способностей индивида через обучение. Стимулирование эффективности трудовой деятельности. Повышение роли инновационных способностей		
	Рабочая сила в руках рабочего — специфический товар, а не капитал. Капиталом она становится после продажи в процессе производства			
Образование	Признание важности знаний, способностей и квалификации рабочей силы	Признание экономической эффективности образования. Зависимость размера оплаты труда от уровня образования Зависимость между степенью квалифицированности работников и сроками их обучения		
	Уровень образования населения становится особым ресурсом дальнейшего развития			

Составлено автором по материалам источников [6; 11; 12; 19; 22]

В 1934 г., в период становления концепции и зарождения теории ЧК впервые появилось понятие и концепция вычисления национального дохода валового внутреннего продукта (далее — ВВП), разработчиком которой был С. Кузнец. В своих исследованиях он выделял закономерность влияния миграции и демографических изменений на темпы экономического роста. Динамику рождаемости, заболеваемости и смертности, а также показатели качества жизни, он связывал с инвестициями в образование. В 1950-х гг. средний показатель государственных расходов на образование стран Евросоюза вырос до 2 % ВВП, а к 2024 г. — более 5 %. В результате инвестиций в образование значительно вырос уровень грамотности населения в мире. Среди населения, старше 15 лет, уровень грамотности вырос с 16 % в 1880 г. до 86 % в 2023 г. Среди молодежи от 15–24-х лет — до 91%. Если в 1940 г. на 10 тыс. жителей планеты студентами были лишь 20 чел., то к 1960 г. — 40, а к 2000 г. — более 160 [6; 17; 23].

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В середине XX в. сформировались главные направления теории ЧК, послужившие фундаментом для наращивания инвестиций в образование. Акцент с массового школьного образования сместился на расширение и развитие системы высшего образования. В 1958 г. Дж. Минсер предложил термин «человеческий капитал» [24]. В том же году ученый, для обоснования выгоды вложений в ЧК, представил многофакторную модель (уравнение Минсера), обосновав логарифм заработной платы в виде суммарного количества лет, затраченных на образование и получение профессионального опыта работы. Уравнение отражает переменные, включающие накопленный опыт, подготовку индивида на рабочем месте, период времени после окончания обучения. Взгляды Дж. Минсера актуализировали внимание на непосредственном влиянии образовательных процессов на экономический рост и отдачу на рынке труда, тем самым дав толчок к развитию экономики образования.

В 1961 г. Т.У. Шульц рассмотрел ЧК личности как «собственность» и предположил, что накопленные в течение жизни знания превышают любые другие формы богатств. Он подчеркивал, что ЧК включает не только врожденные, но и приобретаемые способности, в развитие которых необходимо инвестировать посредством образования. Экономист выделял опосредованное влияние ЧК на промышленный капитал [25]. На наш взгляд, Т. Шульц ограничивал внимание только на образовательной составляющей ЧК, что не отражает всех форм проявления человеческих способностей и источников развития ЧК.

В 1964 г. последователь Т. У. Шульца, Г. С. Беккер, наиболее последовательно изложил концепцию ЧК. Ученый ввел понятие «специального» ЧК и подчеркивал экономическую целесообразность затрат на образование, отмечая, что расходы на образование являются инвестициями: «человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека, среди которых можно назвать обучение, подготовку на производство, расходы здравоохранения, миграцию и поиски информации о ценах и доходах» [26]. Исходя из приведенной формулировки, можно предположить, что развитие ЧК неразрывно связано со средой обитания и доминирующими ценностями того общества, в котором формируется личность индивида. Вырисовывается акцент на социальной сущности человека и значимой роли общества в развитии ЧК. В условиях экономического роста, с приоритетом науки и высокотехнологичных производственных систем одновременно возрастают и требования к квалификации, компетенциям и личностным качествам носителя ЧК, что требует дополнительных инвестиций в развитие индивида. В вышеприведенной формулировке не учитывается фактор здоровья, который может ограничивать любые инвестиции и препятствовать производительной трудовой деятельности человека и его прогрессу даже в высококультурном и экономически процветающем обществе. Физическое и ментальное здоровье напрямую влияет на производительность работника, его энергию и работоспособность, а также концентрацию внимания, мотивацию, уровень стресса и тревожности.

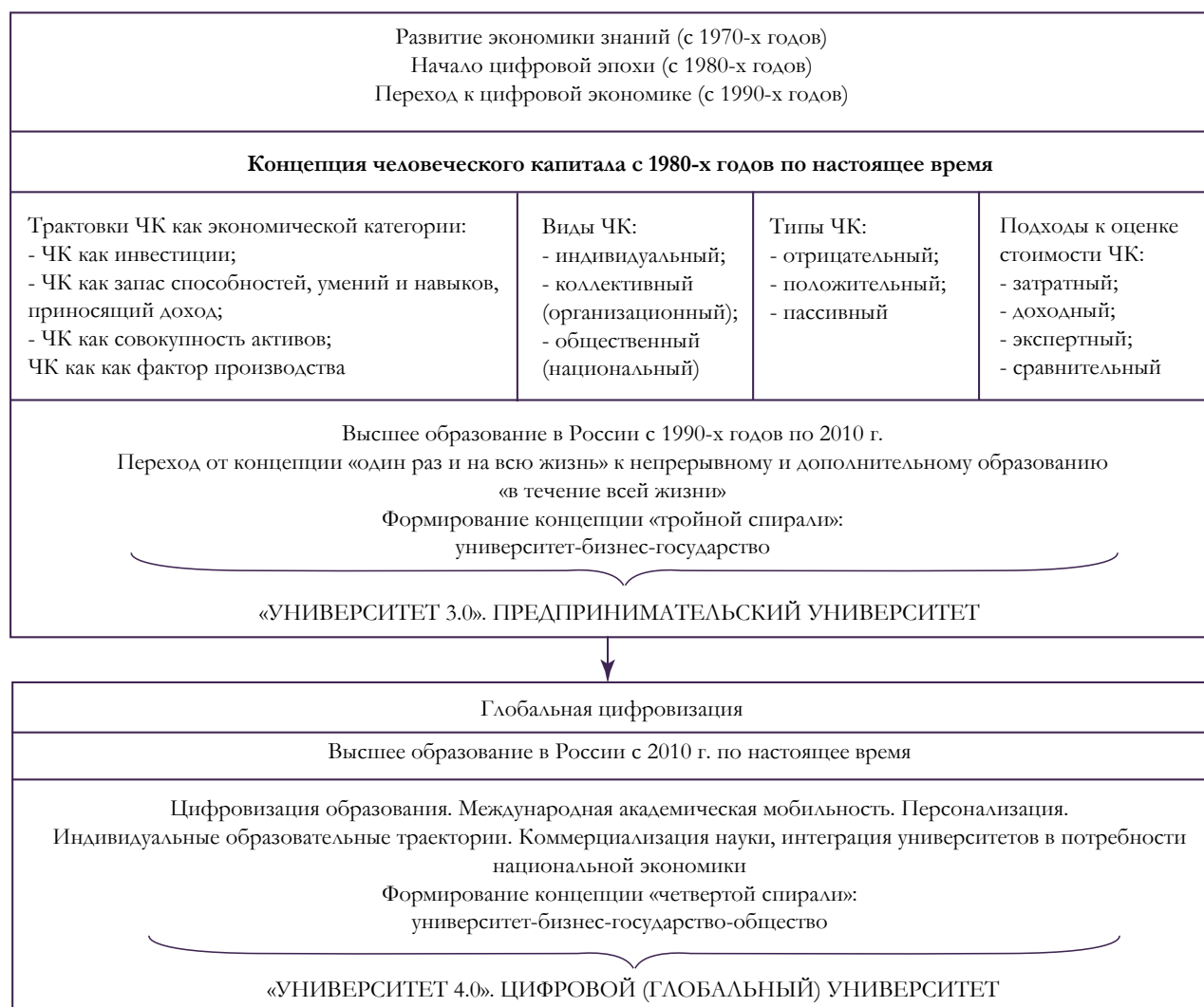
Теория ЧК, сформулированная в 1950–1960-х гг., базировалась на экономической эффективности от образования. В течение продолжительного времени она развивалась в качестве основного направления экономической мысли. Предполагалось, что образование выступает средством для создания добавочной стоимости, является важным инструментом национального и макроэкономического роста, а также обеспечивает прирост дохода экономических субъектов. Однако, первоначальные трактовки ЧК не предусматривали источники формирования и условия развития ЧК, формы его проявления, структурно-функциональные особенности. В Индексе человеческого развития, введенном в 1990 г.

(до 2013 г. — Индекс развития человеческого потенциала) помимо оценки уровня грамотности в расчетах учитывается показатель долголетия населения страны. Индекс человеческого капитала, действующий с 2018 г., также базируется на оценке здоровья и образования людей. Акцент на важности здоровья нации для экономики признан на мировом уровне.

Социально-экономические потребности 90-х гг. XX в. повлекли развитие модели «Университет 3.0» («Предпринимательский университет»), характеризующейся интеграцией инновационного предпринимательства в образовательный процесс, на активизацию сотрудничества с бизнесом и промышленностью.

Глобальная цифровизация, масштабное внедрение электронных технологий в образовательный процесс повлекли формирование модели «Университет 4.0» или «Цифрового (глобального) университета».

Изменения в содержании ЧК в процессе развития теории ЧК в XX–XXI вв. представлены на рис. 2.



Составлено авторами по материалам источников [6; 7; 12; 14; 27]

Рис. 2. Современная концепция человеческого капитала в условиях глобальной цифровизации

ЧК является комплексом психофизиологических способностей индивида, суммой его знаний и компетенций, эффективность проявления которых зависит от определенных условий. Инвестирование в развитие компетенций, создание оптимальной среды для их реализации предопределяет возможность получения достойного вознаграждения индивидом и повышение качества его жизни, что и является целью прогрессивного общества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало отсутствие четких образовательных стандартов в XVII–XVIII вв., что повлекло переизбыток неквалифицированных работников и, соответственно, затормозило развитие экономической системы. Становление модели «Университет 1.0» в XI–XII вв. заключалось лишь в приобретении базовых знаний.

Отличительной особенностью модели «Университет 2.0» XIX в. стала актуализация роли науки как составляющей образовательной системы, что способствовало развитию интеллектуального капитала индивида. Таким образом, в конце XIX в. высшее образование стало признаваться фундаментом развития общества. Инвестиции в образование признались экономически целесообразными, повысилась значимость инновационных способностей работников. Признание ценности ЧК повлияло на развитие производства и инновационного предпринимательства. Результатом инвестиций в образование стало повышение уровня грамотности населения в мире.

Модель «Университет 3.0» («Предпринимательский университет») характеризовалась интеграцией инновационного предпринимательства в образовательные процессы. При этом наука становится источником предпринимательских разработок, актуализируется ее коммерческая составляющая.

Модель «Университет 4.0» можно трактовать как социотехническую экосистему, объединяющую цифровые платформы, организационно-управленческие и финансовые процессы, научно-исследовательскую деятельность в единую архитектуру, тот есть цифровой университет следует рассматривать как многоуровневую систему. С научной точки зрения, преимущество данной модели заключается в ее междисциплинарности — интеграции научно-исследовательский, образовательных и управленческих механизмов в цифровой среде. Эпоха глобальной цифровизации предоставляет расширенные возможности для высокотехнологичных инноваций. Цифровая среда раскрывает неограниченные возможности для эффективных коллабораций университетов и бизнеса, что способствуют повышению качества ЧК. Специфика развития национального ЧК и масштабы отдачи от него предопределяется качеством предоставляемых образовательных программ системы высшего образования. В данной связи актуализируются задачи адаптации университетов к реальным потребностям экономики с целью решения насущных и перспективных задач бизнеса, промышленности и общества в целом.

Глобальная цифровизация современного общества способствует развитию академической мобильности, персонализированным образовательным траекториям, коммерциализации науки, формированию продуктивных экосистем, позволяющим интегрировать университеты в потребности национальной экономики.

Список литературы

1. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — АСТ, 2017. — 640 с. — ISBN 978-5-17-114199-8.
2. Аникин, В. А. Человеческий капитал: становление концепции и основные трактовки / В. А. Аникин // Экономическая социология. — 2017. — Т. 18, № 4. — С. 120–156. — DOI 10.17323/1726-3247-2017-4-120-156. — EDN NRBCPB.
3. Гродский, В. С. Экономическая теория постиндустриального общества : Монография / В. С. Гродский. — Москва: ООО «Научно-издательский центр Инфра-М», 2025. — 373 с. — ISBN 978-5-16-020706-3. — DOI 10.12737/2188425. — EDN JTBLZN.
4. Песталоцци, И. Г. Избранные педагогические сочинения: В 2-х т. Т. 1 / И. Г. Песталоцци // Под ред. В. А. Ротенберг, В. М. Кларина. — М.: Педагогика, 1981.—336 с. — С. 61–212.
5. Мильчин, А. Э. Справочник издателя и автора: редакционно-изд. оформление издания / А. Э. Мильчин, Л. К. Чельцова. — 4е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2014. — 1006 с.— ISBN 978-5-98062-077-6.
6. Князев, Е. А. История зарубежного образования и педагогики: учебник для вузов / Е. А. Князев. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 302 с. — ISBN 978-5-534-01540-9.
7. Коблева, А.А. Развитие человеческого капитала в сфере образования: учебное пособие для вузов / А. А. Коблева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 153 с. — ISBN 978-5-534-13791-0.
8. Ломоносов, М. В. Проект регламента московских гимназий. 1755 января 12 — апреля 26 / М. В. Ломоносов // Полное собрание сочинений. — Москва: Изд-во АН СССР, 1955. — С. 443–461.

9. Петти, В. Экономические и статистические работы в 2-х т. / В. Петти — Пер. под ред. д-ра экон. наук М. Смит. — Москва: Государственное социально-экономическое издательство, 1940. — 324 с.
10. Смит, А. О природе и причинах богатства народов / А. Смит. — Москва: Издательство: Эксмо, 2019. — 160 с. — ISBN: 978-5-04-106040-4
11. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо — Пер. с англ. Н. Зибе-ра. — Москва: Издательство АСТ, 2023. — 576 с. — (Эксклюзивная классика) ISBN: 978-5-17-151634-5.
12. Ясперс, К. Идея университета / К. Ясперс — Пер. с нем. Т. В. Тягуновой — Минск: БГУ, 2006. — 159 с. — ISBN 985-485-082-X.
13. Пономарева, О. Н. Модели и функции современных университетов / О. Н. Пономарева // Вестник евразий-ской науки. — 2020. — Т. 12, № 5. — С. 50. — EDN JZRTRT.
14. Митрофанова, Е. А. Концептуальный подход к формированию и развитию человеческого капитала образова-тельных организаций высшего образования / Е. А. Митрофанова, О. С. Сувалов // Управление. — 2025. — Т. 13, № 2. — С. 25–41. — DOI 10.26425/2309-3633-2025-13-2-25-41. — EDN QAWNIO.
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / А. Я. Кибанов — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 695с. — ISBN 978-5-16-019770-8..
16. Маркс, К., Энгельс, Ф. Капитал. Сочинения. / К. Маркс, Ф. Энгельс // — Т. 46. — Ч. 2. — 2-е изд. — Т. 46. — 624 с. — ISBN 978-5-458-53189-4. .
17. Сухарев, О. С. Теория экономического развития Й. Шумпетера и факты современной жизни (эволюционная экономика) / О. С. Сухарев, С. О. Сухарев, Д. В. Руденко // Журнал экономической теории. — 2010. — № 2. — С. 181–196. — EDN MTBENZ..
18. Янг, А. А. Исследование в области государственных финансов / А. А. Янг, А.К. Пигу // Экономический журнал. — 1929. — Т.3 — 153. — С. 78–83. DOI: 10.2307/2224218.
19. Струмилин, С.Г. Проблемы экономики труда. / С.Г. Струмилин // Академия наук СССР. Институт экономики. Москва: Издательство «Наука». — 1982. — 472 с.
20. Роджерс, Дж. История труда и заработная плата, в Англии с XIII по XIX век, Пер. с англ. / Дж. Роджерс // Книжный дом «Либроком». — 2011. — 496 с. — ISBN 978-5-397-01629-2.
21. Joseph, A. Schumpeter. Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism. Routledge. — 1989. — 388 p. — ISBN:0887387640, 978-0887387647.
22. Маршалл А. Основы экономической науки. / А. Маршалл // Издательство «Эксмо». — 2007. - ISBN:5-699-19302-2
23. Сидорова, А. А. Тенденции развития университета в экономике знаний / А. А. Сидорова // Государственное управление. Электронный вестник. — 2019. — № 72. — С. 275–295. —EDN YZEABN.
24. Minser J. Labour Force Participation of Married Women, H. G. Lewis (ed.), Aspects of Labor Economics Princeton University Press, 1962
25. Schultz, T. Resources for Higher Education: An Economist's View / T. Schultz / The Journal of Political Economy. — 1968. — Vol. 76. — N 3.
26. Беккер, Г. Человеческий капитал / Г. Беккер // США: экономика, политика, идеология. —1993. — № 11. — ISBN 5-7598-0173-2.
27. Кузьминов, Я. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для тео-рии и практики образования / Я. Кузьминов, П. Сорокин, И. Фруммин // Форсайт. — 2019. — Т. 13, № S2. — С. 19–41. — DOI 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41. — EDN NFSVLM.

References

1. Smith, A. (2017). *Research on the nature and causes of the wealth of nations* / AST, 640— ISBN 978-5-17-114199-8.
2. Anikin, V.A. (2017). Human capital: formation of the concept and basic interpretations. *Economic sociology*, 18(4), 120–156. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-4-120-156>.
3. Grodsky, V.S. (2025). *Economic theory of post-industrial society: a monograph*. Moscow: INFRA-M (Scientific Thought). <https://doi.org/10.12737/2188425>.
4. Pestalozzi, I.G. (1981). *How Gertrude teaches her children*. Ed. by V.A. Rotenberg, V.M. Klarina. Moscow: «Pedagogika. (In Russian).
5. Milchin, A. E., Cheltsova, L. K. (2014). *The Publisher's and Author's Handbook*. 4th ed., revised and enlarged. Moscow: Art. Lebedev Studio Publ. House. (In Russian).

6. Knyazev, E. A. (2026). *History of foreign education and pedagogy: textbook for universities*. Moscow: Yurait Publishing House.
7. Kobleva, A. L. (2024). *Development of human capital in the field of education: a textbook for universities*. Moscow: Yurait Publishing House.
8. Lomonosov, M.V. (1955). *Draft regulations of Moscow gymnasiums*. Complete Work, 443–461.
9. Petty, V. (1940). *Economic and statistical works in 2 Vol., trans. from Dr. M. Smith, Doctor of Economics*, Moscow: State Social and Economic Publishing House, 324.
10. Smith, A. (2019). *On the nature and causes of the wealth of nations*. Moscow: Publishing House: Eksmo, 160.
11. Ricardo, D. (2023). *The beginnings of political economy and tax taxation*, trans. from English N. Sieber. Moscow: AST Publishing House, 576.
12. Jaspers, Carl (2006). *The idea of the university*, trans. from German T. V. Tyagunova. Minsk: BSU, 159
13. Ponomareva, O. N. (2020). Models and functions of modern universities. *Bulletin of Eurasian Science*, 5.
14. Mitrofanova, E. A., Suvalov, O. S. (2025). A conceptual approach to the formation and development of human capital in educational institutions of higher education. *Upravlenie*, 13(2), 25–41. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2025-13-2-25-41>.
15. Kibanov, A. Ya. (2024). *Personnel management of the organization: textbook*. Ed. by A. Ya. Kibanov. — 4th ed., additional and revised. Moscow: INFRA-M.
16. Marx, K., Engels, F. *Capital. Essays*, 46, 624.
17. Sukharev, O. S., Sukharev, S. O., Rudenko, D. V. (2010). Schumpeter's theory of economic development and the facts of modern life (evolutionary Economics). *Journal of Economic Theory*, 2, 181–196.
18. Allin A. Yang, A. K. Pigou. (1929). Research in Public Finance, *Economic Journal*, Volume 39, Issue 153, March 1, 1929, pages 78-83, <https://doi.org/10.2307/2224218>
19. Strumilin, S.G. (1982). Problems of labor economics. *Academy of Sciences of the USSR. Institute of Economics*. Nauka Publishing House, Moscow, 472.
20. Rogers, J. (2011). *The history of labor and work clothes in England from the 13th to the 19th century, translated from English*. Librokom Book House “Librokom”, 496.
21. Schumpeter, J. A. (1989). *Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. Routledge, 388.
22. Marshall, A. (2007). *Fundamentals of Economics*. Eksmo Publishing House.
23. Sidorova, A. A. (2019). University trends in knowledge economics. Public Administration. *Electronic Bulletin*, 72, 275–295.
24. Minser J. Labour Force Participation of Married Women, H. G. Lewis (ed.) (1962)., *Aspects of Labor Economics* Princeton University Press, 1962
25. Schultz, T. (1968). Resources for higher education: an economist's view. *Journal of Political Economy*, 76, 3.
26. Becker, G. (1993). *Human Capital (chapters from the book). The Impact of Investments in Human Capital on Earnings*. USA: Economics, Politics, Ideology, 11, 115–116.
27. Kuzminov, Ya., Sorokin, P., Frumin, I. (2019). General and special skills as components of human capital: new challenges for the theory and practice of education. *Foresight*, 13(2), 19–41.

Эффективность инновационной деятельности малых предприятий Российской Федерации: динамика, региональные диспропорции и структурные сдвиги

Такмакова Елена Валерьевна¹

Д-р экон. наук, проф. каф. инноватики и прикладной экономики

ORCID: 0000-0001-8333-4820, e-mail: takmakovae@mail.ru

Зайцев Алексей Геннадьевич²

Д-р экон. наук, проф. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-7578-3543, e-mail: cbap@bk.ru

Карелина Екатерина Александровна²

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

ORCID: 0000-002-8402-4215, e-mail: opferpriesterin@mail.ru

Долматович Игорь Александрович²

Д-р экон. наук, проф. каф. управления проектом

ORCID: 0009-0000-2822-547X, e-mail: dolmigor@yandex.ru

Сорокина Галина Петровна²

Д-р экон. наук, директор института экономики и финансов

ORCID: 0000-0002-3046-4231, e-mail: _sgalina74@mail.ru

¹Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орел, Россия

²Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Цель настоящего исследования — оценка эффективности инновационной деятельности малых предприятий Российской Федерации в 2019–2024 гг. на основе анализа динамики инновационной активности, региональных диспропорций, результативности затрат и структурных сдвигов. Методология анализа базируется на данных Федеральной службы государственной статистики (форма № 2МП инновация) с использованием методов экономико-статистического анализа: расчет абсолютных приростов, показателей вариации, коэффициента результативности затрат (отношение доли инновационной продукции к доле затрат на инновации) и корреляционного анализа Пирсона.

Установлено, что за период 2019–2024 гг. доля инновационно-активных малых предприятий выросла в Российской Федерации с 5,8 до 7,4 % при замедлении цепных приростов до 0,2 п.п., что в два–пять раз ниже уровня развитых стран (данные 2024 г.). Коэффициент вариации по федеральным округам страны увеличился с 26,5 (2019 г.) до 44,0 % (2024 г.), что свидетельствует о переходе к значительной межрегиональной поляризации. Показатель результативности затрат снизился с 2,5 (2019 г.) до 1,7 (2024 г.), тогда как затраты на исследования и разработки выросли до 27,2 %, а на программное обеспечение — до 19,4 % (с 0,8 % в 2019 г.). Корреляционный анализ (2024 г., 75 субъектов федерации) показал слабую связь инновационной активности с затратами на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы ($r = 0,22$) и отрицательную связь с размером субсидий ($r = -0,19$).

Предложены меры корректировки государственной политики: региональные инновационные ваучеры, центры коммерциализации технологий, налоговый кэшбэк и межрегиональные кластеры.

Для цитирования: Такмакова Е.В., Зайцев А.Г., Карелина Е.А., Долматович И.А., Сорокина Г.П.. Эффективность инновационной деятельности малых предприятий Российской Федерации: динамика, региональные диспропорции и структурные сдвиги // Вестник университета. 2026. № 4. С. 177–186.

© Такмакова Е.В., Зайцев А.Г., Карелина Е.А., Долматович И.А., Сорокина Г.П., 2026

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



Ключевые слова

Малые предприятия, инновационная деятельность, технологические инновации, эффективность инновационных затрат, региональные диспропорции

The effectiveness of innovation activities of small enterprises in Russia: dynamics, regional imbalances and structural shifts

Elena V. Takmakova¹

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Innovation and Applied Economics Department

ORCID: 0000-0001-8333-4820, e-mail: takmakovae@mail.ru

Alexey G. Zaitsev²

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

ORCID: 0000-0002-7578-3543, e-mail: cbap@bk.ru

Ekaterina A. Karelina²

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

ORCID: 0000-002-8402-4215, e-mail: opferpriesterin@mail.ru

Igor A. Dolmatovich²

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

ORCID: 0009-0000-2822-547X, e-mail: dolmigor@yandex.ru

Galina P. Sorokina²

Dr. Sci. (Econ.), Director of the Institute of Economics and Finance

ORCID: 0000-0002-3046-4231, e-mail: _sgalina74@mail.ru

¹Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia

²State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The purpose of the study is to assess the effectiveness of innovation activities of small enterprises in Russia in 2019–2024 based on an analysis of innovation activity dynamics, regional imbalances, cost effectiveness, and structural shifts. The analysis methodology is based on data from the Federal State Statistics Service (form No. 2-MP innovation) using methods of economic and statistical analysis such as calculation of absolute gains, variation indicators, cost effectiveness coefficient (ratio of the share of innovative products to the share of innovation costs), and Pearson correlation analysis.

Over the period 2019–2024, the share of innovatively active small enterprises in Russia increased from 5.8 to 7.4 %, while chain growth slowed to 0.2 percentage points, which is two to five times lower than the level of developed countries (data from 2024). The coefficient of variation for the Federal Districts increased from 26.5 (2019) up to 44.0% (2024), which indicates the transition to significant interregional polarization. The cost effectiveness indicator decreased from 2.5 (2019) to 1.7 (2024), while research and development costs increased to 27.2% and software costs increased to 19.4% (from 0.8% in 2019). Correlation analysis (2024, 75 constituent entities) shows a weak link between innovation the cost of research and development activities ($r = 0.22$) and a negative relationship with the number of subsidies ($r = -0.19$).

Proposed measures to adjust government policy are regional innovation vouchers, technology commercialization centers, tax cashback, and interregional clusters.

For citation: Takmakova E.V., Zaitsev A.G., Karelina E.A., Dolmatovich I.A., Sorokina G.P. (2026) The effectiveness of innovation activities of small enterprises in Russia: dynamics, regional imbalances and structural shifts. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 177–186.

Keywords

Small enterprises, innovation, technological innovation, efficiency of innovation costs, regional disparities



ВВЕДЕНИЕ

Инновационная деятельность малых предприятий играет ключевую роль в диверсификации экономики и обеспечении ее устойчивого роста. В отличие от крупных корпораций малые предприятия обладают высокой гибкостью и способностью быстро адаптироваться к изменениям рынка. Это позволяет малому бизнесу служить связующим звеном между фундаментальной наукой и реальным сектором экономики, повышая ее общую восприимчивость к инновациям.

Актуальность темы исследования инновационной деятельности малых предприятий Российской Федерации (далее — РФ, Россия) подтверждается рядом стратегических документов, устанавливающих целевые показатели. Так, во исполнение Указа Президента РФ о национальных целях развития до 2030 г. к 2030 г. поставлена задача увеличить выручку малых технологических компаний не менее чем в 7 раз относительно уровня 2023 г.¹ В рамках федерального проекта «Технологии», входящего в состав национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», планируется довести общее количество малых технологических компаний с 1,5 тыс. в 2023 г. до 12 тыс. к 2030 г., а их совокупную выручку — до 2,1 трлн руб.² В соответствии со Стратегией развития малого и среднего предпринимательства в РФ до 2030 г. доля высокотехнологичных предприятий в секторе малого и среднего предпринимательства должна достичь 40 %³. Кроме того, в рамках реализации Стратегии научно-технологического развития РФ одной из ключевых задач провозглашается формирование эффективной системы государственной поддержки малых технологических компаний для обеспечения их ускоренного роста и устойчивого положения на мировых рынках⁴.

Исследование базируется на официальных статистических данных Федеральной службы государственной статистики за 2019–2024 гг. В работе использованы методы экономико-статистического анализа: расчет абсолютных приростов (базисных и цепных), показателей вариации (размах, среднее линейное и среднее квадратическое отклонения, коэффициент вариации). Для оценки эффективности инновационных затрат применен показатель результативности как отношение доли инновационных товаров к доле затрат на инновации. Структурный анализ проведен по типам инноваций (продуктовые, процессные) и видам инновационной деятельности.

Проблематика инновационной активности малых предприятий находится на стыке нескольких научных направлений: институциональной экономики, теории инновационных систем, региональной экономики и стратегического менеджмента.

В литературе сложилось несколько основных направлений анализа инновационной активности малых предприятий. В работах Т.А. Дубровой, А.А. Ермолиной и М.А. Есенина, а также Д.М. Королева показано, что ключевыми ограничениями выступают дефицит финансирования и слабая интеграция малого бизнеса в национальную инновационную систему, причем региональная дифференциация достигает значительных величин [1; 2]. Е.В. Жебит и А.Т. Волков дополняют этот перечень административными барьерами и изолированностью малых инновационных предприятий от крупного бизнеса [3].

В.О. Тапшниченко и И.В. Трегуб показали значимость численности рабочей силы и уровня инфляции для количества инновационно-активных МСП [4]. Разные эконометрические модели дополняют друг друга, фиксируя как структурные, так и макроэкономические факторы.

Адаптация зарубежных моделей поддержки МСП к российским условиям обобщена в работе Г.В. Астратовой и соавторов [5]. Кроме того, в коллективной монографии Вологодского научного центра Российской академии наук предложен методический инструментарий для комплексного мониторинга инновационного предпринимательства на региональном уровне [6].

¹ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения: 01.03.2026).

² Федеральный проект «Технологии». Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/fr_tehnologii/ (дата обращения: 01.03.2026).

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2016 г. № 2623-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/106976/> (дата обращения: 01.03.2026).

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 01.03.2026).

О. Б. Казакова, М. В. Казаков, Д. С. Безденежных с позиций ресурсно-результативного подхода выявляют тенденции и доказывают фактическое снижение эффективности использования инвестиций в инновации в малом бизнесе. Они также анализируют влияние внешних шоков — пандемии COVID-19 и санкций, которые ограничили возможности сотрудничества с зарубежными партнерами [7].

Т. В. Ермошина и И. Б. Юленкова в своем исследовании акцентируются на выявлении факторов риска, которые могут негативно повлиять на эффективность деятельности малых инновационных предприятий, и предлагают систему показателей и индикаторов для оценки малого инновационного бизнеса [8].

Несмотря на значительное число исследований, вопрос динамической эффективности инновационных затрат малых предприятий в условиях структурных сдвигов остается недостаточно проработанным, что и восполняет настоящая статья.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для оценки динамики вовлеченности малого бизнеса в инновационные процессы в России проанализируем данные об удельном весе малых предприятий, осуществлявших технологические инновации, в период с 2019 г. по 2024 г. (табл. 1).

Таблица 1

Удельный вес малых предприятий, осуществлявших инновационную деятельность, в общем числе обследованных малых предприятий в РФ за 2019–2024 гг.

Год	Удельный вес малых предприятий, осуществлявших инновационную деятельность в отчетном году, %	Абсолютный прирост, п.п.	
		Базисный	Цепной
2019	5,8	–	–
2021	6,9	1,1	1,1
2023	7,2	1,4	0,3
2024	7,4	1,6	0,2

Составлено авторами по материалам источника⁵

Табл. 1 демонстрирует, что за период с 2019 г. по 2024 г. доля малых предприятий, осуществлявших инновационную деятельность, увеличилась с 5,8 до 7,4 %, что соответствует базисному приросту в 1,6 п.п. При этом цепные приросты демонстрируют устойчивое замедление: с 1,1 п.п. в 2019–2021 гг. до 0,3 п.п., в 2021–2023 гг. и 0,2 п.п. в 2023–2024 гг. Несмотря на положительную динамику, итоговое значение в 7,4 % остается низким для достижения стратегических ориентиров, что свидетельствует о недостаточной эффективности текущих мер стимулирования инновационной активности в малом бизнесе.

Для того чтобы оценить приемлемость полученного значения (7,4 %), сопоставим его с зарубежными данными. Согласно Европейскому инновационному табло, доля малых и средних предприятий (далее — МСП), внедряющих продуктовые или процессные инновации, в странах Европейского союза составляет в среднем 34,6 % (лидеры — Бельгия (53,2 %), Финляндия (51,8 %) ⁶. В Соединенных Штатах Америки, по данным Национального научного фонда, доля малых предприятий (с числом занятых менее 500 чел.), осуществляющих технологические инновации, составляет около 16–19 % ⁷. В Китае, согласно отчетам Министерства науки и технологий Китая, аналогичный показатель для малых технологических компаний находится в диапазоне 25–30 % ⁸. Значение в 7,4 % не только не достигает российских стратегических ориентиров (40% к 2030 г.), но и в два–пять раз ниже уровней развитых и ряда развивающихся стран, что подтверждает вывод о критически низкой вовлеченности малого бизнеса в инновационные процессы в России.

⁵ Удельный вес малых предприятий, осуществлявших инновационную деятельность (с 2011 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-mp_1.xls (дата обращения: 01.03.2026).

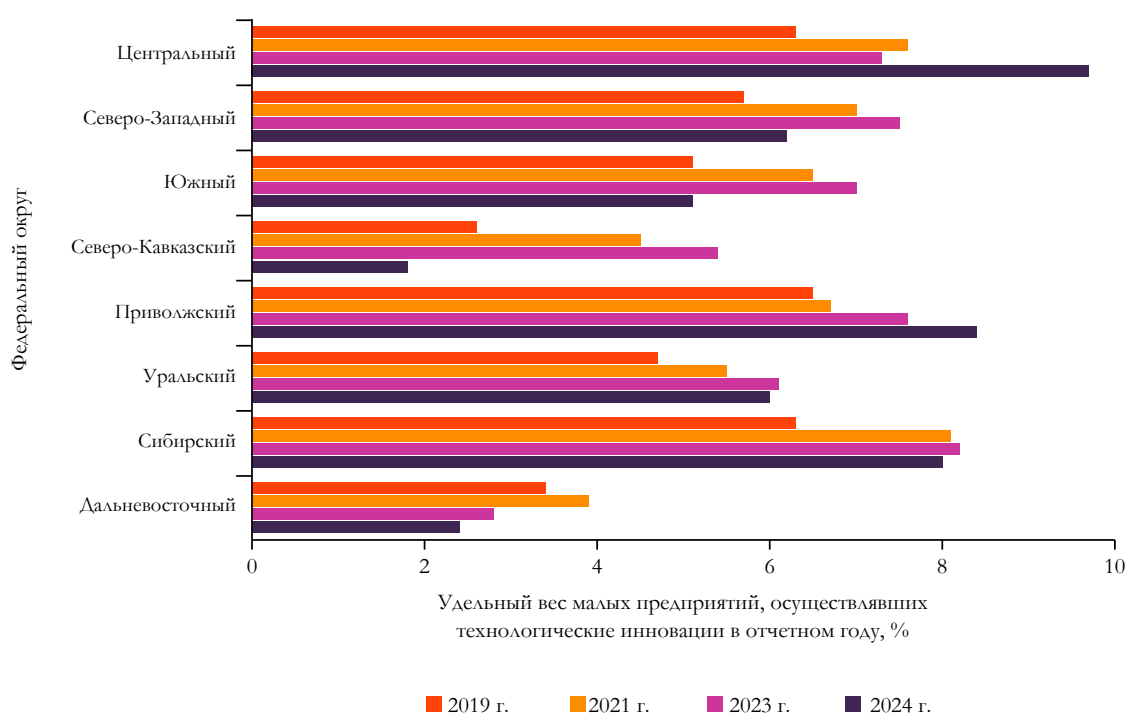
⁶ European Innovation Scoreboard 2025. Режим доступа: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/f6300b3e-5c5e-487d-9343-c3a872cc9092_en?filename=ec_rtd_eis-2025-annex-b.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

⁷ National Science Foundation, National Center for Science and Engineering Statistics (2023). Annual Business Survey: 2023. – URL: <https://ncses.nsf.gov/surveys/annual-business-survey/2023#data> (дата обращения: 01.03.2026).

⁸ Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China. China Science and Technology Statistics Data Book 2025. Режим доступа: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2025/indexeh.htm> (дата обращения: 01.03.2026).

Для выявления региональных диспропорций в инновационной активности малого бизнеса рассмотрим динамику удельного веса инновационно-активных малых предприятий в разрезе федеральных округов РФ за 2019–2024 гг. (рис. 1).

Анализ рис. 1 показывает выраженную региональную дифференциацию. Лидером к 2024 г. стал Центральный федеральный округ (9,7 %), показавший уверенный рост после небольшого спада в 2023 г. Высокие позиции также занимают Приволжский (8,4 %) и Сибирский (8,0 %) федеральные округа, при этом Сибирский федеральный округ демонстрирует стабильно высокие значения (свыше 8 % с 2021 г.). Наиболее тревожная ситуация сложилась в Северо-Кавказском и Дальневосточном федеральных округах: в первом показатель обрушился с 5,4 % в 2023 г. до 1,8 % в 2024 г. (самое низкое значение среди всех округов за весь период), во втором — снижение до 2,4 % при отрицательной динамике с 2021 г. Обращает на себя внимание падение в Южном (с 7,0 до 5,1 %) и Северо-Западном (с 7,5 до 6,2 % в 2024 г.) федеральных округах. Таким образом, рост общероссийского показателя до 7,4 % достигается в основном за счет нескольких округов-лидеров, тогда как значительная часть регионов демонстрируют стагнацию или даже отрицательную динамику, что свидетельствует о нарастании межрегионального неравенства в сфере малого инновационного предпринимательства.



Составлено авторами по материалам источника⁹

Рис. 1. Удельный вес малых предприятий, осуществлявших инновационную деятельность, в общем числе обследованных малых предприятий в разрезе федеральных округов РФ за 2019–2024 гг.

Для количественной оценки степени межрегиональной дифференциации инновационной активности малых предприятий рассчитаем показатели вариации по федеральным округам в 2019 г. и 2024 г. (табл. 2).

Данные табл. 2 свидетельствуют о резком усилении межрегионального неравенства за рассматриваемый период. Размах вариации увеличился с 3,9 до 7,9 п.п. (более чем вдвое), что означает существенное увеличение разрыва между округами-лидерами и аутсайдерами. Среднее линейное отклонение выросло с 1,1 до 2,1 п.п., а среднее квадратическое отклонение — с 1,3 до 2,6 п.п. Коэффициент вариации (по среднему квадратическому отклонению) поднялся с 26,5 до 44,0 %. Значение коэффициента превысило 33 %, что указывает на переход от умеренной к значительной степени неоднородности совокупности федеральных округов по уровню инновационной активности малых предприятий. Несмотря на рост среднероссийского показателя до 7,4 %, региональная структура инновационной деятельности малого бизнеса стала более поляризованной, что создает дополнительные риски для реализации единой государственной научно-технической политики на всей территории страны.

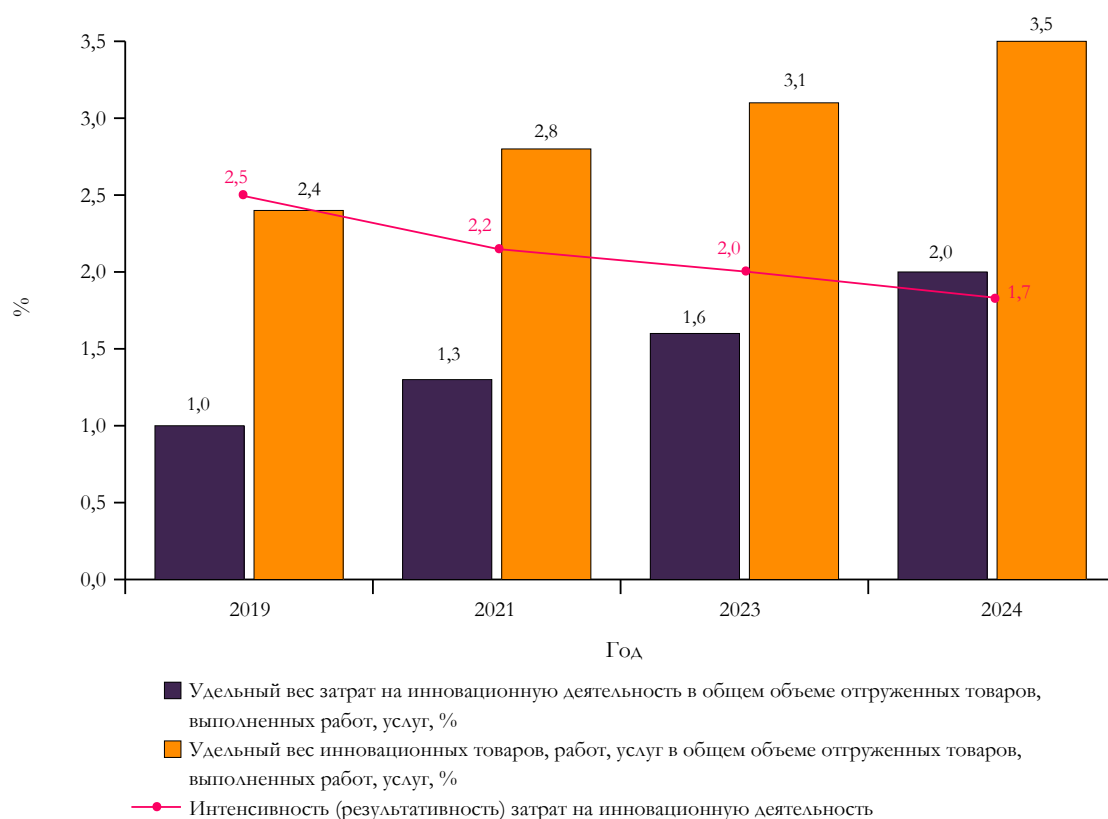
⁹ Удельный вес малых предприятий, осуществлявших инновационную деятельность (с 2011 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-mp_1.xls (дата обращения: 01.03.2026).

Показатели вариации удельного веса малых предприятий, осуществлявших инновационную деятельность, в общем числе обследованных малых предприятий в разрезе федеральных округов РФ в 2019 г. и 2024 г.

Год	Размах вариации (R), доли	Среднее линейное отклонение, доли	Среднее квадратическое отклонение, доли	Коэффициент вариации по среднему квадратическому отклонению, %
2019	3,9	1,1	1,3	26,5
2024	7,9	2,1	2,6	44,0

Составлено авторами по материалам источника¹⁰

Для оценки эффективности инновационных затрат малых предприятий проанализируем динамику удельных весов затрат и инновационной продукции, а также рассчитанный на их основе показатель результативности (отношение удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженного к удельному весу затрат на инновационную деятельность) (рис. 2).



Составлено авторами по материалам источника^{11,12}

Рис. 2. Динамика удельного веса затрат на инновационную деятельность, удельного веса инновационных товаров и интенсивности (результативности) затрат малых предприятий РФ в 2019–2024 гг.

Представленные на рис. 2 данные свидетельствуют о разнонаправленной динамике ключевых показателей инновационной активности малых предприятий. С одной стороны, удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров вырос с 1,0 % в 2019 г. до 2,0 %

¹⁰ Удельный вес малых предприятий, осуществлявших инновационную деятельность (с 2011 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-mp_1.xls (дата обращения: 01.03.2026).

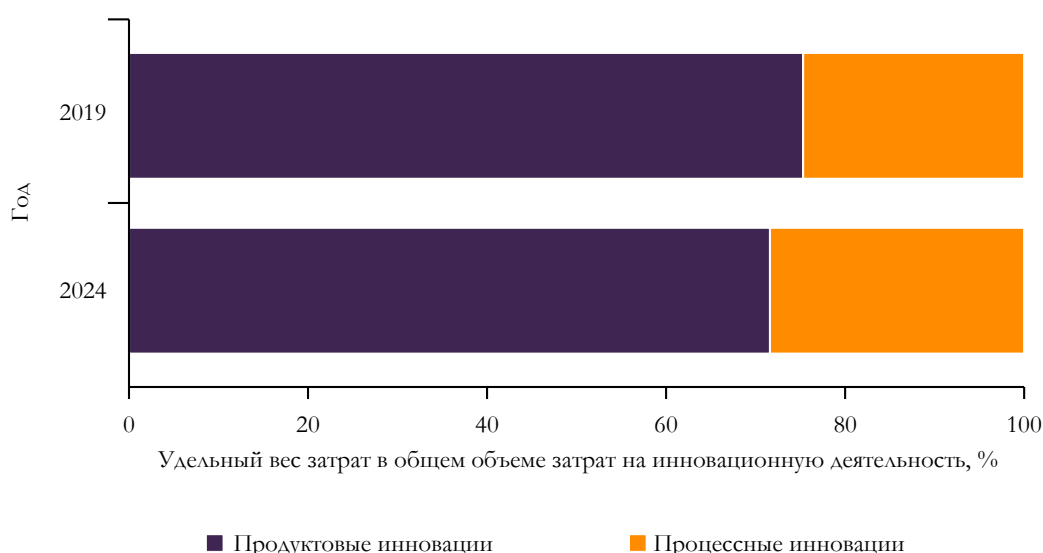
¹¹ Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг малых предприятий (с 2011 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-mp_3.xls (дата обращения: 01.03.2026).

¹² Удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг (с 2011 г.). Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov-mp_4.xls (дата обращения: 01.03.2026).

в 2024 г., а удельный вес инновационных товаров увеличился с 2,4 до 3,5 % соответственно. Это говорит о повышении инновационной активности в абсолютном выражении. С другой стороны, показатель интенсивности (результативности) затрат, рассчитываемый как отношение доли инновационных товаров к доле затрат, последовательно снижался: с 2,5 в 2019 г. до 2,2 в 2021 г., 2,0 в 2023 г. и 1,7 в 2024 г. Каждый процент затрат на инновации стал приносить все меньший процент инновационной продукции. Это указывает на снижение эффективности инновационной деятельности малых предприятий: затраты растут быстрее, чем отдача от них в виде инновационных товаров и услуг, что может быть следствием удлинения инновационного цикла, роста стоимости ресурсов или недостаточной коммерциализации разработок.

При этом следует учесть, что для расчета результативности затрат были использованы агрегированные данные Федеральной службы государственной статистики по форме № 2-МП инновация в целом по совокупности малых предприятий. Данный подход дает макрооценку «народнохозяйственной» отдачи от инновационных расходов, но не позволяет судить об эффективности на уровне отдельных предприятий. Возможное смещение оценки связано с тем, что рост затрат может происходить на одних предприятиях, а прирост инновационной продукции — на других. Тем не менее в условиях доступной статистики этот показатель является стандартным для анализа динамики инновационной эффективности на национальном уровне.

Далее проанализируем распределение затрат на инновационную деятельность малых предприятий по типам инноваций в России в 2019 г. и 2024 г., что позволит определить приоритеты малых предприятий: направляют ли они средства преимущественно на создание новой продукции или на совершенствование производственных процессов (рис. 3).



Составлено авторами по материалам источника^{13,14}

Рис. 3. Распределение затрат на инновационную деятельность малых предприятий по типам инноваций в России в 2019 г. и 2024 г.

Из рис. 3 можно установить, что в 2019 г. основная доля затрат приходилась на продуктовые инновации (75,3 %), тогда как процессные инновации составляли лишь 24,7 %. К 2024 г. доля продуктовых инноваций снизилась до 71,6 % (на 3,7 п.п.), а доля процессных выросла до 28,4 % (+ 3,7 п.п.). Это свидетельствует о постепенном смещении акцентов в сторону модернизации технологических процессов, что может быть связано с необходимостью повышения эффективности производства, импортозамещения и адаптации к новым технологическим условиям. Однако доминирующее положение продуктовых инноваций сохраняется, что характерно для малых предприятий, стремящихся завоевать рыночные ниши за счет новой продукции.

¹³ Сведения об инновационной деятельности малого предприятия (итоги статнаблюдения по форме № 2-МП инновация) за 2024 год. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2-MP_inn_2024.rar (дата обращения: 01.03.2026).

¹⁴ Сведения об инновационной деятельности малого предприятия (итоги статнаблюдения по форме № 2-МП инновация) за 2019 год. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2-MP%20inn_2019.rar (дата обращения: 01.03.2026).

Для выявления наиболее востребованных направлений финансирования инноваций в малом бизнесе проанализируем структуру затрат по конкретным видам инновационной деятельности (рис. 4).

Согласно рис. 4 с 2019 г. по 2024 г. произошли существенные структурные сдвиги. Доля затрат на приобретение машин и оборудования сократилась с 38,7 до 20,1 % (на 18,6 п.п.), тогда как расходы на исследования и разработки выросли с 22,3 до 27,2 % (+ 4,9 п.п.). Наиболее заметно увеличилась доля затрат на разработку и приобретение программ для электронных вычислительных машин и баз данных — с 0,8 до 19,4 % (+ 18,6 п.п.), что отражает цифровую трансформацию малых предприятий и импортозамещение программного обеспечения. Доля маркетинга и создания бренда выросла с 1,3 до 3,2 %, а инжиниринга незначительно снизилась (с 4,0 до 3,7 %). Прочие затраты уменьшились с 30,6 до 24,5 %, что может говорить о более четкой классификации расходов. В целом структура стала более технологически ориентированной: малые предприятия переходят от простого приобретения оборудования к собственным разработкам и цифровизации, что согласуется с трендом на технологический суверенитет.



Составлено авторами по материалам источника^{15,16}

Рис. 4. Распределение затрат на инновационную деятельность малых предприятий по виду инновационной деятельности в России в 2019 г. и 2024 г.

Проведем корреляционный анализ взаимосвязи доли инновационно-активных малых предприятий (%), Y с факторами (затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, млн руб. — X_1 , средний размер субсидии на одно МСП, тыс. руб. — X_2 , среднесписочная численность работников МСП, чел. — X_3) на выборке из 75 регионов (исключены субъекты с отсутствием данных по Y) (табл. 3).

Таблица 3

Матрица парных коэффициентов корреляции Пирсона

Коэффициент	Y	X_1	X_2	X_3
Y	1,000000	—	—	—
X_1	0,216757	1,000000	—	—

¹⁵ Сведения об инновационной деятельности малого предприятия (итоги статнаблюдения по форме № 2-МП инновация) за 2024 год. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2-МП_inn_2024.rar (дата обращения: 01.03.2026).

¹⁶ Сведения об инновационной деятельности малого предприятия (итоги статнаблюдения по форме № 2-МП инновация) за 2019 год. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2-МП%20inn_2019.rar (дата обращения: 01.03.2026).

Коэффициент	Y	X1	X2	X3
X2	– 0,193840	– 0,145240	1,00000	–
X3	0,270580	0,890703	– 0,23579	1

Составлено авторами по материалам исследования

По данным табл. 3 можно сделать следующие выводы. Связь Y с X1 (затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) составила 0,22, что свидетельствует о слабой положительной корреляции. Иными словами, регионы с более высокими расходами на исследования и разработки в целом демонстрируют несколько большую долю инновационно-активных малых предприятий, однако зависимость не является тесной. Корреляция Y с X2 (средний размер субсидии на одно МСП) оказалась отрицательной и слабой (– 0,19). Это позволяет предположить, что увеличение объема субсидий на одно предприятие само по себе не сопровождается ростом инновационной активности и может быть связано с ее некоторым снижением (эффект «субсидируемой пассивности»). Наиболее заметная положительная связь наблюдается между Y и X3 (среднесписочная численность работников МСП): $r = 0,27$. В регионах с большей занятостью в секторе МСП доля инновационных малых предприятий несколько выше, что может отражать эффект масштаба или более развитую предпринимательскую среду.

Полученные коэффициенты корреляции, хотя и являются статистически значимыми при объеме выборки 75 (критическое значение $r = 0,23$), не превышают по модулю 0,3, что говорит о слабой или умеренной тесноте связи между рассматриваемыми показателями. Это подтверждает вывод о том, что инновационная активность малых предприятий определяется не только объемом финансирования и масштабом сектора МСП, но и другими качественными факторами (институциональная среда, компетенции персонала, кооперация с наукой и др.).

Проведенный анализ имеет ряд ограничений, которые следует учитывать при интерпретации результатов. Во-первых, статистическое наблюдение по форме № 2-МПП инновация охватывает только малые предприятия (численность занятых — 16–100 чел.), исключая микропредприятия (до 15 чел.), которые составляют значительную часть сектора МСП и могут демонстрировать иную инновационную динамику. Во-вторых, данные Федеральной службы государственной статистики основаны на выборочном методе и добровольной отчетности, что создает риск занижения показателей. В-третьих, показатель результативности затрат использует агрегированные данные, что не позволяет выделить причинно-следственные связи на уровне отдельных предприятий. Указанные ограничения не ставят под сомнение основные тренды, но требуют осторожности при формулировании выводов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование инновационной деятельности малых предприятий России за 2019–2024 гг. позволяет сделать следующие выводы. Доля малых предприятий, осуществляющих технологические инновации, увеличилась с 5,8 до 7,4 %, однако цепные приросты замедлились с 1,1 до 0,2 п.п., а достигнутое значение остается критически низким для выполнения стратегических ориентиров (40 % к 2030 г.). Выявлена существенная региональная дифференциация: коэффициент вариации вырос с 26,5 до 44,0 %, что указывает на переход к значительной неоднородности. Показатель результативности затрат снизился с 2,5 до 1,7, свидетельствуя о падении эффективности инновационной деятельности. Структурные сдвиги демонстрируют смещение от продуктовых инноваций к процессным, сокращение доли затрат на приобретение оборудования (с 38,7 до 20,1 %) и рост расходов на исследования и разработки (до 27,2 %) и программное обеспечение (до 19,4 %), что отражает цифровую трансформацию.

На основе выявленных проблем можно предложить следующие практические рекомендации:

- внедрение региональных инновационных ваучеров для малых предприятий в аутсайдерских федеральных округах (Северо-Кавказский, Дальневосточный) с софинансированием до 70 % затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы);
- создание специализированных центров коммерциализации технологий при вузах для повышения результативности затрат;

- введение налогового кэшбэка для малых предприятий, подтвердивших рост доли инновационной продукции;
- формирование межрегиональных инновационных кластеров для передачи лучших практик от регионов-лидеров.

Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность инновационной деятельности малых предприятий и приблизиться к целевым показателям стратегических документов.

Список литературы

1. Dubrova, T. A. Innovative activities of SMEs in Russia: Constraints and growth factors / T. A. Dubrova, A. A. Ermolina, M. A. Esenin // *International Journal of Economics and Business Administration*. — 2019. — Vol. 7, No. S1. — Pp. 26–40. — EDN AINNIF.
2. Королев, Д. М. Малые технологические компании — возможности развития и риски / Д. М. Королев // *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. — 2024. — № 4. — С. 90–97. — DOI 10.56584/1560-8816-2024-4-90-97. — EDN FXSFUU.
3. Волков, А. Т. Состояние и проблемы государственной политики поддержки малого инновационного предпринимательства / А. Т. Волков, Е. В. Жебит // *ИП: теория и практика*. — 2025. — № 4. — С. 198–213. — EDN XMYHQI.
4. Тапшниченко, В. О. Эконометрический анализ развития малых и средних предприятий в сфере инноваций и инновационных технологий Российской Федерации / В. О. Тапшниченко, И. В. Трегуб // *Проблемы экономики и юридической практики*. — 2024. — Т. 20, № 2. — С. 211–215. — DOI 10.33693/2541-8025-2024-20-2-211-215. — EDN PBOABI.
5. Astratova, G. Theoretical and methodological aspects of the adaptation of Russian models of support for small and medium-sized businesses: a bibliometric analysis / G. Astratova, N. Simchenko, Ch. Onvusriribe, K. Odeh // *Теоретическая экономика*. — 2025. — No. 6(126). — Pp. 29–41. — DOI 10.52957/2221-3260-2025-6-29-41. — EDN AUCXGP.
6. Иванов, С. А. Инновационное предпринимательство как фактор регионального развития: монография / С. А. Иванов. — Вологда: ВолНЦ РАН, 2024. — 157 с.
7. Казакова, О. Б. Анализ инновационной активности малого бизнеса в РФ / О. Б. Казакова, М. В. Казаков, Д. С. Безденежных // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. — 2025. — № 4(184). — С. 119–124. — DOI 10.34773/EU.2025.4.21. — EDN GWVYOY.
8. Ермошина, Т. В. Эффективность деятельности малых инновационных предприятий / Т. В. Ермошина, И. Б. Юленкова // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. — 2020. — № 3(55). — С. 127–134. — DOI 10.21685/2072-3016-2020-3-12. — EDN UCSSKI

References

1. Dubrova, T. A., Ermolina, A. A., & Esenin, M. A. (2019). Innovative activities of SMEs in Russia: constraints and growth factors. *International Journal of Economics and Business Administration*, S1, 26–40. (In Russian).
2. Korolev, D. M. (2024). Small technology companies — development opportunities and risks. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 4, 90–97. (In Russian). <https://10.56584/1560-8816-2024-4-90-97>
3. Volkov, A. T., Zhebit, E. V. (2025). The state and problems of the state policy of supporting small innovative entrepreneurship. *IP: Theory and Practice*, 4, 30–41. (In Russian).
4. Tashnichenko, V. O., Tregub, I. V. (2024). Econometric analysis of the development of small and medium-sized enterprises in the field of innovation and innovative technologies in the Russian Federation. *Problems of Economics and Legal Practice*, 2, 211–215. (In Russian). <https://10.33693/2541-8025-2024-20-2-211-215>
5. Astratova, G. V., Simchenko, N. A., Onvusriribe, Ch. N., & Odeh, K. D. (2025). Theoretical and methodological aspects of adapting Russian models of support for small and medium-sized businesses: a bibliometric analysis. *Theoretical Economics*, 6, 29–41. (In Russian). <https://10.52957/2221-3260-2025-6-29-41>
6. Ivanov, S. L. (2024). *Innovative entrepreneurship as a factor of regional development*. Vologda: Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences. (In Russian).
7. Kazakova, O. V., Kazakov, M. V., Bezdeneshnykh, D. S. (2025). Analysis of innovative activity of small business in the Russian Federation. *Economy and Management: scientific and practical journal*, 4(184), 119–124. (In Russian). <https://doi.org/10.34773/EU.2025.4.21>.
8. Ermoshina, T. V., Yulenkova, I. B. (2020). Efficiency of small innovative enterprises. *News of higher educational institutions. Volga region. Social sciences*, 3(55), 127–134. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2020-3-12>.

Сравнение институциональных моделей регулирования платформенной занятости: опыт Европейского союза, Соединенных Штатов Америки и Российской Федерации

Чурбанов Святослав Геннадьевич

Аспирант

ORCID: 0009-0009-7969-0588, e-mail: sgchurbanov@gmail.com

Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова, г. Чебоксары, Россия

Аннотация

Проведен сравнительный анализ институциональных моделей регулирования платформенной занятости в Европейском союзе, Соединенных Штатах Америки и Российской Федерации. Актуальность темы исследования обусловлена быстрым распространением цифровых платформ и трансформацией традиционных трудовых отношений под воздействием цифровизации экономики. На основе неинституционального подхода и структурного разложения моделей по ключевым элементам (правовой статус работников, социальная защита, фискальная архитектура, роль платформ и механизмы контроля) выявлены системные различия национальных траекторий регулирования.

Показано, что Европейский союз формирует проактивно-инклюзивную модель, ориентированную на интеграцию платформенного труда в систему трудового права и социальной защиты. Соединенные Штаты Америки реализуют либерально-фрагментированную конструкцию с преобладанием подрядного статуса исполнителей и децентрализованным регулированием на уровне штатов. В Российской Федерации складывается платформенно-фискальная модель, основанная на цифровом администрировании и легализации доходов через режим самозанятости. Установлено, что различия между моделями определяются не только особенностями правового регулирования, но и исторически сложившимися институциональными траекториями развития рынка труда и социальной политики.

Сделан вывод о необходимости формирования сбалансированной регуляторной стратегии, сочетающей технологическую гибкость, институциональную устойчивость и социальную защиту платформенных работников.

Для цитирования: Чурбанов С.Г. Сравнение институциональных моделей регулирования платформенной занятости: опыт Европейского союза, Соединенных Штатов Америки и Российской Федерации // Вестник университета. 2026. № 4. С. 187–197.

Ключевые слова

Платформенная занятость, институциональное регулирование, самозанятые, цифровая экономика, социальная защита, gig economy, международное сравнение

Comparing institutional models of platform employment regulation: the EU, the USA, and Russia cases

Svyatoslav G. Churbanov

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0009-7969-0588, email: sgchurbanov@gmail.com

I.N. Ulyanov Chuvash State University, Cheboksary, Russia

Abstract

A comparative analysis of institutional models of platform employment regulation in the EU, the USA, and Russia is carried out. The relevance of the research topic is due to the rapid spread of digital platforms and the transformation of traditional labor relations under the influence of economy digitalization. Based on the neo-institutional approach and the structural decomposition of the models by key elements (legal status of employees, social protection, fiscal architecture, the role of platforms, and control mechanisms), systemic differences in national regulatory trajectories are identified.

The research paper shows that the EU forms a proactive and inclusive model focused on the integration of platform labor into the system of labor law and social protection. The USA implements a liberally fragmented structure with a predominance of contractor status and decentralized regulation at the state level. Russia is developing a platform-based fiscal model based on digital administration and income legalization through self-employment. It is established that the differences between the models are determined not only by the peculiarities of legal regulation, but also by the historically formed institutional trajectories of the labor market and social policy.

The author concludes that it is necessary to form a balanced regulatory strategy combining technological flexibility, institutional stability and social protection of platform employees.

For citation: Churbanov S.G. (2026) Comparing institutional models of platform employment regulation: the EU, the USA, and Russia cases. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 187–197.

Keywords

Platform employment, institutional regulation, self-employment, digital economy, social protection, gig economy, international comparison

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация экономики привела к формированию новых форм занятости, одной из наиболее значимых из которых стала платформенная занятость. Распространение платформ типа Uber, «Яндекс.Про», Upwork, Deliveroo трансформировало организацию труда, подорвав традиционные рамки трудовых отношений, основанных на модели постоянного найма. Возникла острая необходимость в переосмыслении правового статуса занятых через цифровые платформы, механизмов их социальной защиты и институциональной встраиваемости в существующую экономическую систему.

Разные страны выбрали различные пути адаптации к этой трансформации. Европейский союз пошел по пути проактивного нормативного регулирования, разработав директиву, которая предполагает признание платформенных работников в качестве наемных при соблюдении определенных условий. Соединенные Штаты Америки (далее — США), напротив, характеризуются либеральным подходом, где регулирование, как правило, оставляется на усмотрение отдельных штатов, как это было в случае с законом AB5 (Assembly Bill No. 5) о статусе работников и независимых подрядчиков в Калифорнии¹. Российская Федерация (далее — РФ, Россия) характеризуется формированием фискально ориентированной модели регулирования платформенной занятости.

Целью настоящего исследования является сравнительный анализ институциональных моделей регулирования платформенной занятости в Европейском союзе (далее — ЕС, Евросоюз), США и России. Основное внимание уделяется выявлению различий в подходах к правовому оформлению статуса работников, социальной защите и институциональной устойчивости моделей. Теоретической рамкой исследования выступает неoinституциональный подход, позволяющий рассматривать формальные и неформальные элементы регулирования как взаимодействующие структуры.

Сравнительный анализ используется в статье не как описательный прием, а как инструмент выявления институциональных компромиссов между гибкостью рынка труда, степенью социальной защиты и уровнем ответственности цифровых платформ. Выявление различий между национальными моделями позволяет определить пределы применимости зарубежного опыта и сформировать аналитическую основу для разработки адаптированной стратегии регулирования платформенной занятости в российском контексте, тем самым сравнение выполняет диагностическую функцию, позволяя выявить структурные ограничения и потенциальные направления эволюции отечественной модели.

В рамках настоящего исследования под платформенной занятостью понимается форма экономической активности, при которой распределение заданий, контроль исполнения и вознаграждение осуществляются посредством цифровой платформы, а взаимодействие между заказчиком и исполнителем опосредуется алгоритмическими механизмами. В отличие от традиционной занятости такие отношения, как правило, не оформляются трудовым договором, при этом платформа сохраняет фактический контроль над процессом труда.

Ключевыми признаками платформенной занятости выступают:

- алгоритмическое управление трудом (распределение заказов, рейтинговая оценка, санкции);
- асимметрия информации между платформой и исполнителем;
- формальное позиционирование работников как независимых подрядчиков или самозанятых;
- зависимость доступа к доходу от цифровой репутации;
- фрагментарный характер занятости и нестабильность трудовой нагрузки.

Такое понимание позволяет рассматривать платформенную занятость не только как технологически опосредованную форму самозанятости, но как особый институциональный режим организации труда, сочетающий элементы рыночной координации и иерархического контроля.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Регулирование труда в условиях цифровизации требует обращения к современным направлениям институционального анализа. Центральное место среди них занимает неoinституциональная теория, которая рассматривает институты как устойчивые формы организации человеческих взаимодействий, формализованные в нормах, правилах и практиках, обеспечивающих предсказуемость и снижение транзакционных

¹ California Legislative Information. Assembly Bill No. 5 (AB5). Режим доступа: https://leginfo.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=201920200AB5 (дата обращения: 29.08.2025).

издержек [1]. В контексте платформенной занятости данная теория позволяет изучать не только формальные регуляторные рамки (законодательство, налоговые режимы, стандарты), но и неформальные практики, такие как цифровая репутация, алгоритмическое управление, поведенческие ожидания.

Одной из ключевых работ, положивших основу неоинституционального подхода, является монография Д. Норта, где институты рассматриваются как «правила игры» в обществе, а институциональные изменения — как ключевой фактор развития экономических систем [2]. Особенно актуальным для анализа платформенной занятости является различие между формальными институтами и неформальными ограничениями. В странах с развитым трудовым правом платформа может обходить формальные требования, используя неформальные элементы управления, такие как «самостоятельное» подключение, отсутствие графика и «оценка» водителей пользователями — все это де-факто превращается в систему контроля и подчинения, не признанную де-юре как трудовые отношения [3]. Платформенная занятость также соотносится с понятием институционального комплементаризма: эффективность одного института может зависеть от совместимости с другими. Так, внедрение гибких форм занятости требует не только правового признания, но и адаптированной системы социального страхования, налогообложения и профсоюзного представительства. Там, где такие механизмы отсутствуют или фрагментарны, как в России, возникает институциональный вакуум, ведущий к усилению неравенства и нестабильности [4].

Сравнение национальных моделей регулирования в данном контексте возможно с помощью подхода институциональных траекторий, предложенного в рамках сравнительной политической экономии. Согласно данной логике, институциональные решения определяются не только текущими экономическими обстоятельствами, но и исторической обусловленностью, типом правовой системы, уровнем развития институтов и степенью влияния различных акторов (государства, бизнеса, профсоюзов) [5]. Так, высокая степень централизации и иерархичности в регулировании труда в Евросоюзе обуславливает проактивную адаптацию под новые вызовы, тогда как в США, где исторически доминирует дерегулированный рынок труда, наблюдается противодействие попыткам признать платформенных работников в качестве наемных. В качестве дополнительной рамки используется теория регуляторного пространства, согласно которой регулирование распределяется между множеством акторов: государством, платформами, самими работниками и международными организациями. Платформы в данном случае выступают как квазирегуляторы, устанавливающие собственные правила и стандарты поведения (например, через алгоритмы оценки и блокировки), что требует переосмысления терминов «работодатель» и «контракт» [6].

Теоретической основой исследования является неоинституциональный подход, дополненный концепциями институционального комплементаризма и регуляторного пространства. Это позволяет не только описать формальные различия между странами, но и объяснить устойчивость или неустойчивость тех или иных моделей платформенной занятости в условиях глобальной цифровизации.

В рамках настоящего исследования под институциональной моделью регулирования платформенной занятости понимается устойчивая конфигурация формальных правил, механизмов принуждения и практик взаимодействия между государством, цифровыми платформами и исполнителями, определяющая правовой статус работников, распределение экономических рисков и доступ к социальным гарантиям.

Для целей сравнительного анализа выделяются следующие ключевые элементы модели:

- правовой статус платформенного работника (наемный работник, независимый подрядчик, самозанятый);
- механизм социальной защиты (пенсионное обеспечение, страхование, оплачиваемые отпуска и больничные);
- фискальная архитектура (распределение налоговой нагрузки между платформой и исполнителем);
- институциональная роль платформы (работодатель, посредник либо квазирегулятор);
- механизм правоприменения и контроля (государственные органы, суды, профсоюзы, цифровые инструменты мониторинга).

Совокупность указанных элементов формирует специфический механизм функционирования каждой национальной модели, определяя степень формализации занятости, уровень защищенности работников и устойчивость правового режима. Такой подход позволяет перейти от описания отдельных законодательных мер к анализу системных институциональных различий между юрисдикциями.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ В ЕВРОСОЮЗЕ

С точки зрения выделенных элементов институциональной модели Евросоюз реализует проактивно-инклюзивный подход, при котором цифровые платформы постепенно интегрируются в систему трудового права и социального государства. Евросоюз является одним из наиболее активных и последовательных акторов в сфере регулирования платформенной занятости.

В отличие от более либеральной американской модели он стремится к формализации и правовому признанию платформенных работников в рамках системы социального государства. Основным шагом в этом направлении стало предложение Директивы о платформенной занятости (англ. Proposal for a Directive on improving working conditions in platform work), впервые опубликованное Европейской комиссией в 2021 г. и одобренное Европейским парламентом в 2023 г. Ключевая цель Директивы — введение презумпции наличия трудовых отношений между платформой и работником, если выполняется как минимум два из пяти критериев, таких как контроль над уровнем оплаты, ограничение свободы выбора времени и объема работы, оценка через цифровые средства и т.д. Это кардинально меняет ситуацию в странах ЕС, где ранее многие платформенные работники считались независимыми подрядчиками. Директива позволяет национальным правовым системам адаптировать нормы в сторону усиления социальной защиты, предоставляя платформенным занятым доступ к минимальной заработной плате, оплачиваемым отпускам и пенсионным взносам².

Институционально важным является тот факт, что ЕС рассматривает платформу не как технологическую инфраструктуру, а как работодателя, на которого могут быть распространены нормы трудового законодательства. В некоторых странах ЕС уже происходят изменения в соответствии с Директивой. Например, в Испании принят так называемый «Закон о райдерах» (англ. Riders Law), по которому курьеры платформ автоматически считаются наемными работниками³. Во Франции и Германии усиливается внимание к праву платформенных работников на коллективные переговоры и участие в профсоюзах, даже если они формально считаются самозанятыми⁴.

Следует отметить, что в рамках Евросоюза предпринимаются попытки преодолеть асимметрию в цифровом регулировании за счет создания единой цифровой инфраструктуры: включение платформ в реестры работодателей, обязательство раскрывать алгоритмические механизмы оценки, а также доступ к данным о начислениях и рабочем времени. Это является частью общей логики цифрового суверенитета и защиты прав человека в онлайн-среде⁵. Таким образом, модель Евросоюза может быть охарактеризована как проактивно-защитная: она стремится не только признать новые формы труда, но и встроить их в существующую институциональную систему социальной защиты. Такой подход демонстрирует высокую степень координации между органами ЕС, государствами-членами и социальными партнерами, что обеспечивает ее институциональную устойчивость.

ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ В США

Американская модель характеризуется противоположной конфигурацией указанных элементов: правовой статус исполнителей преимущественно сохраняется в форме независимого подрядчества, социальная защита носит фрагментарный характер, а платформы институционально позиционируются как технологические посредники. США демонстрируют в целом либеральную и децентрализованную модель регулирования платформенной занятости, основанную на традиции минимального вмешательства государства в трудовые отношения. Это обусловлено исторически сложившейся моделью deregulatory

² Eurofound. Self-employment in the EU: Job quality and developments in social protection. Режим доступа: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/self-employment-eu-job-quality-and-developments-social-protection> (дата обращения: 29.08.2025).

³ Law 12/2021, of September 28, amending the revised text of the Workers' Statute Law, approved by Royal Legislative Decree 2/2015, of October 23, to guarantee the labor rights of people engaged in distribution in the field of digital platforms. Режим доступа: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-15767> (дата обращения: 29.08.2025).

⁴ Kilhoffer Z., De Groen W.P., Lenaerts K., Smits I., Hauben H., Giacumacatos E., et al. Study to gather evidence on the working conditions of platform workers. Режим доступа: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/study-to-gather-evidence-on-the-working-conditions-of-platform-workers/> (дата обращения: 29.08.2025).

⁵ European Commission. Proposal for a Directive on improving working conditions in platform work. COM(2021) 762 final. Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0762> (дата обращения: 29.08.2025).

governance и доминированием так называемого принципа independent contractor, в рамках которого платформа не признается работодателем, а работник считается не наемным лицом, а подрядчиком, предоставляющим услуги [6].

Наиболее известной попыткой пересмотра такого подхода стал закон Assembly Bill 5 (AB5), принятый в штате Калифорния в 2019 г.⁶. Он закреплял строгий трехступенчатый тест для признания работника независимым подрядчиком, что автоматически переводило большинство платформенных занятых в категорию работников с правом на минимальную заработную плату, оплачиваемый отпуск и другие гарантии. Однако после мощного лоббистского давления со стороны компаний Uber, Lyft и DoorDash результатом стал референдум 2020 г., на котором был принят Proposition 22, закрепляющий исключение для платформ: они могут классифицировать водителей как независимых подрядчиков, предоставляя при этом частичный набор социальных гарантий⁷.

В США сформировалась гибридная модель, в которой платформы сохраняют статус технологических посредников, а регулирование осуществляется в основном на уровне отдельных штатов. В других юрисдикциях (например, в Нью-Йорке) предпринимаются попытки усиления прав платформенных работников, включая введение минимальных ставок оплаты и создание возможности коллективных переговоров⁸. Институционально важно, что в США отсутствует централизованная политика в отношении платформенной занятости. Министерство труда США (англ. U.S. Department of Labor) в 2022 г. представило проект новых правил, которые предполагают сужение понятия independent contractor, однако к моменту подготовки статьи данные нормы остаются в стадии обсуждения и не получили общеобязательной силы⁹.

Модель США можно охарактеризовать как лицензионно-фрагментированную: платформа не обязана признавать себя работодателем, а права занятых определяются не федеральными законами, а комбинацией локальных решений, судебных практик и корпоративной политики самих платформ. Такой подход позволяет гибко реагировать на особенности регионального рынка, но одновременно создает высокую степень институциональной неопределенности и ограниченную правовую защищенность работников.

ХАРАКТЕР ПЛАТФОРМЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ В РОССИИ

В России регулирование платформенной занятости носит фрагментарный и экспериментальный характер. В отличие от стран ЕС, где активно создаются новые правовые рамки, и от США, где регулирование реализуется через конкуренцию норм и судебные решения, здесь отсутствует специальное законодательство, напрямую определяющее статус работников цифровых платформ.

На сегодняшний день основным механизмом институционализации платформенной занятости выступает режим налогового вычета для самозанятых, введенный в 2019 г. в рамках реализации Федерального закона от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима “Налог на профессиональный доход”»¹⁰. Этот режим был задуман как инструмент легализации теневой занятости, но фактически стал основным способом формализации платформенных работников, таких как водители такси, курьеры и фрилансеры. С учетом простоты регистрации, низкой налоговой ставки (4–6 %) и отсутствия обязательных пенсионных и страховых взносов, платформа заинтересована в переводе исполнителей в статус самозанятых, минимизируя юридическую ответственность.

Попыткой перехода от фискальной легализации к институциональному оформлению платформенной занятости стал разрабатываемый законопроект «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», обсуждаемый при участии Государственной Думы РФ, профильных

⁶ California Legislative Information. Assembly Bill No. 5 (AB5). Режим доступа: https://leginfo.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=20192020AB5 (дата обращения: 29.08.2025).

⁷ California Secretary of State. Proposition 22. Режим доступа: <https://vigarchive.sos.ca.gov/2020/general/quick-reference-guide/22.htm> (дата обращения: 29.08.2025).

⁸ New York City Taxi and Limousine Commission. Driver Pay for Drivers. Режим доступа: <https://www.nyc.gov/site/tlc/about/driver-pay-drivers.page> (дата обращения 29.08.2025).

⁹ U.S. Department of Labor. Final Rule: Employee or Independent Contractor Classification Under the Fair Labor Standards Act. Режим доступа: <https://www.dol.gov/agencies/whd/flsa/misclassification/rulemaking> (дата обращения: 29.08.2025).

¹⁰ Федеральный закон от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима “Налог на профессиональный доход”». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/ (дата обращения: 29.08.2025).

министерств и крупнейших цифровых платформ¹¹. В отличие от действующего режима самозанятости данный проект направлен не только на налоговую регистрацию исполнителей, но и на формирование правового статуса самих платформ как особых экономических факторов.

Концептуально законопроект предполагает введение реестра цифровых платформ, установление обязанностей по передаче данных государственным органам, формализацию статуса агрегаторов, а также создание цифровой инфраструктуры учета занятости. При этом исполнители по-прежнему рассматриваются преимущественно как независимые участники гражданско-правовых отношений, а не как наемные работники, что принципиально отличает российский подход от европейского.

С институциональной точки зрения российская инициатива носит гибридный характер. От европейской модели заимствуется логика административной прозрачности (реестры платформ, обмен данными, государственный надзор), тогда как от американской — сохранение подрядного статуса исполнителей и отказ от презумпции трудовых отношений. Центральным элементом остается фискальная архитектура, выстроенная вокруг режима самозанятости, что придает модели специфически российскую направленность, тем самым формируется самостоятельная платформенно-фискальная модель, в которой приоритет отдается легализации доходов и цифровому администрированию, а не интеграции платформенных работников в систему трудового права.

Практическая реализация данной траектории уже началась и включает: расширение режима налога на профессиональный доход, интеграцию цифровых платформ с системами Федеральной налоговой службы России, развитие цифровых профилей занятости, экспериментальные режимы обмена данными, а также внедрение платформами добровольных механизмов страхования исполнителей. Однако все эти меры носят фрагментарный характер и не формируют целостной системы социальной защиты.

Обсуждение модели сопровождается выраженным конфликтом интересов: цифровые платформы настаивают на сохранении гибкости и подрядного статуса исполнителей, экспертное сообщество указывает на риски институциональной прекаризации, тогда как государство занимает позицию «мягкого регулирования», делая акцент на цифровом администрировании и налоговой формализации. В результате формируется компромиссная конструкция, в которой социальная составляющая остается вторичной по отношению к технологическим и фискальным задачам.

Однако правовой статус таких работников остается институционально неопределенным. Согласно действующему Трудовому кодексу РФ, между платформой и самозанятым отсутствуют трудовые отношения, что исключает распространение на них норм о минимальной заработной плате, оплачиваемых отпусках, декретных и больничных листах¹². Фактически такие работники зачастую находятся в зависимом положении, выполняя функции по графику, определяемому алгоритмами платформы, и подвергаясь санкциям (например, блокировке в приложении) [7].

Отдельного внимания заслуживают крупнейшие агрегаторы — «Яндекс.Про», Citymobil, Delivery Club, Ozon Logistics, — которые самостоятельно формируют свои модели взаимодействия с исполнителями. Некоторые из них предлагают элементы социальной поддержки (например, добровольное страхование от несчастных случаев), но в целом платформа не несет системной ответственности за исполнителя. В этих условиях платформа выполняет функции работодателя по содержанию, но не по форме, что создает институциональный дисбаланс.

Институционально российская модель может быть охарактеризована как реактивная и адаптационно-экспериментальная. В ней отсутствует проактивное регулирование, а основная нагрузка по управлению отношениями между платформой и исполнителем ложится на технологическую инфраструктуру платформ и самих работников. Это создает риски социального неравенства, институционального вакуума и усиления асимметрии между сторонами занятости [4].

В отличие от Евросоюза, где идет процесс включения платформ в сферу трудового права, и от США, где идет борьба за определение границ юридической автономии, в России складывается институциональный компромисс, в котором государство делегирует платформам функцию регулирования труда, не обеспечивая при этом правовой защиты исполнителей в полной мере.

¹¹ Федеральный закон от 31 июля 2025 г. № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». Режим доступа: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202507310020> (дата обращения: 29.08.2025).

¹² Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 29.08.2025).

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ

Сравнение институциональных моделей регулирования платформенной занятости в Евросоюзе, США и России выявляет значительные различия как в нормативных подходах, так и в глубине интеграции платформенных работников в систему трудовых отношений. Эти различия обусловлены историческими особенностями институционального развития, уровнем социальной ответственности государства, а также степенью влияния технологических компаний на политику регулирования труда.

Евросоюз представляет собой пример проактивно-инклюзивной модели, ориентированной на максимальную интеграцию платформенной занятости в существующую систему социального государства. Принцип презумпции трудовых отношений, заложенный в Директиве, обеспечивает правовую определенность и возможность применения механизмов защиты работников¹³. При этом сохраняется возможность адаптации под особенности национальных правовых систем государств-членов, что усиливает институциональную гибкость. Евросоюз акцентирует внимание не только на трудовом статусе, но и на вопросах алгоритмической прозрачности, цифровой ответственности работодателя, коллективных прав и инклюзивности регулирования^{14,15,16}.

США реализуют модель дисперсного дерегулирования, при которой регулирование осуществляется на уровне отдельных штатов, а федеральная политика по-прежнему колеблется между либеральной и рестриктивной трактовкой статуса gig-работников¹⁷. Закон AB5 и последующая реакция в виде Proposition 22 демонстрируют институциональное столкновение между интересами платформ и правами исполнителей^{18,19}. Такая модель предоставляет платформам высокий уровень автономии, но одновременно ведет к сегментации правового пространства и снижению уровня социальной защиты.

Россия формирует самостоятельную платформенно-фискальную модель, в которой приоритет отдается цифровому администрированию и легализации доходов при сохранении подрядного статуса исполнителей. Основным способом легализации платформенной занятости стал специальный налоговый режим для самозанятых, однако отсутствие правового статуса работников, институциональной защиты и гарантированных стандартов делает эту модель уязвимой²⁰. Формальное невмешательство государства фактически приводит к тому, что регулирование осуществляется самими платформами, что соответствует логике приватизированного регулирования труда [7].

Рассмотрим ключевые параметры сравнительного анализа платформенной занятости Евросоюза, США и России (табл. 1).

Как видно из табл. 1, Евросоюз демонстрирует наиболее комплексный и устойчивый подход с высокой степенью институционального завершения. США представляют собой гибрид, в котором федеральные и региональные интересы конкурируют, создавая поляризацию между штатами. Россия, в свою очередь, предлагает гибкость и простоту фискальной регистрации, но не обеспечивает институциональной поддержки и правовой определенности.

¹³ European Commission. Proposal for a Directive on improving working conditions in platform work. COM(2021) 762 final. Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0762> (дата обращения: 29.08.2025).

¹⁴ Eurofound. Employment and working conditions of selected types of platform work. Режим доступа: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/employment-and-working-conditions-selected-types-platform-work> (дата обращения: 29.08.2025).

¹⁵ Law 12/2021, of September 28, amending the revised text of the Workers' Statute Law, approved by Royal Legislative Decree 2/2015, of October 23, to guarantee the labor rights of people engaged in distribution in the field of digital platforms. Режим доступа: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-15767> (дата обращения: 29.08.2025).

¹⁶ Vandaele K. Collective bargaining in the platform economy: a mapping exercise of existing initiatives. Режим доступа: <https://www.etui.org/publications/collective-bargaining-platform-economy> (дата обращения: 29.08.2025).

¹⁷ U.S. Department of Labor. Final Rule: Employee or Independent Contractor Classification Under the Fair Labor Standards Act. Режим доступа: <https://www.dol.gov/agencies/whd/flsa/misclassification/rulemaking> (дата обращения: 29.08.2025).

¹⁸ California Legislative Information. Assembly Bill No. 5 (AB5). Режим доступа: https://leginfo.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=201920200AB5 (дата обращения: 29.08.2025).

¹⁹ California Secretary of State. Proposition 22. Режим доступа: <https://vigarchive.sos.ca.gov/2020/general/quick-reference-guide/22.htm> (дата обращения: 29.08.2025).

²⁰ Федеральный закон от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход"». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/ (дата обращения: 29.08.2025).

**Ключевые параметры сравнительного анализа
платформенной занятости Евросоюза, США и России**

Критерий	Евросоюз	США	Россия
Правовой статус	Наемный работник (по презумпции)	Независимый подрядчик (с оговорками)	Самозанятый/ подрядчик (с формированием отдельного статуса платформ)
Регулятор	Государство и профсоюзы	Штаты/суды/ платформы	Государство (фискальное администрирование) и платформы
Доступ к соцзащите	Да (включая пенсии, отпуск)	Частично, в отдельных штатах	Нет/добровольно
Алгоритмическое управление	Регламентируется	Не регулируется	Косвенно (через требования к платформам и обмен данным)
Профсоюзное представительство	Да, даже для самозанятых	Частично/ограничено	Отсутствует
Тип институциональной модели	Проактивно-инклюзивная	Либерально- фрагментированная	Платформенно- фискальная

Составлено автором по материалам исследования

Сравнительный анализ показывает, что институциональная устойчивость моделей напрямую зависит от системной согласованности правовых, социальных и цифровых институтов. Там, где регулирование носит фрагментарный характер или делегировано частным компаниям, возникает риск незащищенности исполнителей, роста цифрового неравенства и потери институционального доверия. Следовательно, формирование национальной модели регулирования платформенной занятости требует не копирования чужих решений, а продуманной адаптации на основе баланса интересов всех сторон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Платформенная занятость как форма организации труда, не вписывающаяся в классические правовые и институциональные рамки, требует выработки новых подходов к регулированию. Сравнительный анализ моделей Европейского союза, США и России показал, что институциональные ответы на вызовы цифровизации труда существенно различаются — от проактивной гармонизации в ЕС до фрагментарного реагирования в России.

Модель Евросоюза демонстрирует высокую степень институциональной зрелости: принятая директива о платформенной занятости, интеграция правовых и социальных механизмов, усиление контроля за алгоритмическими системами. Это позволяет говорить о формировании целостной, защищенной модели цифрового труда, ориентированной на права работника как ключевой элемент устойчивого развития. Американский подход отличается институциональной децентрализацией и приоритетом рыночной гибкости. Несмотря на отдельные законодательные инициативы на уровне штатов, влияние цифровых платформ остается значительным, а правовая определенность — ограниченной. Такая модель усиливает разрыв между различными сегментами работников и снижает уровень институционального доверия. В России формируется платформенно-фискальная модель регулирования, ориентированная на цифровое администрирование и налоговую формализацию платформенной занятости. При всей эффективности данной конструкции с точки зрения легализации доходов она не решает проблему

институциональной уязвимости исполнителей и остается ограниченной в части социальной интеграции цифрового труда. Это порождает институциональный вакуум и перекладывает ответственность за условия труда на частные цифровые компании.

Проведенное сравнение демонстрирует, что выбор институциональной модели всегда связан с набором взаимосвязанных компромиссов: усиление социальной защиты, характерное для европейского подхода, сопровождается ростом издержек для платформ, тогда как американская ориентация на гибкость повышает адаптивность рынка, но усиливает нестабильность занятости. Российская модель, нацеленная преимущественно на фискальную формализацию через режим самозанятости, обеспечивает низкие барьеры входа, однако не решает проблему институциональной уязвимости исполнителей.

На основе проведенного сравнительного анализа можно сформулировать следующие основные выводы.

1. Европейская модель регулирования платформенной занятости представляет собой проактивно-инклюзивную институциональную конструкцию, ориентированную на интеграцию цифрового труда в систему трудового права и социального государства. Презумпция трудовых отношений и развитие механизмов алгоритмической прозрачности обеспечивают высокий уровень правовой определенности, однако сопровождаются ростом регуляторных издержек для платформ.

2. Американская модель характеризуется либерально-фрагментированной структурой, при которой правовой статус исполнителей сохраняется преимущественно в форме независимого подрядчества, а регулирование осуществляется на уровне отдельных штатов и судебной практики. Такая конфигурация поддерживает рыночную гибкость, но усиливает институциональную нестабильность и сегментацию социальной защиты.

3. В России формируется платформенно-фискальная модель регулирования, основанная на легализации доходов через режим самозанятости, цифровом администрировании и институционализации самих платформ как экономических акторов. Несмотря на эффективность данной модели с точки зрения налоговой формализации, она не обеспечивает системной интеграции платформенных работников в сферу трудовых и социальных гарантий, что создает риск долгосрочной институциональной прекаризации цифрового труда.

Институциональное регулирование платформенной занятости должно опираться не только на правовые нормы, но и на согласование интересов государства, работников и платформ. Для России важно не просто заимствовать отдельные элементы зарубежных моделей, а выработать сбалансированный подход, сочетающий технологическую гибкость с социальной справедливостью и институциональной устойчивостью. В этом смысле сравнительный анализ позволяет рассматривать российскую траекторию не как изолированный путь, а как часть более широкой трансформации трудовых институтов, что создает основу для выработки сбалансированных регуляторных решений.

Список литературы

1. Уильямсон, О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О. Уильямсон. — Санкт-Петербург: Лениздат, 1996. — 702 с. — ISBN 5-289-01816-6.
2. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. — Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с. — ISBN 5-88581-006-0.
3. De Stefano, V. The rise of the just-in-time workforce: on-demand work, crowdwork and labour protection in the gig-economy / V. De Stefano // Conditions of Work and Employment Series. — 2016. — No. 71. — DOI 10.2139/ssrn.2682602.
4. Гимпельсон, В. Е. Рутинность и риски автоматизации на российском рынке труда / В. Е. Гимпельсон, Р. И. Капелюшников // Вопросы экономики. — 2022. — № 8. — С. 68–94. — DOI 10.32609/0042-8736-2022-8-68-94. — EDN HSIVVK.
5. Hall, P. A. Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage / P. A. Hall, D. Soskice. — Oxford: Oxford University Press, 2001. — 540 p. — ISBN 978-0-19-924775-2.
6. Lobel, O. The Gig Economy & the Future of Employment and Labor Law / O. Lobel // University of San Francisco Law Review. — 2017. — Vol. 51, No. 1. — Pp. 51–74.
7. Капелюшников, Р. И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда. Часть II: платформенная занятость / Р. И. Капелюшников, Д. И. Зинченко // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. — 2025. — № 1(185). — С. 107–129. — DOI 10.14515/monitoring.2025.1.2782. — EDN НКCBVZ.

References

1. Williamson, O. (1996). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. St. Petersburg: Lenizdat. (In Russian).
2. North, D. (1997). *Institutions, institutional change and economic performance*. Moscow: Foundation for Economic Book "Nachala". (In Russian).
3. De Stefano, V. (2016). The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork and labour protection in the gig-economy. *Conditions of Work and Employment Series*, 71. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
4. Gimpelson, V. E., Kapeliushnikov, R. I. (2022). Routine intensity and risks of automation in the Russian labor market. *Voprosy Ekonomiki*, 8, 68–94. (In Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-8-68-94>
5. Hall, P. A., Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
6. Lobel, O. (2017). The gig economy & the future of employment and labor law. *University of San Francisco Law Review*, 51(1), 51–74.
7. Kapeliushnikov, R. I., Zinchenko, D. I. (2025). Digital forms of employment in the Russian labor market. Part II: Platform employment. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 1, 107–129. (In Russian). <https://doi.org/10.14515/monitoring.2025.1.2782>

Экономико-математическая модель оценки инвестиционной привлекательности горнорудных проектов в условиях ESG трансформации и цифровизации производственных процессов

Коптев Владислав Юрьевич

Аспирант

ORCID: 0009-0009-1710-2605, e-mail: koptev270701@yandex.ru

Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье поставлена задача построения формализованного аналитического инструмента для сравнительной оценки инвестиционной привлекательности проектов в горнорудной отрасли, совмещающего финансово-экономические показатели, критерии ESG-соответствия и характеристики уровня цифровизации производства в рамках единой расчетной схемы.

Исследование опирается на методологию системного анализа, инструменты многокритериальной оптимизации (MCDA), процедуру анализа иерархий (АНР), методы линейного приведения разнородных показателей к единой шкале, а также аппарат реальных опционов, адаптированный к условиям регуляторной нестабильности. Сформирована система оценочных показателей, объединенных в три блока. Предложен алгоритм их стандартизации и свертки в интегральный инвестиционный индекс (ИИИ). Практическая апробация проведена на модельных данных трех условных горнорудных проектов. Выполнен сценарный анализ чувствительности к изменению весовых коэффициентов блоков.

Сделан ключевой вывод о том, что проект с минимальной базовой NPV, но высокими значениями ESG- и цифрового субиндексов, превосходит конкурентов по итоговому рейтингу. Это указывает на существенное искажение результатов при ограничении анализа исключительно финансовыми метриками. Оригинальность работы определяется объединением методов финансового анализа, ESG-оценки и измерения цифровой зрелости в единую формализованную конструкцию, ориентированную на специфику горнодобывающего производства.

Для цитирования: Коптев В.Ю. Экономико-математическая модель оценки инвестиционной привлекательности горнорудных проектов в условиях ESG трансформации и цифровизации производственных процессов // Вестник университета. 2026. № 4. С. 198–209.

Ключевые слова

Инвестиционная привлекательность; горнорудные проекты; ESG-трансформация; цифровизация; экономико-математическая модель; многокритериальный анализ; метод анализа иерархий

An integrated assessment framework for mining project investment appeal: bridging ESG compliance and digital maturity metrics

Vladislav Y. Koptev

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0009-1710-2605, e-mail: koptev270701@yandex.ru

Russian Foreign Trade Academy Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract

The article addresses the construction of a formalized analytical tool for comparative assessment of investment attractiveness in mining industry projects, combining financial and economic indicators, ESG compliance criteria, and production digitalization metrics within a unified calculation framework.

The study use a system of decomposition techniques, weighted multi-attribute decision-making (MCDA), pairwise comparison via the AHP procedure, min-max rescaling of heterogeneous variables, and a managerial flexibility valuation approach calibrated to shifting regulatory conditions. A three-block indicator system was constructed, and an algorithm for standardization and aggregation into an integral investment index (III) was proposed. Practical validation was conducted using model data for three mining projects.

The key finding is that a project with the minimum baseline NPV but high ESG and digital sub-index values outperforms competitors in the final ranking, indicating significant distortion of results when analysis is limited exclusively to financial metrics. The originality of the work is defined by the integration of financial analysis methods, ESG assessment, and digital maturity measurement into a unified formalized structure oriented toward the specifics of mining production.

For citation: Koptev V.Y. (2026) An integrated assessment framework for mining project investment appeal: bridging ESG compliance and digital maturity metrics. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 198–209.

Keywords

Investment attractiveness; mining projects; ESG transformation; digitalization; economic-mathematical model; multi-criteria analysis; analytic hierarchy process



ВВЕДЕНИЕ

Горнорудная промышленность входит в категорию наиболее фондоемких и протяженных по времени секторов реальной экономики. Инвестиционные решения формируются под воздействием нескольких взаимно усиливающих источников неопределенности: ценовой волатильности на мировых сырьевых рынках, технологических преобразований, последовательного ужесточения природоохранного регулирования и трансформации международных стандартов в сфере инвестирования. Именно эти обстоятельства обнажают ограниченность классического аналитического арсенала. Применяемые методы дисконтирования денежных потоков, показатели NPV и IRR все больше утрачивают самодостаточность, как основу для взвешенных управленческих решений.

Параллельно с усложнением финансовой среды отрасль переживает два структурных сдвига. Первый — ESG-трансформация, обозначающая нарастающее давление со стороны институциональных инвесторов, международных финансовых организаций и регуляторов, настаивающих на соответствии деятельности компаний критериям экологической ответственности, социальной устойчивости и качественного корпоративного управления. Второй — цифровизация производственных процессов, то есть внедрение технологий промышленного интернета вещей (Internet of Things, IoT), предиктивной аналитики, цифровых двойников и роботизированных комплексов, кардинально меняющих операционную модель горнодобывающих предприятий.

Совокупное влияние названных факторов порождает методологический разрыв. Существующий аналитический инструментарий либо учитывает финансовые показатели в отрыве от нефинансовых, либо включает ESG-компонент без формализации параметров цифровой зрелости. Ни в отечественной, ни в зарубежной научной литературе не предложена комплексная экономико-математическая модель, одновременно интегрирующая все три группы факторов применительно к специфике горнорудного производства. Устранение данного пробела определяет научную задачу настоящего исследования [1].

Назначение настоящей работы — сконструировать расчетный механизм комплексной оценки инвестиционной привлекательности горнорудных проектов, объединяющий финансово-экономические индикаторы, критерии ESG-результативности и параметры цифровой зрелости предприятия в сводный рейтинговый показатель, пригодный для упорядочения и сопоставления конкурирующих инвестиционных альтернатив.

Гипотеза исследования: интеграция финансовых, ESG- и цифровых параметров в рамках единой формализованной модели обеспечивает более объективную оценку инвестиционной привлекательности горнорудных проектов по сравнению с традиционными однокомпонентными подходами и позволяет выявлять проекты, недооцениваемые классическими методами.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОРНОРУДНЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ

Инвестиционная привлекательность — это комплексная экономическая характеристика, отражающая обоснованность направления капитала в тот или иной объект с учетом прогнозируемой отдачи, сопряженных рисков и потенциала устойчивого роста на длительном горизонте. Ее количественное выражение исторически сводилось к набору дисконтированных финансовых индикаторов: приведенной стоимости будущих денежных потоков за вычетом первоначальных вложений (Net Present Value, NPV), пороговой доходности, при которой проект выходит в ноль (Internal Rate of Return, IRR), отношения дисконтированных выгод к затратам (Profitability Index, PI) и срока, необходимого для полного возмещения вложенного капитала с учетом временной стоимости денег (Discounted payback period, DPBP). Эти метрики, укоренившиеся в логике доходного подхода, не утратили своей ценности, однако охватывают лишь часть параметров, от которых зависит долгосрочная устойчивость инвестиций¹ [2].

Горнорудная отрасль обладает рядом специфических характеристик, усиливающих недостаточность традиционного инструментария. Высокая капиталоемкость и длительность инвестиционного цикла обуславливают повышенную чувствительность финансовых показателей к изменениям ставки дисконтирования и прогнозных цен на сырье. Значительное воздействие горнодобывающей деятельности на окружающую среду формирует обширный пласт экологических рисков, не поддающихся корректной

¹ Бланк, И. А. Инвестиционный менеджмент. — 4-е изд., перераб. и доп. Режим доступа: <https://www.klex.ru/iab> (дата обращения: 25.02.2026).

финансовой оценке без специализированного инструментария. Высокая социальная роль отрасли в регионах присутствия выдвигает социальные факторы в число ключевых детерминант устойчивости проектов² [3].

ESG-концепция (Environmental, Social, Governance) сформировалась как ответ инвестиционного сообщества на недостаточность финансового анализа. Ее практическое применение опирается на работу Организации объединенных наций «Who Cares Wins» (2004 г.) и Принципы ответственного инвестирования (PRI), которые к 2024 г. объединяют активы под управлением более 130 трлн долл.³ Исследования показывают, что предприятия с высокими ESG-рейтингами демонстрируют устойчивость финансовых показателей в периоды рыночных шоков и имеют более низкую стоимость привлечения заемного капитала. Для горнорудного сектора интеграция ESG-факторов в инвестиционный анализ приобрела нормативный характер. Международный совет по горному делу и металлам (ICMM) в обновленных стандартах 2022 г. обязал компании-члены раскрывать расширенную нефинансовую отчетность, привязанную к инвестиционным решениям⁴ [4].

Цифровая трансформация образует второй контур изменений. Технологии четвертой промышленной революции — IoT, цифровые двойники, предиктивная аналитика, автономные машинные комплексы демонстрируют потенциал снижения операционных затрат горнодобывающих предприятий на 15–25 % и повышения производительности на 10–20 %. Уровень цифровой зрелости предприятия, существенно влияя на его конкурентоспособность и операционный риск, практически не находит отражения в стандартных моделях оценки инвестиционной привлекательности проектов⁵.

Обзор актуальных публикаций позволяет выделить ключевые методологические подходы к решению рассматриваемой проблемы. Метод многокритериального анализа решений в сочетании с методом анализа иерархий признается наиболее распространенным инструментом агрегирования разнородных показателей в единую оценку⁶. Применение нечеткой логики и нечетких множеств повышает устойчивость модели к экспертной неточности, неизбежной на ранних стадиях технико-экономического обоснования. Концепция реальных опционов, разработанная Диксом и Пиндиком применительно к горнорудным проектам, позволяет формализовать управленческую гибкость — возможность отложить, расширить или прекратить проект как источник дополнительной стоимости⁷. Вместе с тем ни один из названных подходов не предлагает их синтеза с ESG- и цифровыми параметрами в единой операциональной модели. Данный пробел и предопределяет научную новизну настоящего исследования.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Выделим основные показатели для комплексной оценки инвестиционной привлекательности.

1. Принципы построения системы показателей. При формировании системы показателей соблюдались следующие методологические принципы: полнота охвата факторов, определяющих инвестиционную привлекательность; операциональность (возможность измерения каждого показателя на основе доступных данных); неколлинеарность включенных параметров; соответствие целям стратегического управления, а не только тактического контроля. В результате сформирована трехкомпонентная система, включающая финансово-экономический, ESG- и цифровой блоки (табл. 1).

² McKinsey Global Institute. The Digital Mining Opportunity: A Quantification of Value at Stake. Access mode: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/how-digital-innovation-can-improve-mining-productivity> (accessed: 25.02.2026)

³ Principles for Responsible Investment (PRI). Annual Report 2024. Access mode: <https://www.unpri.org/about-PRI/annual-report> (accessed: 25.02.2026).

⁴ Пешкова, М. Х., Шульгина, О. В. Современные методы оценки инвестиционной привлекательности компаний минерально-сырьевого комплекса. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-otsenki-investitsionnoy-privlekatelnosti-kompaniy-mineralno-syrievogo-kompleksa> (дата обращения: 25.02.2026).

⁵ Горная промышленность России: инвестиции в цифровые технологии — 2026 и взгляд в будущее. Режим доступа: <https://kept.ru/news/gornaya-promyshlennost-rossii-investitsii-v-tsifrovye-tekhnologii-2026-i-vzglyad-v-budushchee/> (дата обращения: 25.02.2026).

⁶ Пешкова, М. Х., Шульгина, О. В. Современные методы оценки инвестиционной привлекательности компаний минерально-сырьевого комплекса. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-otsenki-investitsionnoy-privlekatelnosti-kompaniy-mineralno-syrievogo-kompleksa> (дата обращения: 25.02.2026).

⁷ Пономаренко, Т. В., Цариков, О. И. Стратегическая оценка крупных инвестиционных проектов горных компаний. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-otsenka-krupnyh-investitsionnyh-proektov-gornyyh-kompaniy> (дата обращения: 25.02.2026).

Система показателей оценки инвестиционной привлекательности горнорудных проектов

Блок	Субиндекс	Ключевые показатели
Финансово-экономический	F	NPV, IRR, PI, DPBP, Weighted Average Cost of Capital (WACC), Standard Deviation of Cash Flows (σCF)
ESG — Экологический	E_env	Удельные выбросы CO ₂ , водопотребление на ед. продукции, доля рекультивированных земель, наличие экосертификации
ESG — Социальный	E_soc	Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR), соотношение з/п к медиане региона, доля местных работников, инвестиции в территории
ESG — Управленческий	E_gov	Доля независимых директоров, наличие ESG-комитета, Global Reporting Initiative (GRI), антикоррупционная политика
Цифровой	D	Индекс автоматизации I _a , доля IoT-оборудования, применение предиктивной аналитики, уровень цифровой зрелости Customer Data Integration (CDI)

Составлено автором по материалам исследования

2. Финансово-экономический блок. Базовую финансовую оценку проекта предлагается строить на скорректированном показателе NPV, учитывающем ESG-премию за риск (δESG). Данная премия отражает дополнительную стоимость капитала, возникающую вследствие несоответствия проекта требованиям устойчивого развития, и рассчитывается эндогенно — через значения ESG-субиндексов. Интегральный финансовый субиндекс F включает пять показателей, приведенных к сопоставимому виду путем нормализации.

3. ESG-блок. ESG-компонента структурирована в соответствии с трехуровневой иерархией: агрегированный ESG-индекс — три субиндекса (E_env, E_soc, E_gov) — базовые показатели второго уровня. Для каждого базового показателя определяются эталонные значения (бенчмарки) на основе лучших отраслевых практик, зафиксированных в отраслевых стандартах International Council on Mining and Metals ICMM и данных платформы Refinitiv ESG. Нормализованное значение показателя отражает степень отклонения предприятия от отраслевого бенчмарка.

4. Цифровой блок. Субиндекс цифровой зрелости D агрегирует четыре группы показателей: индекс автоматизации производственных операций (I_a), определяемый как доля автоматизированных операционных единиц в общем парке оборудования; уровень проникновения IoT (доля подключенных датчиков к общему нормативному числу); бинарный показатель применения предиктивной аналитики (0/1 с корректирующим коэффициентом зрелости), композитный индекс цифровой зрелости (CDI), рассчитываемый по методологии Capability Maturity Model Integration - Digital, адаптированной для горнорудной отрасли. Включение субиндекса D отражает авторскую позицию о том, что цифровизация является самостоятельным и измеримым фактором инвестиционной привлекательности, а не только вспомогательным инструментом оптимизации затрат [5].

ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Рассмотрим подробно экономико-математическую модель интегральной оценки инвестиционной привлекательности.

1. Архитектура модели. Предлагаемая модель строится на концепции интегрального инвестиционного индекса (далее — ИИИ), вычисляемого как взвешенная свертка трех блоков показателей. Общая структура модели:

$$\text{ИИИ} = k_1 \cdot F^* + k_2 \cdot ESG + k_3 \cdot D, \quad (1)$$

где F^* — нормализованный финансовый субиндекс; ESG — агрегированный ESG-индекс; D — субиндекс цифровой зрелости; k_1, k_2, k_3 — весовые коэффициенты, удовлетворяющие условию:

$$k_1 + k_2 + k_3 = 1, k_i \in (0; 1). \quad (2)$$

2. Нормализация показателей. Поскольку исходные показатели имеют различную размерность и направленность влияния, применяется процедура линейной нормализации. Для показателей-стимуляторов (чем больше — тем лучше, например IRR, доля рекультивированных земель):

$$\dot{x}_i = (x_i - x_{i_min}) / (x_{i_max} - x_{i_min}), \quad (3)$$

для показателей-дестимуляторов (чем меньше — тем лучше, например удельные выбросы CO₂, LTIFR):

$$\dot{x}_i = (x_{i_max} - x_i) / (x_{i_max} - x_{i_min}), \quad (4)$$

где x_i — фактическое значение показателя i -го проекта; x_{i_min} , x_{i_max} — минимальное и максимальное значения показателя в сравниваемой выборке проектов. В результате нормализации все показатели принимают значения в диапазоне $[0; 1]$.

3. Финансовый субиндекс F^* . Финансовый субиндекс F^* агрегирует пять нормализованных показателей:

$$F^* = \sum_{i=1}^n f_i \cdot \dot{x}_i, \sum f_i = 1, \quad (5)$$

Для учета нефинансовых рисков NPV корректируется на ESG-премию δESG :

$$NPV^* = \sum_{t=1}^T [CF_t / (1 + WACC + \delta ESG)^t] - I_0, \quad (6)$$

Величина ESG-премии за риск определяется как:

$$\delta ESG = \delta max \cdot (1 - (E_env \cdot E_soc \cdot E_gov)^{1/3}), \quad (7)$$

где δmax — максимальная отраслевая ESG-надбавка к ставке дисконтирования (принята равной 3,0 % на основе анализа раскрытий горнорудных компаний, включенных в индекс MSCI Metals & Mining); $E_env, E_soc, E_gov \in [0; 1]$ — нормированные значения ESG-субиндексов. При $E_env = E_soc = E_gov = 1$ (наилучшие практики) $\delta ESG = 0$, что соответствует отсутствию ESG-риска. При всех субиндексах, стремящихся к нулю, $\delta ESG \rightarrow \delta max$.

4. ESG-индекс. Агрегированный ESG-индекс вычисляется как взвешенная сумма трех субиндексов:

$$ESG = w_1 \cdot E_env + w_2 \cdot E_soc + w_3 \cdot E_gov, \sum w_j = 1, \quad (8)$$

Каждый субиндекс, в свою очередь, представляет собой взвешенное среднее нормализованных базовых показателей:

$$E_env = \sum_{j=1}^m \alpha_env_j \cdot \tilde{e}_j_env, \quad (9)$$

$$E_soc = \sum_{j=1}^p \alpha_soc_j \cdot \tilde{e}_j_soc, \quad (10)$$

$$E_gov = \sum_{j=1}^d \alpha_gov_j \cdot \tilde{e}_j_gov, \quad (11)$$

где $\alpha_env_j, \alpha_soc_j, \alpha_gov_j$ — весовые коэффициенты базовых показателей внутри субиндексов, определяемые методом АНР (метод анализа иерархий). Согласованность матриц парных сравнений проверяется по индексу Саати: $CR < 0,10$ признается приемлемым.

5. Субиндекс цифровой зрелости. Субиндекс цифровой зрелости D рассчитывается аналогичным образом:

$$D = \sum_{i=1}^s a_i \cdot \tilde{d}_i, \sum a_i = 1, \quad (12)$$

где d_i — нормализованный i -й показатель цифровизации; a_i — его весовой коэффициент. В данном исследовании включены четыре показателя: I_a (индекс автоматизации), IoT (доля подключенных датчиков), PA (бинарный показатель предиктивной аналитики с поправочным коэффициентом зрелости от 0,5 до 1,0) и CDI (композитный индекс цифровой зрелости). Весовые коэффициенты: $a_{Ia} = 0,30$; $a_{IoT} = 0,25$; $a_{PA} = 0,25$; $a_{CDI} = 0,20$ ($CR = 0,053$).

6. Определение весовых коэффициентов блоков. Весовые коэффициенты k_1 , k_2 , k_3 в формуле (1) определяются экспертным методом с использованием АНР. Матрица парных сравнений для базового сценария настоящего исследования приведена в табл. 2.

Таблица 2

Матрица парных сравнений блоков и рассчитанные веса

Блок	F*	ESG	D	Вес k_i	$\lambda_{max} = 3,00$; CI = 0,00; CR = 0,00
Финансовый (F*)	1	2	2	0,50	—
ESG	1/2	1	1	0,25	—
Цифровой (D)	1/2	1	1	0,25	—

Составлено автором по материалам исследования

В базовом сценарии финансовый блок имеет двукратный приоритет по сравнению с ESG- и цифровым блоками. Данное соотношение отражает взгляд большинства действующих инвесторов в горнорудном секторе, однако может корректироваться в зависимости от инвестиционной декларации фонда или стратегии компании. Например, ESG-ориентированные фонды могут задавать $k_2 = 0,40$ при $k_1 = 0,40$ и $k_3 = 0,20$.

7. Алгоритм практического применения модели. Практическое использование модели предполагает последовательное выполнение семи шагов:

- 1) формирование перечня сравниваемых проектов и сбор исходных данных по всем трем блокам;
- 2) нормализация показателей по формулам (3)–(4);
- 3) расчет δESG по формуле (7) и скорректированной NPV* по формуле (6);
- 4) агрегирование F* по формуле (5);
- 5) агрегирование ESG по формулам (8)–(11);
- 6) расчет D по формуле (12);
- 7) расчет ИИИИ по формуле (1) и ранжирование проектов.

Итоговое значение ИИИИ ϵ : чем оно ближе к единице, тем выше интегральная инвестиционная привлекательность проекта [0; 1].

Предложенная модель опирается на ряд существующих экономико-математических подходов к оценке инвестиционной привлекательности проектов, развивая и дополняя их. Среди наиболее распространенных моделей следует выделить классическую модель дисконтированных денежных потоков (DCF), основанную на расчете NPV, IRR и PI, которая широко применяется в горнорудной отрасли, однако не учитывает нефинансовые факторы, модель Монте-Карло, используемую для стохастического моделирования неопределенности ценовых и технологических параметров проектов, модель реальных опционов (ROA), формализующую ценность управленческой гибкости при принятии инвестиционных решений в условиях высокой волатильности, многокритериальные модели семейства MCDA (TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE), позволяющие агрегировать разнородные показатели в единую оценку, но, как правило, не включающие блок цифровой зрелости, а также интегральные балльные модели (scoring models), применяемые рядом инвестиционных фондов для ранжирования проектов по комбинации финансовых и ESG-критериев [6,7]. Ключевое отличие предлагаемой модели ИИИИ состоит в одновременной формализации всех трех блоков — финансового, ESG и цифрового, с использованием единого математического аппарата нормализации и свертки, что ранее не реализовывалось в известных публикациях применительно к горнорудному сектору.

8. Методика экспертного определения нефинансовых параметров проектов. Значения нефинансовых показателей, представленных в таблице 3 (E_{env} , E_{soc} , E_{gov} , I_a , ПоТ, РА, CDI), определяются на основе структурированной экспертной процедуры, включающей следующие элементы. Состав экспертной группы формируется из специалистов трех профилей: отраслевых аналитиков горнорудного сектора с опытом работы не менее пяти лет в области технико-экономической оценки проектов, специалистов по ESG-аудиту, имеющих опыт работы с международными стандартами раскрытия нефинансовой отчетности (GRI, SASB, TCFD), и экспертов в области цифровой трансформации промышленных предприятий, владеющих методологией оценки цифровой зрелости (CMMI-Digital, Industry 4.0 Maturity Index). Рекомендуемая численность экспертной группы составляет от пяти до семи человек.

Информационной базой для определения параметров ESG-блока служат: публичная нефинансовая отчетность компаний (отчеты об устойчивом развитии, экологические декларации); данные специализированных ESG-рейтинговых платформ (Refinitiv ESG, MSCI ESG Ratings, Sustainalytics); сведения из открытых отраслевых баз данных ICMM и Extractive Industries Transparency Initiative (EITI); а также результаты полевых обследований и аудиторских проверок. Для показателей цифрового блока используются данные внутреннего учета предприятия (паспорта оборудования, реестры подключенных датчиков, журналы автоматизированных систем управления), результаты технологического аудита и сведения о внедренных цифровых решениях, подтвержденные документально.

Процедура определения значений показателей включает три этапа. На первом этапе каждый эксперт независимо присваивает значение показателя на основе предоставленных данных и утвержденной шкалы оценки (от 0 до 1 с шагом 0,05). На втором этапе производится статистическая обработка результатов: рассчитывается медианное значение оценок, коэффициент вариации и коэффициент конкордации Кендалла для проверки согласованности мнений экспертов ($W \geq 0,60$ считается приемлемым уровнем согласованности). При недостаточной согласованности проводится повторный раунд оценки по процедуре Дельфи с предоставлением экспертам обезличенных результатов предыдущего раунда. На третьем этапе согласованные значения фиксируются в протоколе экспертной оценки и используются в качестве входных данных модели. Данная процедура обеспечивает воспроизводимость результатов и минимизирует субъективность оценки.

АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ НА УСЛОВНЫХ ДАННЫХ ГОРНОРУДНЫХ ПРОЕКТОВ

В рамках исследования проведена апробация модели на условных данных горнорудных проектов.

1. Характеристика условных проектов. Для демонстрации работоспособности предложенной модели сформированы три условных инвестиционных проекта, различающихся по типу добываемого сырья, применяемым технологиям и уровню ESG-зрелости:

- проект А — открытая добыча медной руды с классической технологией переработки, минимальными инвестициями в природоохранные мероприятия и низким уровнем автоматизации;
- Проект Б — подземная добыча никелевой руды с частичной автоматизацией буровых операций, действующей ESG-программой и умеренными инвестициями в цифровые технологии;
- Проект В — открытая добыча золота с полной интеграцией ESG-принципов, высоким уровнем роботизации и внедренной системой предиктивного технического обслуживания на основе машинного обучения.

Исходные данные по финансовым параметрам и субиндексам приведены в табл. 3.

Таблица 3

Исходные параметры условных горнорудных проектов

Показатель	Проект А	Проект Б	Проект В
NPV (базовая), млн руб.	2 100	2 450	1 980
IRR, %	14,2	16,8	13,5
PI (индекс прибыльности)	1,18	1,34	1,22
WACC, %	13,5	12,8	11,9

Показатель	Проект А	Проект Б	Проект В
E_env (0–1)	0,28	0,60	0,91
E_soc (0–1)	0,41	0,68	0,87
E_gov (0–1)	0,35	0,55	0,84
I _a — индекс автоматизации	0,20	0,52	0,88
IoT — доля датчиков	0,18	0,48	0,93
РА — предиктивная аналитика	0 (0,00)	1 (0,65)	1 (1,00)
CDI — цифровая зрелость	0,22	0,58	0,90

Составлено автором по материалам исследования

2. Расчет модельных показателей. На основании формулы (7) рассчитаем ESG-премии. Для проекта А: $\delta ESG_A = 0,03 \cdot (1 - (0,28 \cdot 0,41 \cdot 0,35)^{1/3}) = 0,03 \cdot (1 - 0,338) = 0,0199 \approx 1,99\%$. Для проекта Б: $\delta ESG_B = 0,03 \cdot (1 - (0,60 \cdot 0,68 \cdot 0,55)^{1/3}) = 0,03 \cdot (1 - 0,607) = 0,0118 \approx 1,18\%$. Для проекта В: $\delta ESG_B = 0,03 \cdot (1 - (0,91 \cdot 0,87 \cdot 0,84)^{1/3}) = 0,03 \cdot (1 - 0,874) = 0,0038 \approx 0,38\%$.

Скорректированные ставки дисконтирования составят соответственно: 15,49 %; 13,98 %; 12,28 %. Пересчет NPV* при горизонте 15 лет и исходных денежных потоках дает: NPV*_А = 1 683 млн руб. (снижение на 19,9%); NPV*_Б = 2 197 млн руб. (снижение на 10,3%); NPV*_В = 1 902 млн руб. (снижение на 3,9 %). Результаты расчета субиндексов и итоговых значений ИИИ сведены в табл. 4.

Таблица 4

Результаты расчета интегрального инвестиционного индекса

Показатель	Проект А	Проект Б	Проект В
δESG , %	1,99	1,18	0,38
NPV*, млн руб.	1 683	2 197	1 902
F* (нормализованный)	0,31	0,78	0,58
ESG (агрегированный)	0,34	0,61	0,87
D (субиндекс цифровой зрелости)	0,20	0,56	0,93
ИИИ ($k_1=0,50$; $k_2=0,25$; $k_3=0,25$)	0,298	0,690	0,738
Ранг проекта	3	2	1

Составлено автором по материалам исследования

3. Интерпретация результатов. Полученные результаты позволяют сделать принципиальный вывод, подтверждающий выдвинутую гипотезу исследования. Проект В, имеющий наименьшую базовую NPV среди трех альтернатив (1 980 млн руб. против 2 450 млн руб. у проекта Б), занимает первое место по интегральному инвестиционному индексу (0,738). Этот эффект обеспечивается двумя взаимосвязанными механизмами.

Первый механизм — прямой: высокие значения E_env, E_soc, E_gov у проекта В обуславливают минимальную ESG-премию (0,38 %), что практически не увеличивает эффективную ставку дисконтирования. Скорректированная NPV* снижается лишь на 3,9 %, тогда как для проекта А — на 19,9 %. В результате разрыв между NPV* проектов А и В составляет уже 219 млн руб. в пользу В, хотя базовые NPV отличаются в пользу А на 120 млн руб.

Второй механизм — косвенный: высокий субиндекс D (0,93 против 0,20 у проекта А) отражает значительный потенциал снижения операционных затрат в будущих периодах за счет предиктивного обслуживания и автономизации операций, что укрепляет долгосрочную конкурентоспособность проекта, не охваченную горизонтом стандартной NPV-оценки.

Данный вывод имеет серьезные управленческие импликации: компании, принимающие инвестиционные решения исключительно на основе NPV или IRR, систематически отдают предпочтение проектам с высокими краткосрочными денежными потоками, но значительными скрытыми ESG-рисками и низким цифровым потенциалом. Предложенная модель позволяет обнаружить и количественно оценить данное смещение.

4. Анализ чувствительности к изменению весовых коэффициентов. Для проверки устойчивости ранжирования проведен сценарный анализ чувствительности при трех альтернативных наборах весовых коэффициентов:

- 1) «Финансовый приоритет» ($k_1 = 0,70$; $k_2 = 0,15$; $k_3 = 0,15$);
- 2) «Базовый» ($k_1 = 0,50$; $k_2 = 0,25$; $k_3 = 0,25$);
- 3) «ESG-приоритет» ($k_1 = 0,30$; $k_2 = 0,50$; $k_3 = 0,20$).

При финансовом приоритете (сценарий I) лидером становится проект Б (ИИИ = 0,693), поскольку его скорректированная NPV* наиболее высока. В базовом и ESG-ориентированном сценариях первое место удерживает проект В. Проект А во всех трех сценариях занимает последнее место. Данные результаты подтверждают робастность модели: в двух из трех сценариев ранжирование идентично, а в сценарии I Б незначительно опережает В (разрыв 0,693 против 0,637), что находится в пределах рабочих допущений модели.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ, ОГРАНИЧЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Предложенная модель обладает рядом преимуществ перед существующими подходами. В отличие от работ, рассматривающих ESG-факторы исключительно как качественные ограничения для инвестиционного решения, данная модель встраивает их непосредственно в ставку дисконтирования через формулу ESG-премии (7), обеспечивая тем самым количественную связь между нефинансовыми рисками и финансовой оценкой. В отличие от подходов, сводящих цифровизацию к статусным показателям, субиндекс D использует измеримые операционные параметры, поддающиеся мониторингу на регулярной основе.

Научная новизна работы конкретизируется в трех аспектах. Концептуальный — модель впервые совмещает три аналитических блока (финансовый, ESG, цифровой) применительно к горнорудному производству с четкой формализацией каждого блока. Методический — предложена оригинальная формула ESG-скорректированной ставки дисконтирования (7), определяющая нелинейный характер зависимости риска от ESG-показателей. Прикладной — разработан воспроизводимый семишаговый алгоритм, пригодный для непосредственного использования аналитическими подразделениями компаний.

Вместе с тем модель имеет ограничения, требующие учета при практическом применении. Во-первых, значения весовых коэффициентов получены в условиях единичного экспертного опроса и нуждаются в верификации на основе широкой выборки отраслевых экспертов. Во-вторых, применение модели предполагает наличие систематизированной нефинансовой отчетности предприятия, что может быть затруднено для проектов на ранних стадиях разработки или в юрисдикциях с неразвитой практикой ESG-раскрытия. В-третьих, модель в представленной версии является статичной: она не учитывает динамику изменения ESG-показателей в течение жизненного цикла проекта.

Перспективы дальнейших исследований охватывают несколько направлений. Первое — эмпирическое тестирование модели на данных публичных горнорудных компаний с последующей проверкой корреляции значений ИИИ с рыночной капитализацией и долгосрочной доходностью акционерного капитала. Второе — динамизация модели: введение функции изменения ESG-субиндексов во времени позволит учесть прогнозируемое ужесточение регуляторных требований. Третье — применение методов машинного обучения для автоматического определения весовых коэффициентов на основе обучающей выборки исторических инвестиционных решений. Четвертое — адаптация модели к специфике различных сегментов горнометаллургического комплекса: черная металлургия, цветная металлургия, добыча угля, редкоземельные металлы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет констатировать следующее. Устоявшийся финансово-аналитический инструментарий оценки горнорудных инвестиционных проектов в условиях, нарастающей ESG-повестки и форсированного внедрения цифровых технологий в производственные процессы формирует устойчиво смещенные оценки. Он структурно не охватывает нефинансовые риски и не отражает технологический потенциал предприятия.

В ходе исследования разработана экономико-математическая модель интегральной оценки инвестиционной привлекательности, объединяющая три компонента: финансовый субиндекс F^* , скорректированный на ESG-премию за риск; агрегированный ESG-индекс, включающий экологическую, социальную и управленческую составляющие; субиндекс цифровой зрелости D . Весовые коэффициенты блоков определены методом АНР с верификацией согласованности суждений ($CR < 0,10$). Для корректного объединения разнородных показателей применена процедура линейной нормализации.

Апробация модели на трех условных горнорудных проектах подтвердила выдвинутую гипотезу: проект с наименьшей базовой NPV, но наивысшими показателями ESG-зрелости и цифровизации, занял первое место по интегральному индексу ИИИИ. Анализ чувствительности показал, что ранжирование устойчиво к изменению весовых коэффициентов в пределах принятых сценариев.

Научная новизна исследования состоит в авторском синтезе инструментария финансового анализа, ESG-методологии и оценки цифровой зрелости в единой формализованной модели, адаптированной к специфике горнорудного производства. Практическая значимость определяется применимостью модели промышленными компаниями, инвестиционными фондами и органами государственного регулирования при ранжировании инвестиционных проектов и формировании отраслевой инвестиционной политики.

Направлениями дальнейшего развития исследования являются эмпирическая верификация на данных публичных горнорудных компаний, динамизация модели и разработка программного прототипа для автоматизированного расчета ИИИИ.

Список литературы

1. Фарида, И. Роль цифровизации в модерировании влияния ESG и финансового лака на стоимость компании (исследование горнодобывающих компаний, котирующихся на Индонезийской фондовой бирже, за 2022–2024 гг.) / И. Фарида // *Accounting Research Festival*. — 2025. — С. 276–288.
2. Кузьмина, О. Ю. Оценка инвестиционной привлекательности российских горнодобывающих компаний. Часть 1 / О. Ю. Кузьмина, М. Е. Коновалова, С. Ю. Саломатина, Е. С. Матерова // *Уголь*. — 2022. — № 10(1159). — С. 45–47. — DOI 10.18796/0041-5790-2022-10-45-47. — EDN CIOIBU.
3. Мочалова, Л. А. Влияние ESG-факторов на инвестиционную привлекательность горного предприятия / Л. А. Мочалова, О. С. Еремеева, О. А. Паскарь // *Известия Уральского государственного горного университета*. — 2022. — № 3(67). — С. 146–155. — DOI 10.21440/2307-2091-2022-3-146-155. — EDN DAEHRV.
4. Вера-Бурау, А. Интеграция количественных ESG-факторов в горнодобывающем проекте: примеры карьера / А. Вера-Бурау, Л. Санмикель Пера, М. Баскомпта Массанес // *Journal of Cleaner Production*. — 2025. — Т. 501. — С. 145304. — DOI 10.1016/j.jclepro.2025.145304.
5. Зайнуллин, С. Б. Цифровизация корпоративной культуры как фактор привлечения ESG-инвестиций в энергетическом секторе / С. Б. Зайнуллин, О. А. Зайнуллина // *International Review*. — 2021. — № 1–2. — С. 130–136. — DOI 10.5937/intrev2102132Z.
6. Лин, И.Ч. ESG-практики, добыча минеральных ресурсов и создание стоимости: опыт цифровой трансформации китайских горнодобывающих компаний / И. Ч. Лин, III. Дж. Лю, А. С. Чжан // *Frontiers in Environmental Science*. — 2025. — Т. 13. — С. 1503524. — DOI 10.3389/fenvs.2025.1503524.
7. Cehlár, M. Analysis of investments in the mining industry / M. Cehlár, P. Rybár, J. Mihók, Ja. Engel // *Journal of Mining and Geotechnical Engineering*. — 2020. — No. 1(8). — P. 4-31. — DOI 10.26730/2618-7434-2020-1-4-31. — EDN CBTYCI.

REFERENCES

1. Farida, I. (2025). The role of digitalization in moderating the influence of ESG and financial slack on company value (a study of mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange from 2022 to 2024). *Accounting Research Festival*, 276–288.

2. Kuzmina, O. Yu., Konovalova, M. E., Salomatina, S. Yu. & Materova, E. S. (2022). An assessment of investment attractiveness of Russian mining companies. Part 1. *Ugol Publ. House*, 10(1159), 45–47. (In Russian). <https://doi.org/10.21440/2307-2091-2022-3-146-155>.
3. Mochalova, L. A., Ereemeeva, L. A., Paskar, O. L. (2022). The impact of ESG factors on the investment attractiveness of a mining enterprise. *Ural State Mining University*, 3(67), 146–155. (In Russian). <https://doi.org/10.21440/2307-2091-2022-3-146-155>.
4. Vera-Burau, A., Sanmiquel Pera, L. & Bascompta Massanes, M. (2025). Integration of quantitative ESG factors in a mining project: Case studies of a quarry. *Journal of Cleaner Production*, 501, 145304. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145304>.
5. Zainullin, S. B. & Zainullina, O. A. (2021). Digitalization of corporate culture as a factor influencing ESG investment in the energy sector. *International Review*, 1–2, 130–136. <https://doi.org/10.5937/intrev2102132Z>.
6. Lin, Y. C., Liu, S. J. & Zhang, L. S. (2025). ESG practices, mineral resources exploitation and value creation: insights from Chinese mining companies' digital transformation. *Frontiers in Environmental Science*, 13, 1503524. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1503524>.
7. Cehlar, M., Rybar, P., Mihok, J. & Engel, J. (2020). Analysis of investments in the mining industry. *Journal of Mining and Geotechnical Engineering*, 1(8), 4–31. <https://doi.org/10.26730/2618-7434-2020-1-4-31>.

Управленческий инструментарий выбора канала монетизации музыкальной интеллектуальной собственности: стриминг или выплаты от синхронизации

Синицын Даниил Олегович

Аспирант

ORCID: 0009-0009-3184-9836, e-mail: sinitsyndaniel29@gmail.com

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва, Россия

Аннотация

Разработан управленческий инструментарий, позволяющий музыкальному лейблу выбирать между потоковой монетизацией в стриминговых сервисах и выплатами от синхронизации (sync) при коммерциализации музыкальных прав. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на практике выбор канала часто осуществляется ситуативно, без сопоставимой модели рисков и доходности, что повышает вероятность неверного ценообразования и транзакционных потерь.

Методологическая основа исследования — Design Science Research, с помощью которой сформулированы требования к управленческому решению, спроектирован набор процедур и метрик, а также выполнена апробация. Инструментарий включает IP Audit Map для фиксации цепочки прав и ограничений, Strategy Tree используется для выбора канала по условиям сделки и профилю риска, Royalty Valuation Model — для расчета ожидаемых потоков, Deal Pipeline — для регламента этапов, KPI-панель — для мониторинга качества прав и фактической доходности.

Апробация проведена на пяти сделках синхронизации (неэксклюзивно, территория — весь мир, срок — весь период действия прав, распределение — 50/50) с сопоставлением доходов от стриминга в окне трех месяцев «до/после». Устойчивого роста стриминговых доходов не выявлено (– 0,74 % в сумме по выборке), при этом выплаты от синхронизации обеспечили правообладателю эквивалент в 1,1–20,9 месяцев базового стриминга (медиана — примерно 5,3 месяца).

Для цитирования: Синицын Д.О. Управленческий инструментарий выбора канала монетизации музыкальной интеллектуальной собственности: стриминг или выплаты от синхронизации // Вестник университета. 2026. № 4. С. 210–220.

Ключевые слова

Интеллектуальная собственность, музыкальная индустрия, монетизация прав, стриминг, синхронизация, управленческий инструментарий, оценка

Благодарности. Выражаю искреннюю благодарность генеральному директору лейбла DNK Music, Кириллу Александровичу Диденку, а также команде лейбла S&P Digital за консультирование по вопросам распределения доходов и выстраивания моделей расчета вознаграждений в музыкальных издательствах различных уровней, а также за экспертные замечания, учтенные при формировании практических рекомендаций исследования.



Managerial toolkit for choosing a monetization channel for music intellectual property: streaming or synchronization licensing payouts

Daniil O. Sinitsyn

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0009-3184-9836, e-mail: sinitsyndaniel29@gmail.com

Moscow University for Industry and Finance “Synergy”, Moscow, Russia

Abstract

A management toolkit is developed that allows a music label to choose between streaming monetization in streaming services and payments from sync when commercializing music rights. The relevance of the research topic is due to the fact that in practice, channel selection is often carried out situationally, without a comparable risk and profitability model, which increases the likelihood of incorrect pricing and transaction losses.

The methodological basis of the study is Design Science Research, with the help of which the requirements for a management decision are formulated, a set of procedures and metrics is designed, and approbation is performed. The toolkit includes an IP Audit Map to capture the chain of rights and restrictions, a Strategy Tree is used to select a channel based on transaction terms and risk profile, a Royalty Valuation Model is used to calculate expected flows, a Deal Pipeline is used to set milestones, and a KPI panel is used to monitor the quality of rights and actual profitability.

The testing is carried out on five synchronization transactions (non-exclusive, territory is the whole world, term is the entire period of validity of rights, and distribution is 50/50) with a comparison of streaming revenue in a three-month window ‘before/after’. There is no steady growth in streaming income (– 0.74% in the sample), while payments from synchronization provide the copyright holder with the equivalent of 1.1–20.9 months of basic streaming (median is approximately 5.3 months).

For citation: Sinitsyn D.O. (2026) Managerial toolkit for choosing a monetization channel for music intellectual property: streaming or synchronization licensing payouts. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 210–220.

Keywords

Intellectual property, music industry, rights monetization, streaming, synchronization, managerial toolkit, valuation

Acknowledgements. I would like to express my sincere gratitude to Kirill Aleksandrovich Didenok, CEO of the DNK Music label, as well as to the S&P Digital label team for their consultations on income distribution and the development of remuneration calculation models in music publishing companies of various levels, and for their expert comments, which were considered in formulating the practical recommendations for the research paper.

ВВЕДЕНИЕ

В цифровой музыкальной индустрии независимые лейблы и владельцы каталогов все чаще сталкиваются с управленческой дилеммой выбора канала монетизации прав для целесообразного использования в каждой конкретной ситуации — на потоковую монетизацию в стриминговых сервисах или на выплаты от синхронизации при использовании музыки в аудиовизуальных продуктах. При этом правообладание обычно включает совокупность прав на произведение, а юридические риски, связанные с цепочкой прав и территориальными ограничениями, способны существенно изменить экономический результат.

В операционной практике лейбла решение о приоритете канала монетизации часто формируется ситуативно: менеджер реагирует на входящие запросы, ориентируется на опыт и переговорную позицию, а экономическая сопоставимость альтернатив не фиксируется. В результате сделки могут заключаться без сравнения с ожидаемым доходом от стриминга либо, напротив, упускаться из-за высокой трудоемкости правовой проверки.

Различие каналов проявляется уже на уровне структуры денежного потока. Потоковая монетизация формирует распределенный во времени поток, чувствительный к алгоритмам платформ, сезонности и маркетинговым усилиям. Синхронизация формирует дискретные поступления, которые зависят от конверсии запросов в сделки, условий использования и скорости юридического согласования. Для менеджмента это означает необходимость сравнивать «гладкий» финансовый поток и подобные пакетные поступления в единой рамке, учитывающей риск и трудоемкость.

Правовая основа охраны авторских и смежных прав задается нормами гражданского законодательства и международными договорами. Эти документы фиксируют общие принципы охраны прав, но не определяют управленческую процедуру выбора между каналами монетизации в ежедневной работе лейбла^{1,2,3}.

Документы в области учета и оценки нематериальных активов формируют требования к признанию активов и к подходам к справедливой стоимости. Однако они не описывают последовательность действий и не дают инструмента сопоставления стриминга и синхронизации на уровне отдельных активов^{4,5,6}.

Цифровая трансформация усиливает проблему: возрастает субъективность оценивания и цена ошибки в учете нематериальных активов [1; 2]. В креативных индустриях коммерциализация интеллектуальной собственности требует процедур и метрик [3].

С точки зрения отраслевой экономики музыкальный рынок функционирует как платформенная экосистема, где данные и внимание аудитории становятся важнейшими ресурсами [4]. Отраслевые отчеты по сборам и независимому сектору отражают значимость качественной организации прав и сделок^{7,8,9,10}.

Цель настоящего исследования заключается в разработке управленческого инструментария коммерциализации музыкальной интеллектуальной собственности, который позволил бы обоснованно выбирать приоритетный канал монетизации между потоковой монетизацией и выплатами от синхронизации. Практическая значимость исследования выражается в стандартизации решений на уровне каталога, трека и конкретного запроса.

¹ EUIPO, EPO. Intellectual property rights intensive industries and economic performance in the European Union (latest edition). Режим доступа: <https://euiipo.europa.eu> (дата обращения: 13.01.2026).

² World Trade Organization. Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS). Режим доступа: https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm (дата обращения: 13.01.2026).

³ WIPO Copyright Treaty (WCT). Режим доступа: <https://www.wipo.int/treaties/en/ip/wct/> (дата обращения: 13.01.2026).

⁴ IFRS Foundation. IAS 38 Intangible Assets. Режим доступа: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/> (дата обращения: 13.01.2026).

⁵ IFRS Foundation. IFRS 13 Fair Value Measurement. Режим доступа: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/> (дата обращения: 13.01.2026).

⁶ International Valuation Standards Council. International Valuation Standards (latest edition). Режим доступа: <https://www.ivsc.org/standards/> (дата обращения: 13.01.2026).

⁷ IFPI. Engaging with Music (annual consumer study). Режим доступа: <https://www.ifpi.org> (дата обращения: 13.01.2026).

⁸ IFPI. Global Music Report (latest edition). Режим доступа: <https://globalmusicreport.ifpi.org/?ref=buraksu.com> (дата обращения: 13.01.2026).

⁹ CISAC. Global Collections Report. Режим доступа: <https://www.cisac.org/about/reports/global-collections-reports> (дата обращения: 13.01.2026).

¹⁰ Merlin. Global Member Survey (latest edition). Режим доступа: <https://merlinnetwork.org> (дата обращения: 13.01.2026).

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА И ЛОГИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической основой исследования выбран подход Design Science Research (DSR), ориентированный на создание и оценку артефактов для решения практических проблем управления [5–7]. В логике DSR выделены постановка проблемы, проектирование артефактов, демонстрация применимости, оценивание и формулирование выводов. Экономическая трактовка доходов опирается на идеи культурной экономики и экономики музыки, а организационный контекст музыкального бизнеса учитывает отраслевые практики управления правами и сделками [4; 8–10].

Модель сравнения альтернатив основана на чистой приведенной стоимости и учитывает принципы оценки и справедливой стоимости. Для синхронизации вводится вероятностная корректировка, отражающая конверсию запросов в сделки и риск правового отказа, что позволяет сравнивать альтернативы по единой шкале при фиксированном горизонте^{11,12}.

Апробация инструментария выполнена на типовых кейсах независимых лейблов, включающих разные структуры владения правами, территориальные ограничения и контентные ограничения. Кейс-контур предназначен для демонстрации того, как артефакты поддерживают решение в условиях неполной информации и ограниченных ресурсов менеджера.

Эмпирическая база апробации включает пять сделок синхронизации (фильмы/сериалы/ТВ-проекты) с фиксированными условиями лицензирования (неэксклюзивно, территория — весь мир, срок — на весь период действия прав, распределение доходов 50/50). Для сравнения каналов рассчитаны изменение дохода от стриминга в окне три месяца «до/после», «эквивалент месяцев стриминга» как отношение чистой выплаты правообладателю по синхронизации к среднему месячному стриминговому доходу до сделки.

Инструментарий включает пять взаимосвязанных элементов:

- IP (Intellectual Property) Audit Map — карта аудита прав и ограничений;
- Strategy Tree — дерево решений по выбору канала монетизации;
- Royalty Valuation Model — упрощенная модель оценки приведенной стоимости;
- Deal Pipeline — регламент воронки по подготовке и сопровождению сделок;
- KPI-панель (Key Performance Indicators) — набор метрик качества прав, сделок и денежных потоков.

Совместное применение этих модулей повышает прозрачность рисков, ускоряет подготовку пакета документов и делает прогнозирование денежных потоков сопоставимым между каналами.

Карта аудита прав фиксирует владельцев прав и доли, территории, срок, ограничения, конфликтующие обязательства и статус документов. Дерево стратегии связывает результаты аудита с управленческими целями и формирует последовательность вопросов, ведущую к выбору канала. Модель оценивания роялти сопоставляет альтернативы по приведенной стоимости и делает предпосылки явными. Конвейер сделок переводит запрос в управляемый процесс, а KPI-контур обеспечивает обратную связь и улучшение параметров по факту.

ПРАВОВОЙ КОНТУР ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ

Применимость алгоритма выбора канала монетизации зависит от подтвержденного объема прав и наличия документов, обеспечивающих законность лицензирования. В связи с этим в качестве первого шага выступает IP Audit Map как юридический фильтр. Еще до финансовых расчетов фиксируются правообладатели, доли, способы использования, территория, срок, ограничения и конфликтующие обязательства.

Нормативная основа охраны авторских и смежных прав задается частью 4 Гражданского кодекса Российской Федерации и международными договорами (Бернская конвенция, Договор Всемирной организации интеллектуальной собственности по авторскому праву, соглашение ТРИПС (англ. TRIPS — Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)). Эти акты определяют рамки охраны и способы

¹¹ IFRS Foundation. IFRS 13 Fair Value Measurement. Режим доступа: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/> (дата обращения: 13.01.2026).

¹² International Valuation Standards Council. International Valuation Standards (latest edition). Режим доступа: <https://www.ivsc.org/standards/> (дата обращения: 13.01.2026).

использования результатов интеллектуальной деятельности, однако не задают управленческую процедуру сопоставления каналов монетизации, поэтому подобная процедура формализуется в рамках настоящего инструментария^{13,14,15}.

На операционном уровне алгоритм опирается на документы (цепочки прав) и условия сделок: договоры отчуждения/лицензии, документы со всеми авторами, исполнителями и производителями фонограммы, акты приема-передачи, а также положения договора касательно синхронизации (предмет лицензии, способы использования, территория, срок, вознаграждение, гарантии и ответственности сторон). В пилотной выборке все сделки по синхронизации заключались на простой (неэксклюзивной) основе, где права передавались на территории всего мира, а срок составлял весь период действия прав, распределение доходов между лейблом и артистом — 50/50.

АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ И ВЫБОРА КАНАЛА МОНЕТИЗАЦИИ

Алгоритм включает два последовательных контура: правовой допуск и финансовое сопоставление сценариев. Если по итогам IP Audit Map выявляются ограничения или пробелы в цепочках прав, несовместимые с условиями запроса, то данный актив переводится в режим устранения рисков, а до этого финансовые расчеты носят лишь ориентировочный характер.

Для финансового сопоставления используется усредненная метрика «эквивалент месяцев базового стриминга». Для удобства обозначим следующие условия, где S_{base} — средний месячный доход от стриминга до сделки, F_{gross} — валовая сумма сделки синхронизации, k_{label} — доля правообладателя (лейбла) в доходе. Тогда $F_{label} = F_{gross} \times k_{label}$, а $M_{eq} = F_{label} / S_{base}$. При M_{eq} выше порога (операционно 3–6 месяцев) синхронизация рассматривается как приоритет, при M_{eq} ниже порога — приоритет в стриминге либо стоит рассматривать гибридную стратегию.

Для контроля эффекта от успешных сделок по синхронизации рассчитывается изменение стримингового дохода в периоде одного квартала (трех месяцев) «до/после»: S_{pre} — сумма за три месяца до даты использования, S_{post} — сумма за три месяца после, $\Delta S(\%) = (S_{post} - S_{pre}) / S_{pre} \times 100 \%$.

Рассмотрим элементы инструментария и метрики пилота (табл. 1).

Таблица 1

Элементы инструментария и метрики пилота

Элемент	Назначение	Метрики контроля
IP Audit Map	Проверка цепочки прав и ограничений по территориям и/или срокам	Оценка долей релизов с полной цепочкой прав, а также понимание количества проблемных активов
Strategy Tree	Выбор сценария: стриминг, синхронизация или гибрид	Доля решений, принятых по процедуре, а также доля отклонений по правовым причинам
Royalty Valuation Model	Сравнение сценариев по приведенной стоимости	Разница приведенной стоимости, чувствительность к юридической чистоте прав
Deal Pipeline	Стандартизация этапов сделок и контроль исполнения	Конверсия сделок, длительность этапов и доля сорванных предложений
KPI-панель	Мониторинг доходов и рисков на уровне портфеля	Оценка долей дохода в зависимости от сценария монетизации, просчет срока окупаемости

Составлено автором по материалам источников [4–7; 9; 10]

¹³ EUIPO, EPO. Intellectual property rights intensive industries and economic performance in the European Union (latest edition). Режим доступа: <https://euiipo.europa.eu> (дата обращения: 13.01.2026).

¹⁴ WIPO Copyright Treaty (WCT). Режим доступа: <https://www.wipo.int/treaties/en/ip/wct/> (дата обращения: 13.01.2026).

¹⁵ World Trade Organization. Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS). Режим доступа: https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm (дата обращения: 13.01.2026).

Сопоставим выплаты от синхронизации и доходов от стриминга на эмпирической выборке (табл. 2).

Таблица 2

**Сопоставление выплат от синхронизации и доходов
от стриминга на эмпирической выборке**

№ кейса	Тип	Цена, руб.	Доход правообладателя, руб. (50 %)	Стриминг до, руб.	Стриминг после, руб.	Δ, %	Эквивалент месяцев стриминга
1	Фильм	140 000	70 000	182 786	195 568	7,0	1,1
2	Сериал	60 000	30 000	20 408	6 216	– 69,5	4,4
3	ТВ-проект	20 000	10 000	5 631	4 438	– 21,2	5,3
4	Сериал	100 000	50 000	21 821	23 728	8,7	6,9
5	Сериал	60 000	30 000	4 302	3 256	– 24,3	20,9

Примечание: «Стриминг до/после» — суммарный доход от DSP за три месяца до и после использования трека в синхронизации (агрегированные отчетные данные правообладателя). Эквивалент месяцев стриминга = $(0,5 \times \text{сумма сделки}) / (\text{стриминг до за три месяца} / 3)$.

Составлено автором по материалам исследования

Для кейса № 1 решение будет следующим: $F_{\text{gross}} = 140$ тыс. руб., $k_{\text{label}} = 0,5$, $F_{\text{label}} = 70$ тыс. руб. $S_{\text{pre}} = 182,786$ тыс. руб. за три месяца, поэтому $S_{\text{base}} = S_{\text{pre}} / 3 = 60\,928,67$ руб./мес. Эквивалент месяцев: $M_{\text{eq}} = F_{\text{label}} / S_{\text{base}} = 1,15$ (в табл. 2 приведено округление до 1,1). Изменение стриминга: $\Delta S(\%) = (S_{\text{post}} - S_{\text{pre}}) / S_{\text{pre}} \times 100 \% = (195\,568 - 182\,786) / 182\,786 \times 100 \% = 6,99 \%$.

По эмпирической выборке из пяти сделок суммарный доход от стриминга за три месяца до использования составил 234,948 тыс. руб., а за три месяца после — 233,206 тыс. руб. (изменение в 0,7 %). Следовательно, в базовом управленческом сценарии целесообразно рассматривать выплаты от синхронизации как самостоятельный денежный поток, а возможный эффект в виде роста стриминга — как неопределенный и требующий отдельной проверки.

Инструментарий согласуется с правовыми и оценочными принципами, а также закрывает операционный разрыв между наличием прав и выбором канала монетизации. Осуществляется перевод правовой неопределенности в измеримые параметры снижает субъективность решений [1; 2]^{16,17,18,19}. Внешние ориентиры рынка и структуры доходов могут использоваться для калибровки предпосылок, однако итоговые параметры должны закрепляться внутренним регламентом и уточняться по собственной статистике^{20,21,22,23,24,25}.

Практическая апробация инструментария выполняется как пакет из трех коротких циклов, каждый из которых занимает от одного до трех рабочих дней и не требует сложной автоматизации. На первом цикле выбирается ограниченный набор активов (например, 20–30 треков) и заполняется IP Audit Map в минимальной конфигурации: правообладатели и их доли, территории, срок, ограничения, статус

¹⁶ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/ (дата обращения: 13.01.2026).

¹⁷ IFRS Foundation. IAS 38 Intangible Assets. Режим доступа: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/> (дата обращения: 13.01.2026).

¹⁸ IFRS Foundation. IFRS 13 Fair Value Measurement. Режим доступа: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/> (дата обращения: 13.01.2026).

¹⁹ International Valuation Standards Council. International Valuation Standards (latest edition). Режим доступа: <https://www.ivsc.org/standards/> (дата обращения: 13.01.2026).

²⁰ CISAC. Global Collections Report. Режим доступа: <https://www.cisac.org/cisac-global-collections-report-2025> (дата обращения: 13.01.2026).

²¹ EUIPO, EPO. Intellectual property rights intensive industries and economic performance in the European Union (latest edition). Режим доступа: <https://euiipo.europa.eu> (дата обращения: 13.01.2026).

²² IFPI. Engaging with Music (annual consumer study). Режим доступа: <https://www.ifpi.org> (дата обращения: 13.01.2026).

²³ IFPI. Global Music Report (latest edition). Режим доступа: <https://globalmusicreport.ifpi.org/?ref=buraksu.com> (дата обращения: 13.01.2026).

²⁴ Merlin. Global Member Survey (latest edition). Режим доступа: <https://merlinnetwork.org> (дата обращения: 13.01.2026).

²⁵ OECD. Valuation and Exploitation of Intellectual Property. Режим доступа: https://www.oecd.org/en/publications/valuation-and-exploitation-of-intellectual-property_307034817055.html (дата обращения: 13.01.2026).

документов. Цель этапа — выявить типовые пробелы в документах и сформировать перечень задач по очистке цепочки прав. Результат фиксируется в виде списка рисков и действий: какие договоры нужно восстановить, какие согласия получить, какие метаданные уточнить, какие версии трека подготовить.

На втором цикле проводится настройка Strategy Tree как управленческого регламента. Дерево формирует последовательность вопросов, на которые должен ответить менеджер: есть ли право выдавать соответствующую лицензию, требуются ли дополнительные согласия от авторов, есть ли все необходимые файлы (например, инструментальные версии или разбивка по дорожкам) и т.д. Для каждого узла задается результат: «разрешить/запретить», «нужны доработки», «перевести в стриминговую стратегию», «готовить под синхронизацию». В итоге дерево становится единым стандартом для команды и снижает зависимость от «вкусовых предпочтений» того или другого сотрудника.

Третий цикл посвящен калибровке Royalty Valuation Model. Для стриминга фиксируется базовый сценарий на горизонте, который управленчески уместен (например, 12–36 месяцев): прогноз прослушиваний на основе текущей динамики и планируемых маркетинговых активностей, ожидаемая ставка выплаты и операционные издержки. Для синхронизации фиксируются типовые «коридоры» платежей по сегментам (реклама, телевидение, игры) и дополнительные издержки (например, на юридическое сопровождение или подготовка материалов). После этого задаются вероятностные параметры: вероятность того, что запрос дойдет до договора, и вероятность того, что сделка будет остановлена на правовой проверке. Параметры берутся либо из истории работы лейбла, либо из осторожных экспертных оценок и пересматриваются по мере накопления факта.

В ходе апробации выявляются повторяющиеся узкие места. Как правило, наиболее типичны следующие проблемы: разрывы в цепочке договоров и несоответствия долей, отсутствие заранее подготовленных материалов для синхронизации (инструменталы, clean-версии и т.д., неформализованные ограничения по правам, из-за которых решение откладывается до последнего момента. Инструментарий переводит эти проблемы в управляемые задачи: заполнение обязательных полей карты прав и приведение статуса документов к целевому уровню, подготовка пакета материалов по приоритетным активам, описание запретов и условий в явном виде.

Отдельный аспект апробации связан с управлением портфелем. Даже если синхронизация потенциально привлекательна, подготовка каждого актива требует ресурсов. В связи с этим на портфельном уровне целесообразно выделять определенную подборку для синхронизации — небольшой пул активов, которые юридически чисты, технически готовы и наиболее перспективны для партнеров. Его необходимо поддерживать в актуальном состоянии. Остальная часть каталога может развиваться через стриминговую стратегию с постепенным улучшением документальной базы. Такой подход обеспечивает баланс между устойчивым денежным потоком и опциональными поступлениями без перегрузки команды.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ

Рассмотрим основные практические правила:

- разделение подготовки активов и обработки запросов — во избежание потери скорости реакции карта прав должна заполняться не только по фактическому запросу на синхронизацию;
- закрепление обязательного минимума полей для IP Audit Map, запрет на выдачу лицензии без заполнения ключевых полей;
- внедрение журнала сделок, подготовка фактической статистики, улучшение вероятностных параметров модели.

Юридический блок внедрения предполагает минимальный комплаенс-контур, соответствующий нормам охраны прав. Внутри лейбла это выражается в работе по стандартизированным шаблонам договоров и актов, в хранении подтверждающих документов, в фиксации территорий и сроков, а также в контроле согласий от авторов. Даже если юридическое сопровождение выполняется на аутсорсе, наличие структурированной карты прав позволяет быстро сформировать пакет документов и снизить стоимость сопровождения за счет сокращения итераций^{26,27,28}.

²⁶ UIPO, EPO. Intellectual property rights intensive industries and economic performance in the European Union (latest edition). Режим доступа: <https://euiipo.europa.eu> (дата обращения: 13.01.2026).

²⁷ World Trade Organization. Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS). Режим доступа: https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm (дата обращения: 13.01.2026).

²⁸ WIPO Copyright Treaty (WCT). Режим доступа: <https://www.wipo.int/treaties/en/ip/wct/> (дата обращения: 13.01.2026).

Разработан управленческий инструментарий коммерциализации музыкальной интеллектуальной собственности, позволяющий унифицировать выбор между потоковой монетизацией и выплатами от синхронизации. Инструментарий объединяет пять модулей и обеспечивает полноценный цикл: от исходного аудита прав с выбором стратегии и экономическим просчетом до самого процесса сделки, после которого можно фиксировать результат. Это не только повышает воспроизводимость сделок, но и снижает транзакционные потери лейблов. Рекомендовано поэтапное внедрение: начать с карты аудита прав и конвейера сделок, затем добавить оценивание по чистой приведенной стоимости и КРП-контур для улучшения параметров на основе факта.

Инструментарий применим в условиях ограниченных ресурсов: он может внедряться в виде документов и таблиц, а затем масштабироваться в более крупные цифровые системы, например, отдельное программное обеспечение. Такой подход обеспечивает более целостную управляемость каталогом и позволяет рационально распределять внимание между развитием доходов от стриминга и сторонних инструментов вроде синхронизации.

Для демонстрации работы модели рассмотрим условный актив каталога независимого лейбла, по которому есть базовая стриминговая динамика и одновременно поступил запрос на синхронизацию. В качестве управленческой цели фиксируется максимизация приведенной стоимости дохода при приемлемом правовом риске и при ограниченном времени менеджера. Применение инструментария начинается с IP Audit Map: проверяются владельцы прав на произведение и фонограмму, доли, территории, наличие согласий от авторов, а также всевозможные ограничения на контент. Уже на этом шаге формируется результат в виде правовой готовности и перечня рисков, которые могут снизить вероятность закрытия сделки.

В базовом сценарии потоковой монетизации ожидается постепенное снижение ежемесячных прослушиваний после релиза, но с отдельными всплесками от плейлистов и коротких роликов. Менеджер задает горизонт расчета, например, 24 месяца, фиксирует внутреннюю ставку за прослушивания от стриминга, а затем оценивает ожидаемый денежный поток: прогноз прослушиваний умножается на ожидаемую ставку выплаты, после чего вычитаются операционные издержки на продвижение и сопровождение. Важно, что все предпосылки фиксируются в карточке расчета, чтобы позже сравнить прогноз с фактическим результатом и обновления/актуализации параметров.

Сценарий синхронизации задается параметрами запроса: территория использования, срок, формат (например, реклама, сериал, игра), бюджет и требования к версии трека. Денежный поток по синхронизации на уровне модели определяется платежом по сделке минус транзакционные издержки. К транзакционным издержкам относится не только работа юриста, но и время менеджера на переговоры, подготовка материалов (дорожки, инструментал, clean-версия), согласование с авторами и административные операции. В модели эти издержки задаются явно, чтобы избежать распространенной ошибки, когда менеджер сравнивает «валовый платеж» синхронизации с «чистым доходом» от стриминга.

Ключевой блок — вероятностная корректировка. Вероятность закрытия синхронизации зависит от качества правовой подготовки и от скорости реакции. Если IP Audit Map показывает пробелы (например, не подтверждены доли соавторов), вероятность сделки снижается, а цикл согласования увеличивается. В результате ожидаемая приведенная стоимость синхронизации может стать ниже, чем по стримингу, даже при привлекательной номинальной сумме. Напротив, если актив юридически чист и материалы готовы, вероятность повышается, а синхронизация становится рациональным приоритетом. Такой механизм делает управление документами экономически мотивированным: улучшение качества карты прав и подготовка материалов напрямую повышают ожидаемую ценность синхронизации.

После расчета чистой приведенной стоимости (англ. Net Present Value, далее — NPV) по возможным сценариям Strategy Tree формирует управленческое решение. Получаем три возможных варианта развития событий:

- приоритет стриминга, если NPV стриминга выше, а синхронизация несет высокий риск или чрезмерные транзакционные издержки;
- приоритет синхронизации, если ожидаемая ценность сделки выше, а ограничения допустимы;
- комбинированная стратегия, когда лейбл согласует синхронизацию на неэксклюзивных условиях и одновременно продолжает развивать стриминговые показатели.

Встроенный KPI-контур завершает цикл: по завершении периода сравнивается фактический доход и прогноз, фиксируется длительность цикла сделки и причины отклонений (например, задержка из-за подготовки согласий, изменения условий контрагента, недооценки трудоемкости). На основе факта корректируются вероятности и нормы трудозатрат, а также уточняются правила Strategy Tree. Таким образом, инструмент не является разовой таблицей, а превращается в систему организационного обучения, где качество решений улучшается от месяца к месяцу.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЕ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Ограничение представленного решения состоит в том, что численные параметры модели зависят от конкретного сегмента и территории: средние ставки выплат, циклы согласования, роль посредников и требования к контенту могут существенно различаться. В связи с этим инструментарию требуется индивидуальная настройка, основанная на статистике собственных сделок лейбла и на портфельной структуре каталога. В этом смысле модель следует рассматривать как каркас, а не как универсальный калькулятор, одинаково точный для всех контекстов.

Перспективное направление развития связано с расширением набора сценариев монетизации, включая различный пользовательский UGC-контент (англ. User-Generated Content), игровые платформы и короткие видеоформаты. В ряде случаев денежный поток формируется не только прямыми выплатами, но и косвенными эффектами: ростом узнаваемости, увеличением общего числа подписок и последующих стриминговых доходов. Внедрение таких эффектов в модель потребует аккуратного разделения причинно-следственных связей и введения дополнительных метрик, чтобы не завышать ожидаемый эффект от синхронизации или маркетинговых интеграций.

Еще одним направлением является развитие цифровой поддержки IP Audit Map и Deal Pipeline — автоматизированная проверка метаданных, контроль версий, интеграция с внутренними CRM-системами (англ. Customer Relationship Management) и ведением архива документов. Однако подобная цифровизация имеет смысл и должна следовать лишь после стабилизации регламента, иначе будут автоматизироваться разрозненные практики. Таким образом, в методике внедрения первыми остаются стандартизация полей, обучение персонала и дисциплина фиксации решений, и только после — программная реализация.

При сопоставлении каналов важно учитывать, что условия сделки синхронизации могут включать не только денежный платеж, но и ограничительные оговорки: эксклюзивность, запрет конкурирующих размещений, требования к репутационным рискам, согласование текста и визуального контекста, а также расширение территории или срока при сохранении фиксированного платежа. В инструментарии эти условия отражаются в Strategy Tree как отдельные ветви, а в модели сравнения как влияние на будущие стриминговые поступления. Например, эксклюзивность в рекламе может требовать приостановки активного продвижения в части площадок или ограничить использование трека в пользовательском контенте, что снижает ожидаемый поток по стримингу. Если такие эффекты не учитывать, синхронизация может казаться выгоднее, чем она есть на самом деле.

С управленческой точки зрения существенным фактором является пропускная способность команды. В условиях ограниченной команды параллельная обработка нескольких сложных синхронизаций может «съесть» время, необходимое для релизного маркетинга, аналитики и работы над другими проектами. Следовательно, в KPI-контур целесообразно включать показатель загрузки по Deal Pipeline и показатель доли просроченных запросов, чтобы менеджмент понимал, когда портфель запросов превышает реальные возможности. В таких ситуациях Strategy Tree может предусматривать правило приоритизации: отбирать в работу запросы с высокой вероятностью закрытия и низким правовым риском, а остальные либо отклонять, либо переводить в статус ожидания до улучшения документальной базы. Таким образом, инструмент становится не только калькулятором, но и механизмом для оптимизации работы команды, который помогал бы корректно выстраивать фокус.

Наконец, при практическом внедрении важно согласовать формат хранения исходных предпосылок и решений. Рекомендуется фиксировать для каждого сравнения: дату расчета, версию предпосылок, источники прогнозов прослушиваний, структуру издержек, оценку вероятности сделки и основания для этой оценки (например, наличие всех документов, опыт работы с контрагентом, соответствие контента требованиям партнера). Такая запись делает решения проверяемыми и защищает организацию при смене

менеджеров: новый сотрудник может понять, почему было выбрано то или иное решение, и корректно обновить модель. Кроме того, накопление таких записей формирует базу данных для дальнейшего исследовательского развития: можно анализировать факторы, влияющие на конверсию синхронизаций, и улучшать правила Strategy Tree на основе накопленного опыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе сформирован управленческий инструментарий выбора канала монетизации музыкальной интеллектуальной собственности между потоковой моделью в стриминговых сервисах и выплатами от синхронизации при использовании трека в аудиовизуальном контенте. Инструментарий объединяет юридический фильтр (IP Audit Map) и финансово-управленческий контур (дерево решений, модель сравнения сценариев, воронку сделки и KPI-панель), что позволяет сопоставлять альтернативы по сопоставимым показателям и снижать риск транзакционных потерь.

Пилотирование на пяти сделках синхронизации показало, что в трехмесячном окне «до/после» отсутствует устойчивый эффект роста доходов от стриминга, поэтому его целесообразно учитывать как неопределенный бонус, а не как базовое допущение при планировании. В то же время выплаты от синхронизации обеспечивают правообладателю краткосрочный денежный поток, эквивалентный от 1,1 до 20,9 месяцев базового стриминга (медиана составляет около 5,3 месяца), что делает синхронизацию приоритетной для активов с низкой текущей потоковой монетизацией и при ограниченном горизонте планирования.

Практическая рекомендация состоит в применении порогового правила: при превышении эквивалента месяцев базового стриминга над заданным порогом (операционно 3–6 месяцев) и при прохождении правового допуска сделка синхронизации рассматривается как предпочтительный канал, при меньших значениях — приоритет отдается стримингу или гибридной стратегии. Ограничения исследования связаны с малым объемом выборки и необходимостью расширения эмпирической базы для калибровки порогов и учета различий по сегментам контента.

Список литературы

1. Козменкова, С. В. Справедливая стоимость: характеристики и влияние на экономическую безопасность / С. В. Козменкова // Экономика под охраной. — 2020. — № 4. — С. 38–44. — DOI 10.36511/2588-0071-2020-4-38-44. — EDN DXGHBD.
2. Лукьянова, С. А. Оценка объектов нематериальных активов как фактор создания стоимости компании / С. А. Лукьянова // Управленческий учет. — 2023. — № 8. — С. 393–398. — DOI 10.25806/uu82023393-398. — EDN PKHTWO.
3. Свиридова, Е. А. Проблемы коммерциализации интеллектуальной собственности в сфере креативных индустрий / Е. А. Свиридова // Проблемы экономики и юридической практики. — 2025. — Т. 21, № 2. — С. 122–128. — DOI 10.33693/2541-8025-2025-21-2-122-128. — EDN LYOBHU.
4. Wikstrom, P. The Music Industry: Music in the Cloud / P. Wikstrom. — 3rd ed. — Cambridge: Polity, 2019. — 204 p. — ISBN 978-0745643892.
5. Gregor, S. Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact / S. Gregor, A. R. Hevner // MIS Quarterly. — 2013. — Vol. 37, No. 2. — Pp. 337–355. — DOI 10.25300/MISQ/2013/37.2.01.
6. Hevner, A. R. Design Science in Information Systems Research / A. R. Hevner, S. T. March, J. Park, S. Ram // MIS Quarterly. — 2004. — Vol. 28, No. 1. — Pp. 75–105.
7. Peffers, K. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research / K. Peffers, T. Tuunanen, M. A. Rothenberger, S. Chatterjee // Journal of Management Information Systems. — 2007. — Vol. 24, No. 3. — Pp. 45–77.
8. Towse, R. A Textbook of Cultural Economics / R. Towse. — Cambridge: Cambridge University Press, 2010. — 628 p. — ISBN 978-0521717021.
9. Tschmuck, P. The Economics of Music / P. Tschmuck. — 3rd ed. — Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing, 2021. — 208 p. — ISBN 978-1911116073.
10. Passman, D. S. All You Need to Know About the Music Business / D. S. Passman. — 11th ed. — New York: Simon & Schuster, 2023. — 560 p. — ISBN 978-1797166087.

References

1. Kozmenkova, S. V. Fair value: characteristics and impact on economic security (2020). *Economy is Under Protection*, 4, 38–44. (In Russian). <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2020-4-38-44>
2. Lukyanova, S. A. (2023). Valuation of intangible assets as a factor in creating company value. *Management Accounting*, 8, 393–398. (In Russian). <https://doi.org/10.25806/uu82023393-398>
3. Sviridova, E. A. (2025). Problems of commercialization of intellectual property in the field of creative industries. *Problems of Economics and Legal Practice*, 21(2), 122–128. (In Russian). <https://doi.org/10.33693/2541-8025-2025-21-2-122-128>
4. Wikstrom, P. (2019). *The Music Industry: Music in the Cloud*. 3rd ed. Cambridge: Polity.
5. Gregor, S., Hevner, A. R. (2013). Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly*, 37(2), 337–355. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.01>
6. Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research / A. R. Hevner, S. T. March, J. Park, S. Ram // *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105.
7. Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77.
8. Towse, R. (2010). *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Tschmuck, P. (2021). *The Economics of Music*. 3rd ed. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing.
10. Passman, D. S. (2023). *All You Need to Know About the Music Business*. 11th ed. New York: Simon & Schuster.

Теоретический анализ инновационных стратегий повышения конкурентоспособности в банковской сфере

Малев Егор Львович

Аспирант

ORCID: 0009-0000-0504-6292, e-mail: yegormalev@yandex.ru

Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, г. Москва, Россия

Аннотация

Современному банковскому сектору приходится функционировать в условиях технологической турбулентности и геополитической нестабильности. Это обесценивает традиционные источники конкурентных преимуществ: масштаб, развитость филиальной сети, доступ к дешевому фондированию, и выводит на первый план способность банка к быстрой адаптации и созданию уникального клиентского опыта.

Целью настоящего исследования является систематизация теоретических концепций инновационных стратегий повышения конкурентоспособности в банковской сфере и определение наиболее перспективных направлений их реализации с учетом особенностей российского рынка. Методологическую основу исследования составили методы диалектического познания, контент-анализ научных трудов, отчетов Банка России и материалов отраслевых конференций за последние четыре года, а также системный подход к интерпретации технологического, рыночного и организационного факторов конкурентоспособности.

Показано, что в условиях цифровой экономики конкурентоспособность смещается из плоскости продуктовой линейки в плоскость цифровых экосистем и управления данными, а пять сил Портера дополняются концепцией межэкосистемной конкуренции. Систематизированы технологические (искусственный интеллект, открытый банкинг, BaaS, цифровые валюты центральных банков), организационно-управленческие (Agile, кросс-функциональные команды, стратегические альянсы с финтехом) и маркетинговые (гиперперсонализация) инновации. Классифицированы пять ключевых групп инновационных рисков. Особое внимание уделено специфике российского банковского сектора в условиях санкционного давления и задачи технологического суверенитета.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенных положений на материале российских банков и разработкой количественной модели влияния инновационных стратегий на показатели конкурентоспособности.

Для цитирования: Малев Е.Л. Теоретический анализ инновационных стратегий повышения конкурентоспособности в банковской сфере // Вестник университета. 2026. № 4. С. 221–229.

Ключевые слова

Конкурентоспособность, цифровая трансформация, ИИ-решения, экосистема, открытый банкинг, банковская сфера, финансовые сервисы

Theoretical analysis of innovative strategies for improving competitiveness in the banking sector

Yegor L. Malev

Postgraduate student

ORCID: 0009-0000-0504-6292, e-mail: yegormalev@yandex.ru

Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract

The banking sector operates under technological turbulence and geopolitical instability. It devalues traditional competitive advantages: scale, branch networks, cheap funding, and foreground a bank's ability to adapt and deliver a unique customer experience.

The propose of the study is to systematize theoretical concepts of innovative strategies for enhancing banking competitiveness and to identify the most promising directions of their implementation in the Russian market. The methodology combines dialectical cognition, content analysis of scholarly works, Bank of Russia reports and industry conference materials of the past four years, and a systemic approach to technological, market and organizational factors of competitiveness.

It is shown that in the digital economy competitiveness shifts from the product line toward ecosystems and data management, while Porter's five forces are complemented by inter-ecosystem competition. Technological (artificial intelligence, open banking, BaaS, central bank digital currencies), organizational and managerial (Agile, cross-functional teams, fintech alliances) and marketing (hyperpersonalization) innovations are systematized, and five groups of innovation risks are classified. Particular attention is paid to the Russian banking sector under sanctions pressure and the imperative of technological sovereignty.

Further research will empirically verify the framework on Russian banks and develop a quantitative model linking innovation strategies to competitiveness indicators.

For citation: Malev Y.L. (2026) Theoretical analysis of innovative strategies for improving competitiveness in the banking sector. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 221–229.

Keywords

Competitiveness, digital transformation, AI solutions, ecosystem, open banking, banking sector, financial services



ВВЕДЕНИЕ

Банковский сектор на сегодняшний день находится в непосредственной зависимости от ряда факторов, каждый из которых оказывает на него как отдельный, так и совокупный эффект. В первую очередь следует выделить турбулентность, растущую в связи с многочисленными технологическими сдвигами, а также растущей геополитической нестабильностью.

Ранее эффективные и широко используемые конкурентные преимущества (связанные с масштабом, развитием банковской сети, а также неограниченным доступом к дешевым фондовым структурам) стремительно снижают свою эффективность и значимость. В настоящее время на передний план выходят такие характеристики, как способность быстро адаптироваться к постоянно меняющейся среде, а также умение предложить клиенту что-то новое — уникальную услугу или продукт.

Сегодня инновации являются не столько конкурентным преимуществом, сколько необходимостью. Без должного уровня инновационной составляющей поддерживать высокий уровень конкурентоспособности не представляется возможным. Инновации являются важным элементом стратегического управления, качество которого означает способность компании к выживанию в долгосрочной перспективе.

Целью настоящей статьи стала систематизация теоретических концепций инновационных стратегий повышения конкурентоспособности в банковской сфере, определение наиболее перспективных направлений и способов их реализации с учетом особенностей нынешней ситуации на рынке. Автором поставлены следующие задачи: выявить риски и ограничения, характерные инновационным процессам, оценить особенности и барьеры интеграции инновационных стратегий в банковской сфере и охарактеризовать основные драйверы изменений технологического характера.

Методологической основой статьи выступают методы диалектического познания, принятые в научной среде, контент-анализ научных трудов, отчетов Банка России, материалов конференций (за последние четыре года), системный подход. Это позволяет произвести анализ инновационных стратегий как явления, которое претерпевает постоянные изменения, а также определить, насколько связаны между собой технологический, рыночный и организационный фактор конкурентоспособности в банковской сфере.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БАНКА В ПАРАДИГМЕ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Конкурентоспособность в контексте банковской сферы претерпела множество изменений. Раньше акцент делался на таких показателях, как рентабельность, рыночная доля банка, а также достаточность капитала. С наступлением цифровой эпохи в числе ключевых критериев стала способность удерживать клиентов благодаря внедрению всевозможных уникальных, технологических решений [1]. Конкурентоспособность банка на сегодняшний день определяет клиентский капитал — лояльность, вовлеченность и пожизненная ценность клиента.

Подобный сдвиг проявляется и на уровне измеримых показателей. Если рентабельность капитала, доля рынка и норматив достаточности по-прежнему характеризуют финансовую устойчивость кредитной организации, то ее способность удерживать клиента в цифровой среде все чаще оценивается через иные величины: уровень оттока, частоту и глубину использования сервисов, а также пожизненную ценность клиента (lifetime value), отражающую совокупный доход за весь период взаимодействия с пользователем. При этом, экономическая логика смещается от единовременной продажи продукта к выстраиванию длительных отношений. Затраты на привлечение нового клиента, как правило, кратно превышают издержки удержания уже имеющегося, а потому конкурентное преимущество все чаще измеряется не объемом разовых операций, а долей кошелька клиента и устойчивостью его привязанности к банку. Именно эти метрики, а не размер филиальной сети, в нынешних условиях точнее объясняют разрыв в конкурентных позициях.

Если ранее во главе угла стояли пять сил Портера и теории отраслевых рыночных структур, то теперь их сменили концепции экосистем, что означает выход конкуренции на принципиально новый по масштабу уровень между экосистемами¹ [2].

¹ На FINNEXT 2026 эксперты обсудили, как ИИ-агенты и экосистемы меняют правила игры на финансовом рынке. Режим доступа: <https://bujet.ru/article/520158.php>. (дата обращения: 17.02.2026).

Причина, по которой классическая пятифакторная модель утрачивает прежнюю объяснительную силу, заключается в размывании отраслевых границ. Подход Портера предполагал относительно устойчивый периметр отрасли, внутри которого распределяется рыночная власть между поставщиками, потребителями и прямыми конкурентами [2]. В логике экосистем предметом соперничества становится уже не доля банковского рынка как таковая, а «доля в жизни клиента» — его время, внимание и данные, за которые банк конкурирует одновременно с торговыми, телекоммуникационными и технологическими компаниями. Конкурентное взаимодействие тем самым переносится на уровень платформ, объединяющих разнородные сервисы вокруг единого пользовательского профиля.

В привычном понимании банк перестает выступать самостоятельным игроком. Он становится частью экосистемы и покрывает свою область ответственности для достижения одной из важнейших задач экосистемы — занять позицию центра доверия в цифровой жизни клиента.

Инновационную стратегию в рассматриваемом контексте можно определить как совокупность долгосрочных целей, задач и совершаемых банком действий в отношении новых технологических и организационных решений (разработка, тестирование, внедрение, коммерциализация).

Устойчивость подобной стратегии определяется не столько отдельными технологическими решениями, сколько способностью банка своевременно распознавать изменения внешней среды и перестраивать под них внутренние ресурсы, компетенции и процессы — тем свойством, которое в теории стратегического управления принято обозначать как динамические способности организации [3]. Применительно к банковскому сектору это означает, что конкурентное преимущество порождается не самим фактом внедрения той или иной технологии, а наличием механизма, позволяющего обновлять технологический и организационный арсенал быстрее, чем это удастся соперникам. Дальнейший анализ выстроен в соответствии с этой логикой. Технологические инновации рассматриваются как фундамент трансформации, а организационно-управленческие и маркетинговые — как условие ее результативности. Сопутствующие риски выступают в качестве фактора, способного ограничить отдачу от инноваций.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Рассмотрим один из наиболее сильных триггеров трансформации конкурентной среды в банковской сфере — цифровые технологии, среди которых одно из центральных мест занимают технологии искусственного интеллекта. Среди ключевых трендов цифровой трансформации банковского сектора Российской Федерации (далее — РФ, России) выделяются развитие онлайн-банкинга, технологий обработки больших данных, систем искусственного интеллекта и роботизации, цифрового рубля и платформенных решений [4].

Использование искусственного интеллекта охватывает широкий спектр задач, от базовой автоматизации отдельных процессов до построения автономных бизнес-процессов².

Примером может служить сфера кредитования, в которой алгоритмы машинного обучения (Machine Learning, ML) обеспечивают не только безопасность банка (речь идет, например, об оценке риск-профиля заемщика), но и моментально генерируют уникальные персонализированные кредитные предложения³.

В качестве иллюстрации рассмотрим показатели, представленные Банком России в отчете за 2025 г., согласно которому российские банки, внедрившие в процессы скоринга и андеррайтинга ИИ-решения (более 60 % крупных российских банков), ощутимо увеличили показатели скорости и качества обслуживания⁴.

Рассмотрим более подробно такой тренд, как формирование банковских экосистем, которые представляют собой многопрофильные платформы, объединяющие финансовые и нефинансовые сервисы, предлагаемые клиенту. В рамках конференции FINNEXT 2026, в секции «Цикл инноваций: от инсайта к действию» было отмечено, что банки все активнее выходят за рамки операционного обслуживания и становятся партнерами в финансовом управлении клиентов⁵.

² Путятинский С. ФГ БКС: ИИ в финансах — где заканчивается хайп и начинается реальная работа. Режим доступа: https://nbj.ru/pubs/sergey_putyatinskiy_fg_bks_ii_v_finansakh_/71421/. (дата обращения: 17.02.2026).

³ Розничный бизнес лидирует по зрелости применения ИИ в банках России. Режим доступа: <https://ko.ru/news/roznichnyy-biznes-lidiruet-po-zrelosti-primeneniya-ii-v-bankakh-rossii/>. (дата обращения: 17.02.2026).

⁴ Банк России. Годовой отчет 2025. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59752/ar_2025.pdf (дата обращения: 17.02.2026).

⁵ На FINNEXT 2026 эксперты обсудили, как ИИ-агенты и экосистемы меняют правила игры на финансовом рынке. Режим доступа: <https://bujet.ru/article/520158.php>. (дата обращения: 17.02.2026).

Важной особенностью экосистемы является то, что чем больше клиентов пользуются платформой, тем выгоднее партнерам интегрировать в нее свои сервисы, что, в свою очередь, повышает ценность платформы для клиента [5]. Этот механизм формирует значимое конкурентное преимущество, особенно по сравнению с игроками, ограниченными исключительно финансовым профилем.

В контексте анализа конкурентоспособности в банковской сфере необходимо также рассмотреть концепцию открытого банкинга, которая означает переход конкуренции в область управления данными. Открытие банками программных интерфейсов (далее — API) позволяет небанковским субъектам получить доступ к клиентским данным, а также к платежной инфраструктуре, что позволяет рассматривать инновации с точки зрения коллабораций.

Несмотря на регуляторные ограничения, а также санкционное давление со стороны недружественных юрисдикций, в России внедрение открытых API находит поддержку со стороны Банка России, что оказывает стимулирующий эффект на формирование все большего количества сервисов, которые функционируют на стыке финансов, торговли, транспорта и т. д.⁶.

Нельзя не упомянуть биометрию (данная мера позволяет проходить идентификацию удаленно), облачные вычисления (обеспечивают гибкое масштабирование ИТ-инфраструктуры), а также цифровые валюты центральных банков (примеры таковых приведены в табл. 1).

Таблица 1

Примеры цифровых валют центральных банков (CBDC – Central Bank Digital Currency)

Проект	Страна	Применение (обоснование)
Цифровой юань	Китай	Масштабные пилотные проекты, включая трансграничные операции с участием нескольких стран
E-Krona	Швеция	Снижение использования наличных в повседневной жизни
Цифровой шекель	Израиль	Тестирование возможности для повышения эффективности платежных систем и снижения зависимости от внешних провайдеров

Составлено автором по материалам источника [6].

Стоит также отметить цифровой рубль (Российская Федерация), чье пилотирование идет до сих пор и, согласно данным Банка России, планируется к внедрению с сентября 2026 г.⁷.

Этапы внедрения российского цифрового рубля представлены в табл. 2.

Таблица 2

Внедрение российского цифрового рубля

Этап	Подключаемые участники
Сентябрь 2026 г.	Крупнейшие банки; торговые компании-клиенты крупнейших банков с выручкой за предыдущий год, превышающей 120 миллионов рублей
Сентябрь 2027 г.	Все банки с универсальной лицензией; торговые компании-клиенты крупнейших банков с выручкой за предыдущий год, превышающей 30 миллионов рублей
Сентябрь 2028 г.	Все банки с базовой лицензией; торговые компании с годовой выручкой от 20 до 30 миллионов рублей

Источник: составлено автором по материалам источника⁸.

⁶ Банк России. Основные принципы и этапы внедрения открытых API на финансовом рынке. 2024. Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/165674/document_2024-09-02.pdf. (дата обращения: 17.02.2026).

⁷ Цифровой рубль / Банк России. Режим доступа: <https://cbr.ru/fintech/dr/>. (дата обращения: 17.02.2026).

⁸ Цифровой рубль. Режим доступа: <https://cbr.ru/fintech/dr/> (дата обращения: 17.02.2026).

Внедрение цифрового рубля в перспективе подразумевает не только снижение транзакционных издержек, но и изменение модели банковского посредничества, так как клиентам будет предоставляться прямой доступ к объединенной платежной инфраструктуре, минуя счета в коммерческих банках.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИННОВАЦИИ

Конкурентные преимущества не являются результатом использования технологий как таковых. Для достижения результата необходимы соответствующие изменения в организационной культуре и бизнес-моделях. Многие крупные банки применяют в своей работе такие гибкие методологии, как Agile.

Использование подобных методологий позволяет трансформировать иерархические структуры в работу смежных команд, совместно совершенствуя тот или иной продукт в рамках кросс-функционального взаимодействия, что позволяет сочетать скорость и клиентоориентированность с масштабом.

Необходимо отметить важную роль стратегических альянсов, которые состоят из банков в традиционном понимании и финтех-компаний. Финтех-экосистема рассматривается в зарубежной литературе как набор взаимосвязанных бизнес-моделей, инвестиционных решений и регуляторных вызовов [7]. Российский финтех, согласно аналитическим обзорам за 2025 г., отличается определенными трендами. Банки получают доступ к новейшим технологиям (среди них можно назвать робоэдвайзинг, умные контракты и ML-платформы), а финтехи — к соответствующим лицензиям, фондам и клиентской базе⁹.

BaaS (Banking as a Service) — это модель, которая предполагает использование банковской инфраструктуры в качестве услуги для интеграции в небанковские приложения. Благодаря этому банк становится в какой-то степени «невидимым», но при этом утилити-слоем, что, в свою очередь, кардинально меняет динамику с точки зрения конкуренции¹⁰.

Следующей категорией инноваций, требующих рассмотрения в рамках настоящей статьи, являются маркетинговые. Они концентрируются на гиперперсонализации коммуникаций и управлении клиентским опытом.

Банки способны предвосхищать потребности клиента еще до их возникновения (это становится возможным благодаря использованию предиктивной аналитики и искусственного интеллекта).

РИСКИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БАНКАХ

Внедрение инновационных решений в банковской сфере сопряжено с определенным набором рисков и ограничений, которые и по отдельности, и в совокупности способны не только минимизировать и даже полностью исключить увеличение конкурентных преимуществ, но и нанести серьезный ущерб.

Риски, присущие банковской сфере, полагается целесообразным представить в виде групп: технологические риски, регуляторные и комплаенс-риски, операционные и управленческие риски, клиентские и репутационные риски, стратегические риски.

Рассмотрим технологические риски, которые касаются безопасности инновационных решений и их надежности: повсеместное использование искусственного интеллекта, открытых API, облачных технологий существенно увеличивает вероятность кибератак и ущерба от них, что означает повышение уязвимости банков с точки зрения утечки информации, использования при кибератаках вредоносного программного обеспечения [8].

Отметим, что такие примеры, как нарушения работы алгоритмов машинного обучения, баги в предиктивных моделях, а также ошибочная интерпретация предлагаемых искусственным интеллектом результатов могут стать причиной потерь с финансовой точки зрения, а также привести к репутационному ущербу.

Второй из рассматриваемых групп рисков и ограничений являются регуляторные и комплаенс-риски. Банковская сфера является одной из наиболее регулируемых, но при этом зачастую опережающей регулирующие органы (регулирующий орган не успевает адаптировать нормативно-правовую базу под актуальные на сегодняшний день инновационные решения).

В данном контексте создается ситуация, при которой, с одной стороны, некоторая юридическая неопределенность создает риск признания использования тех или иных технологий неправомерными уже после их внедрения, с другой — происходит существенное ужесточение законодательства в вопросах

⁹ 10 главных трендов финтеха. Ведомости. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/11/12/1153850-10-glavnih-trendov> (дата обращения: 17.02.2026).

¹⁰ Банкинг 2025–2035: трансформация ценностей, технологий и бизнес-моделей. РБК Компании. Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/YfgXZrHNvN/banking-2025-2035-transformatsiya-tsennostej-tehnologij-i-biznes-modelej/>. (дата обращения: 17.02.2026).

защиты персональных данных, раскрытия алгоритмов работы, локализации и т. д., что делает интеграцию тех или иных решений рискованной. Это касается как финансовой составляющей, так и правовой, т. к. внедренное решение может не соответствовать новым стандартам и требованиям.

Третьей группой определены операционные и управленческие риски. Это объясняется тем, что интеграция инновационных решений в уже имеющуюся бизнес-модель и корпоративную культуру является зачастую достаточно сложным процессом.

В банковской сфере это может проявляться в непонимании инновационных решений со стороны сотрудников, что обусловлено в некоторых случаях недостаточным уровнем цифровых компетенций и ведет к разрыву между бизнесом и IT-отделами¹¹.

Использование методики Agile и работа кросс-функциональных команд подразумевают не только финансовые инвестиции, но и работу с мышлением сотрудников, адаптацию корпоративной культуры под нововведения, что в свою очередь связано с риском определенного спада в переходной стадии.

Важной к рассмотрению группой рисков являются клиентские и репутационные. Банковские приложения, содержащие колоссальное количество персонализированных предложений (гиперперсонализация), сталкиваются с таким явлением как «цифровая навязчивость». Пользователи не всегда благосклонно реагируют на подобную практику, т. к. она может восприниматься как вторжение в частную жизнь.

Отметим несовершенство работы ИИ-ассистентов и моделей. Негативный опыт может касаться таких аспектов, как, например, некорректная консультация ИИ-ассистента, бесконечные телефонные переговоры с голосовыми помощниками, ошибки в автоматизированных системах в вопросах кредитования. Все это ведет к репутационному ущербу¹².

Последним из рассматриваемых в рамках данной статьи риском является стратегический. Стратегические решения по внедрению той или иной технологии сопряжены с риском того, что эта технология может в конечном счете оказаться нежизнеспособной (с учетом того, что внедрение любой технологии подразумевает существенные инвестиции, риск возрастает). Возможна и обратная ситуация, при которой происходит преждевременный отказ от внедрения или дальнейшего использования той или иной технологии, что также может оказать негативное влияние на конкурентные позиции.

Крайне высокая популярность той или иной технологии, внедряемой банками, часто превышает их реальную готовность к внедрению и активному использованию, что означает необходимость поиска баланса между прагматизмом (иногда следует отдать предпочтение проверенным инструментам и практикам) и инновационными решениями¹³.

Одними из основных ограничений в вопросах инноваций, требуемых к рассмотрению, является дороговизна разработки технологий и их внедрения (важно учитывать, что речь идет не только о финансовых, но и о временных затратах), недостаточное количество квалифицированных кадров на рынке труда, встречающаяся несовместимость между инновационными решениями и уже существующими IT-системами, а также явный консерватизм с точки зрения регулирования банковской среды.

Рассматривая все перечисленные риски и ограничения не по отдельности, а в совокупности, следует отметить, что банкам необходимо не просто развивать технологии, а обеспечивать управление инновациями с точки зрения системного подхода — совершенствование корпоративной культуры (риск-ориентированной), интеграция направленных на рост цифрового доверия моделей и т. д.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ

Реализация инновационных стратегий в банковском секторе России, несмотря на его высокий потенциал, зависит от решения ряда специфических проблем.

В первую очередь отметим санкционное давление, оказываемое на Россию, а также уход западных вендоров, что привело к ситуации, при которой стало необходимым наладить систему импортозамещения критически необходимой IT-инфраструктуры. Переход на отечественное программное обеспечение

¹¹ 10 главных трендов финтех. Ведомости. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/11/12/1153850-10-glavnih-trendov>. (дата обращения: 17.02.2026).

¹² Чат-боты перестают удивлять: каждый третий россиянин оценивает их работу негативно. Режим доступа: <https://globalcio.ru/news/52040/>. (дата обращения: 17.02.2026).

¹³ Путятинский С. ФГ БКС: ИИ в финансах — где заканчивается хайп и начинается реальная работа. Режим доступа: https://nbj.ru/pubs/sergey_putyatinskiy_fg_bks_ii_v_finansakh_/71421/. (дата обращения: 17.02.2026).

и оборудование подразумевает не только крупные инвестиции, но и перестройку архитектурных решений. Это оказывает негативное влияние на скорость инновационного цикла, а также повышает риски технологической деградации.

Еще одним барьером является вопрос кибербезопасности, т.к. вместе с цифровизацией растет количество кибератак, а внедрение цифрового рубля, а также открытых API, не предотвращает появление новых угроз, а только увеличивает их количество.

Согласно данным Банка России, в 2025 г. количество целенаправленных атак на банковские системы с использованием множества методов (например, эксплуатации уязвимостей в удаленных каналах обслуживания и методов социальной инженерии) резко возросло¹⁴.

Технологический суверенитет одновременно становится не только одной из ключевых задач, но и ограничением для успешного и быстрого внедрения инновационных решений.

Нельзя отрицать тот факт, что имеющиеся вызовы открывают и новые возможности. Например, импортозамещение оказывает стимулирующий эффект на рост российского рынка финтех-разработок и способствует возникновению отечественных конкурентоспособных платформ для работы с большими данными, ML-обучения и облачных сервисов.

Согласно прогнозам развития банкинга до 2035 г., физическое присутствие будет сокращаться, а экосистемы и роль искусственного интеллекта будут показывать обратные показатели (рост)¹⁵.

Чем выше будет способность банков найти баланс между технологической независимостью, кибербезопасностью и клиентоориентированностью, тем выше будет уровень их конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный в рамках данной статьи теоретический анализ позволяет сделать ряд выводов.

Конкурентоспособность банка в условиях цифровой экономики переживает множественные качественные изменения. Основой является способность банка строить отношения с пользователем на основе цифровых экосистем и анализа данных, а не на продуктовой линейке, строящейся по принципу «чем больше, тем лучше».

Подобные составляющие высокого уровня конкуренции (например, география присутствия) уходят на второй план, а определяющими факторами становятся гибкость банка, его способность адаптироваться под меняющиеся рыночные условия, а также рост клиентоориентированности.

Среди всех технологических нововведений одну из ключевых позиций занимает искусственный интеллект, который способствует переходу от уже знакомых всем автоматизированных операций к полноценному интеллектуальному сопровождению клиента, а также рассмотрению банков через призму экосистем, что по большому счету меняет принципы конкуренции в банковской сфере.

Фактическую интеграцию технологий не следует отождествлять со стопроцентным успехом. Внедрение технологических решений невозможно без соответствующих инноваций в вопросах организации и управления. Необходимо отметить, что одним из основных условий успеха является внедрение гибких методик, обеспечение развития функциональной корпоративной культуры, широкое взаимодействие с представителями финтеха и т. д. В то же время инновации в области маркетинга делают акцент на гиперперсонализации, что выводит конкуренцию на новый, эмоционально-когнитивный уровень.

Риски и ограничения, присущие процессу инновационного развития банков, способны не только подорвать эффективность инноваций как таковых, но и оказать негативное воздействие на конкурентоспособность и устойчивость банка в целом. Среди рисков особенно хотелось бы выделить технологические, стратегические, репутационные и регуляторные, что делает включение управления инновационными рисками в общую канву управления необходимым.

Рассматривая российский банковский сектор, необходимо отметить, что перед ним стоит ряд ключевых задач, требующих решения, среди которых можно однозначно выделить обеспечение технологического суверенитета, обеспечение достойной адаптации инновационных стратегий в условиях санкционного

¹⁴ Коротко о главном: Итоги работы Банка России 2025. Режим доступа: https://www.cbr.ru/about_br/publ/results_work/2025 (дата обращения: 17.02.2026).

¹⁵ Банкинг 2025–2035: трансформация ценностей, технологий и бизнес-моделей. РБК Компании. Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/YfgXZrHNvn/banking-2025-2035-transformatsiya-tsennostej-tehnologij-i-biznes-modelej/>. (дата обращения: 17.02.2026).

давления, а также обеспечение доверенной цифровой среды. Устойчивость же российских банков с точки зрения конкурентоспособности зависит от их способности находить баланс между инновациями и клиентоориентированностью.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с эмпирической проверкой предложенных теоретических положений на материале конкретных российских банков, а также с разработкой количественной модели оценки влияния инновационных стратегий на показатели конкурентоспособности кредитных организаций.

Список литературы

1. Донецкова, О. Ю. Современные тенденции цифровизации банковского бизнеса в России / О. Ю. Донецкова // Финансы: теория и практика. — 2025. — Т. 29, № 3. — С. 179–193. — DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-3-179-193. — EDN YUMUIC.
2. Магретта, Дж. Ключевые идеи Майкла Портера. Руководство по разработке стратегии / Дж. Магретта — пер. с англ. А. Калинин. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 270 с. — ISBN 978-5-91657-758-7.
3. Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. — 1997. — Vol. 18, No 7. — P. 509–533. — DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
4. Семенова, Н. Н. Цифровая трансформация банковского сектора России: основные тренды развития / Н. Н. Семенова // Финансы и кредит. — 2024. — Т. 30, № 10(850). — С. 2239–2251. — DOI 10.24891/fo.30.10.2239. — EDN GLFMKF.
5. Rochet, J.Ch. Platform Competition in Two-Sided Markets / J. Ch Rochet, J. Tirole // Journal of the European Economic Association. — 2003. — Vol. 1, No 4. — P. 990–1029. — DOI: 10.1162/154247603322493212.
6. Кондрашов, Г. А. Цифровые валюты центральных банков: международный опыт, вызовы и перспективы интеграции / Г. А. Кондрашов // Мировая экономика и мировые финансы. — 2024. — Т. 3, № 4. — С. 53–62. — DOI 10.24412/2949-6454-2024-0350. — EDN KTDDDE.
7. Lee, I. FinTech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges / I. Lee, Y. J. Shin // Business Horizons. — 2018. — Vol. 61, № 1. — P. 35–46. — DOI: 10.1016/j.bushor.2017.09.003
8. Орлова, В. А. Ключевые векторы цифровой трансформации банковского сектора экономики / В. А. Орлова // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 7. — С. 238–241. — EDN STKECE.

References

1. Donetskova, O. Yu. (2025). Current trends in digitalization of banking business in Russia. *Finance: Theory and Practice*, 29(3), 179–193. (In Russian.) <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-3-179-193>.
2. Magretta, J. (2013). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy]. Trans. from Eng. A. Kalinin. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (In Russian).
3. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
4. Semenova, N. N. (2024). Digital transformation of the Russian banking sector: main development trends. *Finance and Credit*, 30, 10, 2239–2251. (In Russian). <https://doi.org/10.24891/fo.30.10.2239>.
5. Rochet, J.Ch., Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>.
6. Kondrashov, G. A. (2024). Digital currencies of central banks: international experience, challenges and prospects for integration. *World Economy and World Finance*, 3(4), 53–62. (In Russian).
7. Lee, I., Shin, Y. J. (2018). FinTech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>.
8. Orlova, V. A. (2025). Key vectors of digital transformation of the banking sector of the economy. *Financial Markets and Banks*, 7, 238–241. (In Russian.)

Специфика формирования корпоративной культуры в организациях социальной сферы

Ансори Анисхони Джасоратхон

Аспирант

ORCID: 0009-0008-4435-2426, e-mail: aniskhon@list.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Раскрыта специфика формирования корпоративной культуры в организациях социальной сферы в пересечении институционально-нормативных, ценностно-мотивационных и практико-управленческих факторов. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований, нормативных документов и эмпирических кейсов социального обслуживания концептуализирована корпоративная культура как механизм институционализации ценностей заботы, социальной справедливости и поддержки уязвимых групп населения. Применены институциональный, ценностно-ориентационный и деятельностный подходы, позволяющие описать влияние правовой среды, «морального ядра» персонала и специфических управленческих практик на конфигурацию культурной среды.

Выделены ключевые характеристики корпоративной культуры социальной сферы: высокая ценностная нагруженность, зависимость от профессиональной идентичности работников, интеграция инструментов поддержки персонала, профилактики выгорания и обеспечения качества социальных услуг. Показано, что корпоративная культура в социальной сфере перестает выступать фоновым контекстом и превращается в управляемый ресурс, определяющий устойчивость занятости, доверие получателей услуг и результативность организационных изменений.

Выявлены перспективы дальнейших исследований, связанные с эмпирической проверкой предложенной модели, оценкой эффективности конкретных культурных интервенций и сравнительным анализом различных типов социальных организаций. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования выделенных параметров корпоративной культуры в диагностике, проектировании программ развития персонала и модернизации систем управления социальными учреждениями.

Для цитирования: Ансори А.Д. Специфика формирования корпоративной культуры в организациях социальной сферы // Вестник университета. 2026. № 4. С. 230–240.

Ключевые слова

Корпоративная культура, социальная сфера, организации социальной сферы, институциональная среда, ценностно-мотивационные установки, профессиональная идентичность, ролевые ожидания, управление персоналом, выгорание персонала, качество социальных услуг, социальное обслуживание

Specificity of corporate culture formation in social sector organizations

Aniskhoni J. Ansori

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0008-4435-2426, e-mail: aniskhon@list.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The specifics of forming corporate culture in social sector organizations at the intersection of institutional-normative, value-motivational, and practical-managerial factors is studied. Based on the analysis of domestic and foreign studies, regulatory documents, and empirical cases of social services, corporate culture is conceptualized as a mechanism for institutionalizing the values of caring, social justice, and support for vulnerable groups of population. Institutional, value-oriented, and activity-based approaches are applied to describe the impact of the legal environment, the “moral core” of staff, and specific management practices on the cultural environment configuration.

The key characteristics of corporate culture in social sector are high value load, dependence on the professional identity of employees, and integration of tools to support staff, prevent burnout, and ensure the quality of social services. It is shown that corporate culture in social sector ceases to act as a background context and turns into a managed resource that determines the employment sustainability, the trust of service recipients, and the effectiveness of organizational changes.

The prospects for further research related to empirical verification of the proposed model, assessment of the effectiveness of specific cultural interventions, and comparative analysis of various types of social organizations are identified. The practical significance of the study lies in the possibility of using the identified parameters of corporate culture in diagnosing and designing staff development programs and modernizing management systems of social institutions.

For citation: Ansori A. J. (2026) Specificity of corporate culture formation in social sector organizations. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 230–240.

Keywords

Corporate culture, social sector, social service organizations, institutional environment, value-motivational attitudes, professional identity, role expectations, human resource management, employee burnout, quality of social services, social work

ВВЕДЕНИЕ

Проблемное поле исследования формируется в контексте многоплановой трансформации социальной сферы, в которой усиливается зависимость качества предоставляемых услуг от характера внутриорганизационной ценностно-нормативной среды. В отечественных работах последних лет подчеркивается, что корпоративная культура учреждений социальной сферы становится не просто фоном управленческих процессов, а ключевым пунктом клиентоориентированного сервиса, условием для устойчивой мотивации персонала и доверия со стороны получателей социальных услуг. Именно культурные установки, разделяемые сотрудниками, опосредуют восприятие миссии организации, задают стандарты взаимодействия с уязвимыми категориями населения и в конечном счете определяют качество социальной помощи [1; 2]. Настоящее исследование посвящено осмыслению указанных тенденций через призму специфики формирования корпоративной культуры в организациях социальной сферы, где сочетаются высокие этические требования, нормативная регламентация деятельности и хронический дефицит ресурсов.

В современной российской научной литературе аккумулирован значительный массив исследований, рассматривающих корпоративную культуру как социокультурный феномен, проявляющийся в ценностях, нормах, правилах взаимодействия и символических практиках трудовых коллективов учреждений социального обслуживания. Культурный профиль таких организаций определяется не только внутренними управленческими решениями, но и более широкими социокультурными детерминантами: региональной спецификой, профессиональными субкультурами, доминирующими представлениями о социальной справедливости и помощи [3]. Одновременно в исследованиях, посвященных управлению организационной культурой и социальным капиталом в условиях вызовов и рисков, фиксируются разрыв между декларируемыми ценностями и повседневными практиками, асимметрия восприятия культурных параметров менеджерами и рядовыми сотрудниками, а также затруднения с построением устойчивых доверительных отношений внутри коллектива [4]. В представленных разработках обозначена важность проблематики, однако остается недостаточно раскрытой специфика механизмов формирования корпоративной культуры именно в организациях социальной сферы, где профессиональная деятельность изначально ориентирована на заботу, поддержку и социальное включение клиентов.

Такой вопрос является актуальным, так как значительная часть публикаций концентрируются либо на коммерческих компаниях, либо на универсальных моделях организационной культуры, не полностью учитывающих ценностно-миссионную природу учреждений социальной защиты, социального обслуживания, досуговых и иных социальных организаций. При этом в зарубежной литературе, посвященной организационной культуре в сфере социальных и гуманитарных сервисов, систематические обзоры и метааналитические обобщения демонстрируют, что культура организации рассматривается преимущественно через призму влияния лидерства, разнообразия персонала и структурных характеристик на здоровье, благополучие и вовлеченность сотрудников, тогда как миссионерский компонент «служения человеку» и специфика целевых групп чаще остаются в имплицитном виде [5]. В результате формируется асимметрия: признается значимость организационной культуры для стабильной работы социальных и гуманитарных служб, однако в меньшей степени разработаны модели, описывающие, каким образом гуманистическая направленность деятельности и нормативные ожидания в отношении заботы, поддержки и инклюзии институционализируются в культурных нормах и рутинных практиках.

В настоящем исследовании рассматривается научная задача выявления и теоретического осмысления специфики формирования корпоративной культуры в организациях социальной сферы с учетом их миссионерского характера, социокультурного окружения и особенностей профессиональной деятельности персонала.

Целью настоящего исследования является обоснование концептуальных оснований и аналитической модели, позволяющей описать, как в подобных организациях конструируется ценностно-смысловое пространство, какие механизмы закрепления норм и образцов поведения доминируют и каким образом культурные установки связаны с качеством предоставляемых социальных услуг и устойчивостью социального капитала коллектива.

Задачи исследования отражают необходимость связать теоретические представления о корпоративной культуре с эмпирическими данными по учреждениям социальной сферы и тем самым уточнить, в чем состоят отличительные черты их культурного профиля по сравнению с организациями иных отраслей [6].

В рамках предложенного исследования формулируется рабочая гипотеза, согласно которой корпоративная культура в организациях социальной сферы создается и воспроизводится по логике, отличной от типичных моделей, характерных для коммерческого сектора. Предполагается, что, во-первых, решающую роль играет ценностное ядро, связанное с идеями заботы, социальной ответственности и поддержки уязвимых групп, потому именно символическое закрепление миссии и этических норм становится ключевым механизмом культурного развития. Во-вторых, исходной посылкой выступает предположение, что устойчивое согласование декларируемых ценностей, управленческих практик и ежедневного опыта сотрудников возможно лишь при условии целенаправленного управления культурой как формой социального капитала организации, включающего доверие, взаимоподдержку и разделяемые стандарты взаимодействия.

Наконец, предполагается, что специфика социальных учреждений — высокая эмоциональная нагрузка, работа с проблемными жизненными ситуациями клиентов, ограниченность ресурсов — делает культурные механизмы не только фактором эффективности, но и средством профилактики профессионального выгорания и снижения текучести кадров.

Методология исследования основана на теоретико-аналитическом подходе и включает критический обзор отечественных и зарубежных академических публикаций 2020–2025 гг. и анализ нормативно-правовых и организационно-управленческих материалов социальной сферы, вследствие чего были связаны институционально-нормативные факторы, ценностно-мотивационные установки персонала и практики управления корпоративной культурой.

В настоящем исследовании проверка данной гипотезы ориентируется на выявлении связи между особенностями культурной среды организаций социальной сферы, характером управленческих практик и результатами деятельности в плоскости качества социальных услуг, удовлетворенности персонала и устойчивости отношений с ключевыми стейкхолдерами. Предполагается, что достижение сформулированной цели позволит конкретизировать научное понимание корпоративной культуры в социальном секторе, уточнить ее концептуальные параметры и одновременно предложить практико-ориентированные ориентиры для управленцев, ответственных за развитие ценностно-нормативной среды организаций социальной сферы.

СПЕЦИФИКА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-НОРМАТИВНОЙ СРЕДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Институционально-нормативная среда, в которой формируется корпоративная культура организаций социальной сферы, задается многоуровневой системой правовых, регулятивных и ценностных требований, в значительной степени определяющих допустимые модели поведения персонала и управленческие решения. В отличие от коммерческого сектора, где регуляция корпоративной культуры опирается преимущественно на рыночные механизмы и внутреннюю политику работодателя, в социальной сфере исходной рамкой выступает социальная политика государства, материализованная в профильном законодательстве, профессиональных стандартах и государственных заданиях на оказание услуг. В результате культурная конфигурация учреждений социальной защиты, социального обслуживания, медико-социальных и иных организаций, ориентированных на поддержку населения, складывается не только как результат спонтанных практик, но и как продукт институционального конструирования, встроенный в общую систему публичного управления.

Ключевым элементом институционального контекста социального сектора выступает нормативно-правовая база, фиксирующая статус поставщиков социальных услуг, принципы их деятельности и обязанности по отношению к гражданам. Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» определяет правовые, организационные и экономические основы социальной помощи, формулирует принципы уважения достоинства человека, адресности, доступности и приоритетной поддержки наиболее уязвимых групп населения¹. Данные принципы не остаются чисто юридической декларацией: они превращаются в нормативные ориентиры, вокруг которых выстраиваются миссии учреждений, формулируются уставные цели, создаются кодексы

¹ Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/ (дата обращения: 11.12.2025).

профессиональной этики работников социальной сферы. Через такой механизм правовая регуляция начинает опосредованно задавать ценностное ядро корпоративной культуры, нормируя допустимые способы взаимодействия с клиентами, управленческую риторику и даже форматы внутренней коммуникации.

В последние годы институционально-нормативная среда усложняется за счет активного продвижения повестки корпоративной социальной ответственности и ESG-подходов. В исследовании И.А. Шичкина институциональная среда корпоративно-социальной ответственности (далее — КСО) в Российской Федерации описывается как совокупность международных и национальных правовых актов, стандартов и формализованных инструментов, задающих ожидания стейкхолдеров и юридически закрепляющих обязательства бизнеса перед различными группами интересов [7]. Трудовое законодательство, нормы в сфере занятости, экологические стандарты и требования к раскрытию информации выполняют функцию регуляторов траекторий делового поведения и высвечивают дефициты: фрагментарность регулирования, отсутствие отдельного закона о КСО, региональную асимметрию. В переносе данных выводов на организации социальной сферы институциональная среда предстает как напряженное поле, где гуманистическая риторика социальной ответственности и заботы о человеке должна соотноситься с жестко формализованными процедурами, режимом отчетности и ограничениями публичных бюджетов.

Отечественные исследования, фокусирующиеся непосредственно на корпоративной культуре учреждений социальной сферы, демонстрируют, каким образом институциональные рамки преломляются на уровне повседневных практик. В работе С.Н. Панковой и К.А. Колмогоровой корпоративная культура учреждений социального обслуживания трактуется как ключевой ресурс развития личностного потенциала сотрудников и одновременно как средство профилактики профессионального выгорания в условиях высокой коммуникативной нагрузки и эмоционального стресса. В социальной сфере позитивная культура способствует поддержанию благоприятного рабочего климата, облегчает преодоление трудностей и позволяет конструктивно решать внутренние и внешние проблемы организации [8]. При интерпретации данных результатов институционально-нормативный фон предстает двояко: с одной стороны, через требования к качеству и доступности услуг он стимулирует развитие поддерживающей, клиентоориентированной культуры, а с другой — через дефицит ресурсов и высокую долговременную нагрузку усиливает риски эмоционального истощения работников [9].

В исследовании И.В. Реймер и И.Д. Бурак акцент переносится на управленческую работу с корпоративной культурой учреждений социальной сферы как условие повышения качества клиентского сервиса. Авторами обосновывается, что социальные организации «призваны служению людям с искренней заботой о них», следовательно, корпоративная культура становится каналом практической реализации миссии через стандарты сервиса, модели общения с клиентами, формы внутренней координации [1]. При этом подчеркивается необходимость разработки комплекса практических мероприятий по совершенствованию культуры на основе анализа деятельности учреждений конкретного региона. Данная логика показывает, что институциональная среда задает базовый вектор (ориентация на клиента как ценность), тогда как на уровне конкретной организации происходят адаптация нормативных требований и перевод их в язык регламентов, процедур и управленческих практик.

Современный социологический дискурс о корпоративной культуре, в том числе вне узко социальной сферы, все более явно интерпретирует ее как институциональный инструмент управления. В статье А.С. Ковальжиной, Э.А. Саитмаметовой и В.А. Юрко корпоративная культура определяется как ценностно-нормативная конструкция, призванная обеспечивать конгруэнтность между стратегией компании, ценностью труда и ценностью принадлежности к организации [10]. Нормы и образцы поведения, закрепляемые в корпоративной культуре, функционируют как регуляторы поведения персонала и, следовательно, как институциональный инструмент управленческого воздействия. Для организаций социальной сферы данная проблематика приобретает особую значимость: институционально задаваемые гуманистические ценности и стандарты заботы должны быть переведены в реальные практики взаимодействия, иначе культурная оболочка превращается в формальную риторику, не поддерживаемую повседневным опытом.

Специфика институционально-нормативной среды социальной сферы проявляется и в высокой степени опосредования корпоративной культуры профессиональными и этическими стандартами. Для социальных работников, психологов, специалистов по социальной реабилитации разрабатываются профессиональные коды, закрепляющие нормы конфиденциальности, уважения автономии клиента, недопустимости дискриминации и жестокого обращения [11; 12]. Данные документы дополняют

требования федерального законодательства и создают дополнительный слой регуляции, непосредственно встраивающийся в культурную ткань организации. В сочетании с регламентами оценки качества услуг, порядком прохождения аттестаций и включением гуманистических ценностей в образовательные программы подготовки кадров социальной сферы формируется институциональный контур, в котором корпоративная культура фактически превращается в механизм поддержания профессиональной идентичности и легитимации практик заботы.

В совокупности результаты последних исследований позволяют сделать вывод о том, что институционально-нормативная среда формирования корпоративной культуры в организациях социальной сферы характеризуется высокой плотностью правовых и регулятивных требований, ценностной нагруженностью и одновременно внутренними противоречиями. С одной стороны, федеральное законодательство, повестки КСО и ESG, профессиональные стандарты и миссионные формулировки учреждений задают гуманистический идеал, ориентированный на заботу, уважение достоинства клиента, развитие социального капитала и доверия. С другой стороны, отмечаются фрагментарность регулирования, асимметрия между декларируемыми ценностями и ресурсными возможностями, расхождение восприятия культурных параметров управленцами и рядовыми сотрудниками.

СПЕЦИФИКА ЦЕННОСТНО-МОТИВАЦИОННЫХ УСТАНОВОК ПЕРСОНАЛА СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Специфика ценностно-мотивационных установок и профессионального самосознания персонала социальной сферы во многом предопределяет характер корпоративной культуры подобных организаций, поскольку именно через систему ценностей и ролевых ожиданий работники «переводят» институциональные требования в практику повседневного взаимодействия с клиентами и коллегами. В научной литературе подчеркивается, что для социальных работников ядром мотивации выступает ориентация на служение человеку, защиту достоинства уязвимых групп, восстановление социальной справедливости и поддержку благополучия сообществ, тогда как инструментальные мотивы продвижения по службе или накопления материальных благ занимают подчиненное положение. Данная специфика ценностного профиля закрепляется как на уровне профессиональных кодексов, где в качестве ключевых ценностей формулируются служение, социальная справедливость, достоинство личности, значимость человеческих отношений, честность и компетентность, так и в эмпирических исследованиях, демонстрирующих доминирование просоциальных ориентаций у социальных работников по сравнению с представителями других профессий [13; 14]. В совокупности данные параметры формируют своеобразное «моральное ядро» персонала социальной сферы, вокруг которого выстраиваются мотивационные стратегии и ожидания от организационной среды [15].

Российские исследования, посвященные структуре ценностно-смысловой сферы работников социальных учреждений, показывают, что в основе профессионального выбора и устойчивости занятости лежит комбинация альтруистических мотивов, потребности в социальной полезности, ориентации на стабильность и потребности в признании со стороны значимых других. В рамках разработанных моделей ценностных ориентаций подчеркивается иерархический характер системы ценностей личности, где гуманистические установки, связанные с заботой о других, занимают верхние уровни и задают вектор оценки профессиональных ситуаций [16]. В работах, посвященных формированию карьерно-ценностных ориентаций сотрудников социальных учреждений после введения профессионального стандарта «Социальный работник», показано, что нормативное закрепление минимальных требований к образованию, с одной стороны, расширяет вход в профессию, а с другой — усиливает значимость внутренних ценностных мотивов как фактора профессиональной устойчивости при невысоком статусе и ограниченных материальных стимулах [17]. В данном контексте корпоративная культура выступает пространством, где ценностные ожидания работников либо подтверждаются и получают организационную поддержку, либо вступают в противоречие с реальными практиками управления.

Вопрос мотивации труда персонала социальной сферы в отечественных исследованиях все чаще увязывается с параметрами внутренней среды организации, прежде всего с типом и зрелостью корпоративной культуры. Ориентация культуры на доверие, сотрудничество, участие в принятии решений, признание вклада каждого сотрудника усиливает внутреннюю мотивацию, способствует переживанию сопричастности и профессиональной гордости, тогда как формально-иерархические и сугубо бюрократические практики

подрывают ощущение смысловой наполненности труда [18]. В методических разработках, адресованных организациям социального обслуживания, подчеркивается необходимость сочетания материальных и нематериальных стимулов, причем значительная роль отводится моральному поощрению, поддержке профессионального развития, созданию условий для самореализации в рамках миссии учреждения².

Зарубежные исследования ценностного несоответствия между работником и организацией демонстрируют, что именно согласованность персональных ценностей с декларируемыми установками организации выступает предиктором удовлетворенности трудом, вовлеченности и снижения намерений увольнения; несоответствие приводит к ощущению внутреннего конфликта и ускоряет выгорание [15]. Для социальной сферы, где сами по себе ценности заботы и справедливости крайне чувствительны к организационной среде, данная зависимость проявляется особенно остро.

В совокупности изложенный материал позволяет заключить, что специфика ценностно-мотивационных установок персонала социальной сферы образует фундамент корпоративной культуры, задавая меру ее гуманистической направленности и глубину клиентоориентированности. Формируемое в профессиональной социализации «моральное ядро», выстроенное вокруг служения человеку, защиты достоинства уязвимых групп и потребности в социальной полезности, предопределяет повышенную чувствительность работников к содержанию организационной среды и характеру управленческих практик. Показано, что при согласованности персональных ценностей с декларируемыми установками организации корпоративная культура превращается в ресурс поддержания внутренней мотивации, профессиональной устойчивости и переживания смысловой наполненности труда, тогда как при ценностном несоответствии данная среда начинает восприниматься как источник внутреннего конфликта, подрывающий лояльность и усиливающий риск выгорания.

СПЕЦИФИКА ПРАКТИК И ИНСТРУМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ И ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Специфика практик и инструментов формирования и трансформации корпоративной культуры в организациях социальной сферы проявляется прежде всего в том, что культурная среда здесь не может рассматриваться как нейтральный «фон» управления. Она выступает одновременно механизмом обеспечения качества социальных услуг, фактором психологической безопасности персонала и инструментом удержания профессионалов в условиях хронической перегруженности и эмоционально затратного труда. В отечественных исследованиях последних лет демонстрируется, что корпоративная культура социальных организаций начинает трактоваться как управляемый ресурс, посредством которого задается человеко-ориентированная модель взаимодействия с получателями услуг и снижается риск профессионального выгорания сотрудников [19; 20]. На основании этого практики и инструменты работы с культурой в данной сфере приобретают выраженную терапевтическую и профилактическую направленность, выходя далеко за рамки формальной регламентации поведения.

Специфической чертой практик формирования культуры в социальных организациях становится плотное переплетение нормативно-документарного и педагогического инструментария. Исследования, выполненные на материале сети учреждений социальной сферы, демонстрируют, что ключевым «узлом» культурной трансформации выступает локальный документ, закрепляющий корпоративные ценности и стандарты сервиса, который интегрируется во все процессы управления персоналом [1]. В данных центрах разработаны «Единые стандарты общения», отражающие ориентацию на искреннюю заботу и уважительное, партнерское взаимодействие с посетителями. Знакомство с ними встраивается в приветственный тренинг, стажировку и последующее дистанционное обучение, а соблюдение их фиксируется через регулярные проверки методом «тайный посетитель» с использованием чек-листов. Таким образом, нормативный документ функционирует не как формальная инструкция, а как ядро воспроизводимой культурной модели, вокруг которого выстраиваются практики адаптации, наставничества, оценки качества сервиса и обратной связи с персоналом, что придает инструментам управления культурой отчетливо процессуальный, а не разовый характер.

² Организационно-методический центр социальной помощи. Технология «Мотивация работников организаций социального обслуживания». Режим доступа: <https://uralsocinform.ru/specialists/sotsialnye-tehnologii/tekhnologiya-motivatsiya-rabotnikov-organizatsiy-sotsialnogo-obsluzhivaniya.php> (дата обращения: 11.12.2025).

Другой существенный пласт практик связан с поддержанием психологической устойчивости коллектива и профилактикой эмоционального выгорания. В эмпирических работах по учреждениям социального обслуживания показано, что именно характеристики культурной среды — воспринимаемая поддержка со стороны руководства, доверительность коммуникаций, ценностное признание труда оказываются значимыми предикторами уровня выгорания и субъективного благополучия сотрудников [9]. В рамках данных исследований предлагается развернутая система инструментов:

- информационные кампании, нацеленные на артикуляцию организационных ценностей и норм взаимопомощи;
- программы корпоративного здоровья и эмоциональной устойчивости;
- регулярные тренинги, направленные на развитие стрессоустойчивости и осознанного отношения к собственным ресурсам;
- психодиагностические процедуры и консультационная поддержка [21].

В социальной сфере подобные мероприятия выполняют двойную функцию: с одной стороны, они действуют как технологии профилактики выгорания и удержания кадров, а с другой — закрепляют в коллективной практике образ организации, которая последовательно реализует провозглашенные ценности заботы и уважения уже по отношению к собственным работникам.

Специфичен и блок практик, связанный с корпоративной идентичностью и символическим измерением культурной среды. Анализ отечественных кейсов показывает, что в учреждениях социальной сферы целенаправленно разворачиваются программы, ориентированные на визуализацию и эмоциональное «присвоение» ценностей: формируются единые брендбуки, вводится символика, унифицированный дресс-код, проводятся конкурсы историй об «искренней заботе», создаются корпоративные сборники и медиаконтент, в которых транслируется образ заботливой, социальной миссии организации [1]. Такие инструменты культурной политики дополняются практиками корпоративного досуга, тимбилдинга и волонтерских инициатив, имеющих особое значение в коллективах, где профессиональная деятельность изначально строится вокруг помощи уязвимым группам населения [21]. В социальной сфере подобные мероприятия перестают быть «развлекательным» дополнением и начинают восприниматься как продолжение профессиональной миссии, укрепляя горизонтальные связи и формируя у сотрудников чувство сопричастности к общему делу.

Важной особенностью практик работы с корпоративной культурой в организациях социальной сферы становится их встроенность в системы управления качеством услуг и клиентского опыта. В исследовании, посвященном совершенствованию культурной среды сети центров социального обслуживания, показывается, что диагностика культуры интегрируется с оценкой уровня сервиса через комплексный набор инструментов: регулярные опросы клиентов, анализ отзывов, стандартизированные наблюдения, «тайные визиты», а также выходные интервью с увольняющимися сотрудниками, позволяющие фиксировать репутацию организации как работодателя [1]. На основе данных процедур проектируются целевые программы изменений, в которые включаются элементы сторителлинга, расширения программ благополучия работников и усиления коммуникации с новыми сотрудниками в период быстрого расширения сети учреждений. Подобная связка культурных инициатив с показателями качества услуг особенно значима в социальной сфере, где доверие клиентов и их ощущение безопасности являются ключевыми критериями эффективности.

В обобщенном виде проведенный анализ позволяет утверждать, что специфика практик и инструментов формирования и трансформации корпоративной культуры в организациях социальной сферы заключается в их глубокой встроенности в ключевые управленческие контуры: управление качеством услуг, кадровыми процессами и психологическим благополучием персонала. Продемонстрировано, что культурная среда перестает выступать фоновым контекстом и начинает функционировать как целенаправленно конструируемый ресурс, где нормативно-документарные регламенты сочетаются с педагогическими, психопросветительскими и символическими практиками, а локальные стандарты общения и миссионные формулы превращаются в ядро воспроизводимой модели сервиса. Показано, что данные практики приобретают выраженный профилактический и терапевтический характер, поскольку одновременно направлены на снижение рисков эмоционального выгорания, укрепление корпоративной идентичности и повышение доверия получателей услуг, а их процессуальная, а не разовая организация обеспечивает устойчивость культурных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В организациях социальной сферы корпоративная культура формируется в пересечении трех взаимосвязанных контуров: институционально-нормативного, ценностно-мотивационного и практико-управленческого. Многослойная правовая и регулятивная среда задает гуманистически ориентированный идеал — заботу, уважение достоинства клиента, социальную ответственность, — но одновременно порождает напряжения, связанные с фрагментарностью регулирования и ресурсными ограничениями. «Моральное ядро» персонала, выстроенное вокруг просоциальных мотивов служения, социальной полезности и справедливости, превращает корпоративную культуру в чувствительный индикатор согласованности между декларируемыми ценностями и реальными управленческими практиками. Практики и инструменты формирования культурной среды в социальной сфере приобретают выраженный процессуальный, профилактический и терапевтический характер, будучи встроенными в контуры управления качеством услуг, кадровой политикой и психологическим благополучием работников. В совокупности данная конфигурация подтверждает выдвинутую гипотезу о специфической логике воспроизводства корпоративной культуры в социальной сфере, отличной от коммерческого сектора и основанной на институционализации ценностей заботы и социальной поддержки через нормы, ролевые ожидания и повседневные практики взаимодействия.

Выдвинутая рабочая гипотеза в целом получила подтверждение: выявлена специфика логики формирования и воспроизводства корпоративной культуры в организациях социальной сферы, отличающаяся от моделей, описываемых для коммерческого сектора. Вместе с тем она нуждается в дальнейшей эмпирической проверке на расширенных выборках организаций различных типов и регионов.

На этом теоретическом основании намечается спектр направлений дальнейших исследований. Первоочередными задачами представляются операционализация предложенной аналитической модели и ее эмпирическая проверка на материале различных типов организаций социальной сферы с использованием смешанных методологических подходов, позволяющих совместить количественный анализ культурных параметров с качественным исследованием повседневных практик и профессиональных нарративов. Перспективным выглядит развитие межсекторных и межрегиональных сравнений, а также лонгитюдных исследований, фиксирующих динамику культурных изменений под воздействием институциональных реформ, цифровизации и трансформации форм занятости.

Список литературы

1. Реймер, И. В. Совершенствование корпоративной культуры в учреждениях социальной сферы / И. В. Реймер, И. Д. Бурак // Научные исследования экономического факультета. — 2024. — Т. 16, № 3(53). — С. 146–160. — DOI 10.38050/2078-3809-2024-16-3-146-160. — EDN TPDRNC.
2. Гичибекова, Р. М. Корпоративная культура в учреждениях социального обслуживания / Р. М. Гичибекова, И. Н. Зайнутдинова // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2025. — № 5(175). — С. 205–216. — DOI 10.26726/rppe2025v5cciss. — EDN NKFUDC.
3. Долгорукова, И. В. Социокультурные детерминанты корпоративной культуры учреждений социального обслуживания Московской области / И. В. Долгорукова, Т. В. Мотакова // Вестник государственного университета «Дубна». Серия: Науки о человеке и обществе. — 2020. — № 2. — С. 64–78. — DOI 10.37005/2687-0231-2020-0-5-64-78. — EDN SPHSQD.
4. Шарков, Ф. И. Корпоративная культура организации: управление социальным капиталом в условиях вызовов и рисков / Ф. И. Шарков, В. И. Гостенина, И. М. Лоскутова, Е. Ю. Сычева // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. — 2023. — Т. 23, № 1. — С. 142–155. — DOI 10.22363/2313-2272-2023-23-1-142-155. — EDN FNOQGS.
5. Sethi, B. Organizational culture, diversity, and employees' health in social/human services: A systematic review / B. Sethi, R. Vito, V. Ongbanouekeni // International Health Trends and Perspectives. — 2021. — Vol. 1, No. 1. — Pp. 74–95. — DOI 10.32920/ihtp.v1i1.1418.
6. Цыцарова, Н. М. Сильная корпоративная культура как условие обеспечения прочности организации в условиях неопределенности / Н. М. Цыцарова // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2022. — № 3(165). — С. 125–128. — DOI 10.34773/EU.2022.3.23. — EDN LQZZSU.
7. Шичкин, И. А. Институциональная среда корпоративной социальной ответственности в России / И. А. Шичкин // Лидерство и менеджмент. — 2025. — Т. 12, № 3. — С. 667–688. — DOI 10.18334/lim.12.3.122616. — EDN JQEIDV.

8. Панкова, С. Н. Корпоративная культура в учреждениях социального обслуживания / С. Н. Панкова, К. А. Колмогорова // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2024. — № 1. — С. 49–54. — DOI 10.24412/1994-3776-2024-1-49-54. — EDN AMMKED.
9. Starostin, V. Changing consumer and brand behavior in the early stages of the COVID-19 pandemic in Russia / V. Starostin, E. Samokhodkin, A. Elzon // European Research Studies Journal. — 2020. — Vol. 23, No. 4. — Pp. 531–543. — DOI 10.35808/ersj/1698.
10. Ковальжина, А. С. Корпоративная культура: институциональная регуляция и опыт практической реализации / А. С. Ковальжина, Э. А. Саитмаметова, В. А. Юрко // Социодинамика. — 2024. — № 4. — С. 22–30. — DOI 10.25136/2409-7144.2024.4.70367. — EDN HXPHKJ.
11. Мишина, И. В. Связи с общественностью в социальной сфере: рабочая программа дисциплины по основной профессиональной образовательной программе «Социальная работа в системе социального обслуживания населения» по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа» / И. В. Мишина. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2022. — 35 с.
12. Логинова, О. А. Программа государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (направленность «Спортивный менеджмент») / О. А. Логинова, Т. В. Уханова. — Москва: Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», 2020. — 83 с.
13. Самоходкин, Е. В. Коммуникационные барьеры при продвижении научно-технической информации целевой аудитории на примере ВИНТИ РАН / Е. В. Самоходкин, А. А. Эльзон, А. Н. Тимохович // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (БЕКТОР-2023): материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. Ч. 4. Москва: Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина, 2023. — С. 184–188. — EDN OCVADQ.
14. Тимохович, А. Н. Исследование коммуникационных инструментов для формирования лояльности к научной организации / А. Н. Тимохович, Е. В. Самоходкин, А. А. Эльзон // Социология науки и технологий. — 2025. — Т. 16. № 3. — С. 201–221. — DOI 10.24412/2079-0910-2025-3-201-221.
15. Hossli, N. On the importance of congruence between personal and work values — How value incongruence affects job satisfaction: A multiple mediation model / N. Hossli, M. Natter, R. Algesheimer // International Journal of Wellbeing. — 2024. — Vol. 14, No. 3. — DOI 10.5502/ijw.v14i3.2905.
16. Яницкий, М. С. Система ценностных ориентаций личности и социальных общностей: структурно-динамическая модель и ее применение в психологических исследованиях и психологической практике / М. С. Яницкий // Вестник Кемеровского государственного университета. — 2020. — Т. 22, № 1. — С. 194–206. — DOI 10.21603/2078-8975-2020-22-1-194-206.
17. Колбасин, В. Н. Формирование карьерно-ценностных ориентаций работников социального учреждения в системе внутрикорпоративного обучения / В. Н. Колбасин. — Дисс. ... канд. пед. наук: 00.00.00. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2025. — 238 с.
18. Арутюнян, С. Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала / С. Г. Арутюнян // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2023. — № 3. — С. 105–111. — DOI 10.24412/1994-3776-2023-3-105-111. — EDN UNNCQX.
19. Тимохович, А. Н. Формирование лояльности потребителей научно-технической информации: результаты исследования / А. Н. Тимохович, Е. В. Самоходкин, А. А. Эльзон // Вестник университета. — 2023. — № 9. — С. 176–184. — DOI 10.26425/1816-4277-2023-9-176-184.
20. Петрова, С. А. Проблемы формирования кадрового потенциала организаций социальной сферы / С. А. Петрова, Ю. А. Алексенцева, И. А. Ясинская, А. К. Володько // Экономика труда. — 2021. — Т. 8, № 8. — С. 823–840. — DOI 10.18334/et.8.8.112725. — EDN GEZIFI.
21. Минькова, Н. К. Организация и проведение социально значимых массовых мероприятий как эффективный инструмент профилактики профессионального выгорания и тимбилдинг в организациях социальной сферы / Н. К. Минькова, А. Е. Дегтяренко // Социальная работа: теория, методы, практика. — 2023. — № 7. — С. 191–206. — EDN JBVXII.

References

1. Reimer, I. V., Burak, I. D. (2024). Improvement of corporate culture in social welfare institutions. *Scientific Research of the Faculty of Economics*, 16(3), 146–160. (In Russian). <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2024-16-3-146-160>

2. Gichibekova, R. M., Zainudinova, I. N. (2025). Corporate culture in social service institutions. *Regional Problems of Economic Transformation*, 5(175), 205–216. (In Russian). <https://doi.org/10.26726/rppe2025v5cciss>
3. Dolgorukova, I. V., Motakova, T. V. (2020). Sociocultural determinants of corporate culture of social service institutions in the Moscow Region. *Bulletin of Dubna State University. Series: Human and Social Sciences*, 2, 64–78. (In Russian). <https://doi.org/10.37005/2687-0231-2020-0-5-64-78>
4. Sharkov, F. I., Gostenina, V. I., Loskutova, I. M., & Sycheva, E. Yu. (2023). Corporate culture of an organization: managing social capital in the context of challenges and risks. *RUDN Journal of Sociology*, 23(1), 142–155. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2023-23-1-142-155>
5. Sethi, B., Vito, R., & Ongbanoukeni, V. (2021). Organizational culture, diversity, and employees' health in social/human services: A systematic review. *International Health Trends and Perspectives*, 1(1), 74–95. <https://doi.org/10.32920/ihpt.v1i1.1418>
6. Tsytsarova, N. M. (2022). Strong corporate culture as a condition for ensuring the robustness of an organization in conditions of uncertainty. *Economics and Management: Research and Practice Journal*, 3(165), 125–128. (In Russian). <https://doi.org/10.34773/EU.2022.3.23>
7. Shichkin, I. A. (2025). Institutional environment of corporate social responsibility in Russia. *Leadership and Management*, 12(3), 667–688. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/lim.12.3.122616>
8. Pankova, S. N., Kolmogorova, K. A. (2024). Corporate culture in social service institutions. *Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*, 1, 49–54. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2024-1-49-54>
9. Starostin, V., Samokhodkin, E., & Elzon, A. (2020). Changing consumer and brand behavior in the early stages of the COVID-19 pandemic in Russia. *European Research Studies Journal*, 23(4), 531–543. <https://doi.org/10.35808/ersj/1698>
10. Kovalzhina, L. S., Saitmametova, E. A., & Yurko, V. A. (2024). Corporate culture: institutional regulation and practical implementation experience. *Sociodynamics*, 4, 22–30. (In Russian). <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2024.4.70367>
11. Mishina, I. V. (2022). *Public relations in the social sphere: syllabus of the discipline within the main professional educational programme "Social work in the system of social services for the population" for the field of study 39.03.02 "Social Work"*. St. Petersburg: St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work. (In Russian).
12. Loginova, O. A., Ukhanova, T. V. (2020). *Final state certification programme for the field of study 38.04.02 "Management" ("Sports management" Profile)*. Moscow: Russian State University of Sport "GTSOLIFK". (In Russian).
13. Samokhodkin, E. V., Elzon, A. A., & Timokhovitch, A. N. (2023). Communication barriers in promoting scientific and technical information to the target audience: the All-Russian Institute of Scientific and Technical Information of the Russian Academy of Sciences case. In: *Economy Today: Current State and Prospects of Development (VECTOR-2023): Proceedings of the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International Participation. Part 4*. Moscow: Kosygin Russian State University. (In Russian).
14. Timokhovitch, A. N., Samokhodkin, E. V., & Elzon, A. A. (2025). Study of communication tools for building loyalty to a research organization. *Sociology of Science and Technology*, 16(3), 201–221. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2079-0910-2025-3-201-221>
15. Hossli, N., Natter, M., & Algesheimer, R. (2024). On the importance of congruence between personal and work values — How value incongruence affects job satisfaction: A multiple mediation model. *International Journal of Wellbeing*, 14(3), 1–18. <https://doi.org/10.5502/ijw.v14i3.2905>
16. Yanitsky, M. S. (2020). System of value orientations of personality and social communities: structural and dynamic model and its application in psychological research and psychological practice. *Bulletin of Kemerovo State University*, 22(1), 194–206. (In Russian). <https://doi.org/10.21603/2078-8975-2020-22-1-194-206>
17. Kolbasin, V. N. (2025). *Formation of career and value orientations of employees of a social institution in the system of in-house training*. Diss. ... Cand. Sci. (Ped.): 00.00.00. Kemerovo: Kemerovo State University. (In Russian).
18. Arutyunyan, S. G. (2023). Corporate culture as a factor of personnel motivation. *Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*, 3, 105–111. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2023-3-105-111>
19. Timokhovitch, A. N., Samokhodkin, E. V., & Elzon, A. A. (2023). Formation of loyalty of consumers of scientific and technical information: research results. *Vestnik Universiteta*, 9, 176–184. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-176-184>
20. Petrova, S. A., Aleksentseva, Yu. A., Yasinskaya, I. A., & Volodko, A. K. (2021). Problems of the personnel potential in social organizations. *Russian Journal of Labour Economics*, 8(8), 823–840. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/et.8.8.112725>
21. Minkova, N. K., Degtyarenko, A. E. (2023). Organization and holding of socially significant mass events as an effective tool for preventing professional burnout and team building in social sector organizations. *Social Work: Theory, Methods, Practice*, 7, 191–206. (In Russian).

Особенности профессиональной мобильности создателей цифрового контента в области креативных индустрий

Янчук Павел Павлович¹

Аспирант

ORCID 0009-0008-0618-6308, email: zyher@list.ru

Мкртумова Ирина Владимировна^{1,2}

Д-р социол. наук, проф. каф. социологии, психологии управления и истории¹,
проф. каф. политического анализа и социально-психических процессов²

ORCID 0000-0003-3106-2485, email: imkrtumova@yandex.ru

¹ Государственный университет управления, г. Москва, Россия

² Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Аннотация

Цель настоящего исследования в сфере креативных индустрий заключается в выявлении устойчивых закономерностей, детерминирующих вертикальную профессиональную мобильность создателей цифрового контента.

Для социологического изучения проблем мобильности создателей контента в указанной сфере исследование опиралось не только на классические теории социальной мобильности, но и на положения теории Йохана Хейзинги «Человек играющий». Проведен массовый опрос 900 респондентов — участников креативных индустрий в городах миллионниках, а также экспертный опрос более 40 профессионалов креативных индустрий. Важно учитывать практический опыт соавтора, более двадцати лет профессионально занимающегося созданием контента ключевого индикатора, в том числе в форматах «Клуба веселых и находчивых» (далее — КВН) и блогерства. Анализ эмпирических данных пилотного социологического исследования (N = 900), проведенного П. П. Янчуком, выявил структуру и детерминанты вертикальной профессиональной мобильности в сфере создания цифрового контента.

Сделаны выводы о наличии устойчивых паттернов, связывающих происхождение, образование, раннюю социализацию (опыт в командных игровых форматах: КВН и др.) и текущий профессиональный статус (уровень дохода и стратегии) респондентов. Исследование фиксирует неоднородность данной профессиональной группы и позволяет наметить ее социально-стратификационную модель.

Для цитирования: Янчук П.П., Мкртумова И.В. Особенности профессиональной мобильности создателей цифрового контента в области креативных индустрий // Вестник университета. 2026. № 4. С. 241–249.

Ключевые слова

Социология, социологическое исследование, создатель цифрового контента, креативные индустрии, игровые форматы, КВН, вертикальная профессиональная мобильность

Professional mobility characteristics of digital content creators in the creative industries: key features

Pavel P. Yanchuk¹

Postgraduate Student

ORCID 0009-0008-0618-6308, email: zyxxer@list.ru

Irina V. Mkrtumova²

Dr. Sci. (Sociol.), Professor at the Sociology, Psychology of Management and History Department¹,

Prof. at the Political Analysis and Social-Psychological Processes Department²,

ORCID 0000-0003-3106-2485, email: imkrtumova@yandex.ru

¹State University of Management, Moscow, Russia

²Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Abstract

The purpose of the study within the creative industries sector is to identify stable patterns determining vertical professional mobility in the field of digital content creation.

The sociological investigation into the mobility challenges faced by content creators in this sector based not only on classic theories of social mobility but also, significantly, upon the tenets of Johan Huizinga's *Homo Ludens* regarding the all-encompassing nature of the phenomenon of play. A large-scale survey was conducted involving 900 respondents—participants in the creative industries residing in major metropolitan areas—alongside an expert survey of over 40 creative industry professionals. It is important to consider the practical experience of the co-author, who has been professionally engaged in creative industry content creation for over 20 years, including work in formats “Fun and Creative Club” (KNA) and blogging. An analysis of the empirical data from this pilot sociological study (N=900)—conducted by P.P. Yanchuk—revealed the structure and determinants of vertical professional mobility within the digital content creation sphere.

Preliminary conclusions are drawn regarding the existence of stable patterns linking respondents' social origins, educational backgrounds, early socialization experiences (specifically, involvement in team-based competitive formats such as KVN), and their current professional status (including income levels and career strategies). The study highlights the heterogeneity of this professional group and facilitates the delineation of a socio-stratificational model for the sector.

For citation: Yanchuk P.P., Mkrtumova I.V. (2026) Professional mobility characteristics of digital content creators in the creative industries: key features. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 241–249.

Keywords

Sociology, sociological research, digital content creator, creative industries, game formats, kvn, vertical professional mobility, precarity, cultural capital



ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день развитие креативных индустрий (далее — КИ) является мировым трендом, который охватывает не только создание контента и регулиацию авторских прав, но и косвенно влияет на развитие туризма в регионах страны, на сокращение миграций из региона, на улучшение демографической ситуации. Важным вектором развития креативных индустрий является смысловая нагрузка или «создание идентичности», как отдельного креатора, так и всего государства.

Актуальность данного исследования подтверждается вниманием к проблеме на высоком государственном уровне. В 2024 г. в Российской Федерации (далее — РФ, Россия) принят закон о креативных индустриях¹. В мире есть несколько стран, в которых приняты подобные законы: Россия, Великобритания, Южная Корея, Индонезия и др. В «Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г.», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 г. № 2613-р, представлены цифры по вкладу креативных (творческих) индустрий в глобальном масштабе: «6,6 %, в развитых странах эта доля достигает 8–12 % при среднегодовом росте в 15 %». «Доля творческих (креативных) индустрий в экономике РФ (2020 г.) составляет лишь 2,23 %» [1, с.73–82].

Произошел стремительный рост сферы КИ. С 2021 г. в России создана и работает федерация креативных индустрий, в которой на текущий момент состоит 785 компаний. Министерство экономического развития Российской Федерации сообщает, что в 2025 г. доля креативного сектора в валовом внутреннем продукте страны достигла 8,26 трлн рублей, или 4,2 %. По данным Росстата в 2024 г. этот показатель составлял 3,9 %². По данным Forbes.ru аналогичный показатель в других странах, без учета сопоставимости классификаций креативных индустрий, в США и Китае составляет 4,2 %, в Великобритании 5,5 %, в Германии 3,1 %, в Австралии 5,7 %³. Мэр Москвы С. С. Собянин отметил, что в столице вклад КИ в экономику в 2025 г. составил 11 %⁴.

Развитие цифровых платформ — базы развития сферы креативных индустрий, связано с процессами развития институтов электронного правительства. В первую очередь стремительно генерируются инновации в сфере платформизации деятельности институтов государственного управления, лидеров экономики и IT индустрии⁵. Она воплощается в создании новых и развитии существующих «метавселенных». Например, портал «Госуслуги»⁶ сконцентрировал и консолидировал обращения граждан по большинству аспектов гражданской жизнедеятельности населения и социальных услуг. «Мос.ру»⁷ — экосистема, сгруппировавшая необходимые для москвичей ресурсы через «одно окно». «СБЕР»⁸ создал и выстроил на основе платформизации «метавселенные» и продолжает развивать экосистему.

С точки зрения социологического анализа платформизация заключается в создании цифровых платформ с технологиями искусственного интеллекта (далее — ИИ) с дружелюбным интерфейсом для ежедневного сопровождения всех основных сфер жизнедеятельности обычного человека, его социальных потребностей. Технологически они предельно просты «на входе», чтобы ими постоянно пользовались обычные люди, которые не являются ни техническими специалистами, ни блогерами.

¹ Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» действительно был принят в 2024 году. Закон принят Государственной думой 30 июля 2024 года, одобрен Советом Федерации 2 августа 2024 года. Вступил в силу 8 августа 2024 года. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409395175/?ysclid=mo2vnxwtf4980291994> (дата обращения: 16.02.2026).

² Вклад креативной экономики в ВВП в 2025 году составил 8,26 трлн рублей. Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_kreativnoy_ekonomiki_v_vvp_v_2025_godu_sostavil_826_trln_rubley.html (дата обращения: 16.02.2026).

³ Что такое креативные индустрии, профессиональный взгляд. Forbes Education — обучение за рубежом и в России. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/education/511523-professional-niy-vzglyad-na-kreativnye-industrii> (дата обращения: 16.02.2026).

⁴ Сергей Собянин доложил Владимиру Путину об основных направлениях развития Москвы. Новости города. Сайт Москвы. Режим доступа: <https://www.mos.ru/mayor/themes/14180050/> (дата обращения: 16.02.2026).

⁵ Атлас креативных индустрий. АСИ. 2021. Режим доступа: <https://asi.ru/news/180985> (дата обращения: 16.02.2026).

⁶ Портал государственных услуг Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 16.02.2026).

⁷ Госуслуги Москвы / Портал госуслуг Москвы. Режим доступа: <https://www.mos.ru/uslugi/?id=1> (дата обращения: 16.02.2026).

⁸ СберБанк Метавселенные. Режим доступа: <https://sberuniversity.ru/research/sberknowledge/metavselennye/> (дата обращения: 16.02.2026).

ДИСКУССИЯ

Исследования области КИ в настоящее время стали осуществляться ведущими научными школами⁹. Институт развития креативных индустрий факультета креативных индустрий Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее — НИУ ВШЭ) в 2024 г. принял решение о проведении исследования сферы КИ¹⁰. Был составлен рейтинг развития креативных индустрий в регионах. В регионах-лидерах сосредоточено 44,3 % организаций, реализующих специализированную деятельность в области дизайна, 76,3 % компаний, реализующих деятельность в области архитектуры и до 69,8 % числа организаций, занимающихся производством предметов народных художественных промыслов и ремесел¹¹. Распределение компаний различных креативных индустрий по регионам неравномерно.

Исследования на тему: «Креативная экономика России: итоги и векторы развития после Петербургского международного экономического форума — 2025» проводились в Лаборатории креативных индустрий и искусственного интеллекта Школы управления «Сколково» совместно с социокреативной платформой Фонда Росконгресс (Фонд «Инносоциум»)¹². «Атлас креативных индустрий в Российской Федерации» разработан исследователями Агентства стратегических инициатив (далее — АСИ). Учеными созданы методологические подходы к изучению вклада КИ в экономику разных стран¹³.

Всероссийский центр изучения общественного мнения (далее — ВЦИОМ)¹⁴ проводил мониторинговое исследование о креативных индустриях. Социологи выявили уровень информированности населения в этой сфере и отношения к ней. В аналитическом докладе ВЦИОМ отмечается, что «москвичи и петербуржцы знают или слышали о креативных индустриях в 1,3–1,6 раз чаще жителей других городов. Это обусловлено высоким уровнем развития креативного сектора в обеих столицах и концентрации занятых в нем». Отмечено, что КИ более знакома «высокообразованной аудитории (34 %) и активным пользователям сети (27 %)¹⁵. Исследования проблем КИ также осуществляли эксперты из Института экономики Российской академии наук (далее — РАН), Государственного института искусствознания и т.д.¹⁶ [1–4].

Проблема актуальна для социологической науки, поэтому Социологический институт РАН — филиал Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (г. Санкт-Петербург), Санкт-Петербургское отделение РАН, Санкт-Петербургский филиал Института истории естествознания и техники, а также иные значимые научные структуры северной столицы 20–22 мая 2026 г. провели «XL сессию Международной школы социологии науки и техники им. С.А. Кутеля» на тему: «Креативные индустрии как объект науковедческого анализа: знания, технологии, институциональные формы»¹⁷.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ СОЗДАТЕЛЕЙ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТА В ОБЛАСТИ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

В статье анализируются итоги социологического исследования особенностей профессиональной мобильности создателей цифрового контента в области креативных индустрий (N = 900). Исследование проведено в январе-марте 2026 г. П.П. Янчуком методом массового анкетного опроса.

⁹ Ривчун Т.Е., Платонова Н.А., Абанкина Т.В., Вапнярская О.И. Рейтинговое исследование развития креативных индустрий. НИУ ВШЭ. 2025 – 27 с. 1028420066.pdf. Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1028420066.pdf> (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁰ Рейтинговое исследование развития креативных индустрий. НИУ ВШЭ. 1028420066.pdf. Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1028420066.pdf> (дата обращения: 16.02.2026).

¹¹ Там же.

¹² Креативная экономика России: Итоги и векторы развития после Петербургского международного экономического форума-2025. Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/researches/kreativnaya-ekonomika-rossii/> (дата обращения: 16.02.2026).

¹³ В АСИ презентовали первый в России Атлас креативных индустрий. 2021. Режим доступа: <https://asi.ru/news/180985/> (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁴ ВЦИОМ. Новости: Индустрия креатива: мониторинг. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/industrija-kreativa-monitoring> (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁵ Там же.

¹⁶ Ривчун Т.Е., Платонова Н.А., Абанкина Т.В., Вапнярская О.И. Рейтинговое исследование развития креативных индустрий. НИУ ВШЭ. 2025 – 27 с. 1028420066.pdf. Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1028420066.pdf> (дата обращения: 16.02.2026).

¹⁷ Креативные индустрии как объект науковедческого анализа: знания, технологии, институциональные формы. Социологический институт РАН. Режим доступа: <https://socinst.ru/conferences/kugel2026/#files> (дата обращения: 16.02.2026).

Целью исследования стало выявление устойчивых закономерностей, детерминирующих вертикальную профессиональную мобильность создателей контента в сфере создания цифрового контента. Для достижения цели последовательно решены следующие задачи исследования:

- по итогам авторского социологического исследования выявлены социально-демографические, социокультурные, профессиональные и образовательные особенности создателей контента КИ;
- выявлены и типизированы детерминанты, определяющие траектории вертикальной профессиональной мобильности создателей контента, в том числе осуществлена оценка роли игровых командных форматов, например «Клуб веселых и находчивых» (далее — КВН), как ресурса ранней социализации [5–7];
- определена структура объективных и субъективных факторов (включая риски, психологические барьеры, зависимость от цифровых платформ, прекарность занятости, факторы успеха), оказывающих влияние на карьерный рост и формирование барьеров мобильности в креативных индустриях;
- осуществлена типологизация социально-профессиональных групп создателей контента;
- сконструированы алгоритмы (модели) успешной вертикальной профессиональной мобильности в креативных индустриях.

Выявлены социально-демографические характеристики создателей контента КИ. Как и предполагалось, по месту жительства концентрация создателей контента сосредоточена в Москве (45,0 %). Но петербургский кластер играет также заметную роль (16,6 %). Это указывает на урбанистическую специфику профессии, а именно — доступ к Интернет-ресурсам, сетям, событиям в индустрии КИ и инфраструктуре.

Возрастной профиль демонстрирует относительную зрелость — 63,6 % создателей контента старше 26 лет (в возрасте 26–45 лет). Этот факт опровергает массовый стереотип восприятия цифровой медиасреды как «подростково-молодежной» индустрии. Зафиксированный гендерный баланс (51,1 % — мужчины, 48,9 % — женщины) нетипичен для digital-творчества, где обычно доминируют женщины (девушки-блогеры и др.).

Анализ эмпирических данных исследования показал, что крайне важную роль в успехе создателей контента КИ играет фактор семейной «вузовской» образовательной традиции как культурного капитала. У создателей контента КИ высокий образовательный ценз. 52,8 % респондентов имеют высшее образование (далее — ВО), еще 16,9 % имеют два и более ВО. Это коррелирует с образовательным фундаментом родителей. У 45,3 % креаторов оба родителя имеют ВО, что формирует культурный базис для креативности детей (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнительный анализ влияния высшего образования (ВО) родителей
на профессиональные успехи детей (нормализовано по признаку, % в группе родителей)**

Показатель успеха	Оба родителя с ВО, %	Без ВО у родителей, %	Разрыв (оба с ВО/без ВО), %
Высокий доход (> 80 тыс. руб./мес.)	44,2	28,6	+15,6
Подписчики >10 тыс.	18,3	7,1	+11,2
Стаж > 6 лет	38,7	24,3	+14,0
Контент КИ как основной доход	27,5	14,3	+13,2

Составлено авторами по материалам исследования

Более двух третей опрошенных являются выходцами из семей, где у одного или обоих родителей есть высшее образование. Важную роль играет межпоколенческая передача культурного капитала. Она выступает необходимым, хотя и недостаточным условием для входа в креативную профессию. Наличие у родителей высшего образования слабо коррелирует с уровнем дохода респондента, но является важной ступенью для вхождения в профессию.

Установлена выраженная гендерная асимметрия в распределении доходов. Мужчины доминируют в верхней доходной страте. Среди респондентов с доходом «более 150 тыс. руб.» доля мужчин составляет около 74 %. При этом в группах с низким или нестабильным доходом ниже 40 тыс. руб. гендерный баланс выравнивается. Данная особенность может свидетельствовать о сохранении традиционных паттернов монетизации творческого труда и в цифровой среде. В этой нише мужчины чаще занимают более рискованные, но потенциально более доходные позиции.

Проведем сравнительный анализ, рассмотрев место рождения респондента и показатели успеха (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ (нормализовано по типам поселений, % в группе)

Показатель успеха	Малый город/село, %	Город > 50 тыс, %	Миллионник, %
Высокий доход (>80 тыс. руб./мес.)	35,2	38,7	42,1
Подписчики >1 тыс.	28,4	39,8	45,3
Стаж > 3 лет	46,7	48,9	52,1
Контент КИ как основной доход	18,5	22,1	25,6

Составлено авторами по материалам исследования

Авторами исследования выявлен фактор влияния места рождения. Респонденты из малых городов демонстрируют средний уровень успеха, уступая выходцам из мегаполисов на 7–17 % по всем метрикам. Однако разрыв не критичен. Свыше трети из них (35 %) имеют высокий доход (против 42 % из миллионников), а 28 % — заметную аудиторию. Они преодолевают географический барьер через цифровую доступность.

Респонденты из малых городов более мобильны. В профессии 21 % выходцев из малых городов, что свидетельствует либо о факте профессиональной миграции, либо об удаленном характере работы. Большинство успешных креаторов родом из мегаполисов. Но выходцы из «малых городов» (менее 50 тыс.) и «сельской местности», чьи родители (один из родителей) имеют высшее образование, несколько чаще демонстрируют готовность к продвижению своего цифрового контента. Они ярче выражают стремление к его размещению на международных платформах, чем «коренные» жители мегаполисов. Это может объясняться более высокой мотивацией к вертикальной профессиональной мобильности. У таких респондентов выявлено стремление преодолеть изначальные территориальные ограничения посредством цифровых инструментов.

ОПЫТ УЧАСТИЯ В КВН (КАК ЧАСТЬ СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫХ ИГРОВЫХ ФОРМАТОВ: КВН, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ИГРЫ)

КВН — «кузница кадров», в том числе для КИ. Установлен важный фактор вертикальной мобильности создателей контента, состоящий в ранней социализации в школьных командных соревновательных форматах. Главная закономерность прослеживается в анализе ответов на вопросы о школьных/студенческих форматах креативности. Вопрос № 35 («повлияло ли участие в школьных командных соревновательных форматах, КВН и т.п. на успех в креативе») и ответы на Вопрос № 32 (участие в школьных/студенческих форматах), где более 920 упоминаний КВН. Девять из десяти опрошенных (87,0 %) отметили положительное влияние опыта на успех в карьере («существенно» — 53,0 %, «частично» — 34,0 %). Доминирует в выборке группа с опытом командных соревнований (табл. 3).

Таблица 3

Сравнение траекторий успеха (% в группе)

Показатель	С опытом КВН/игр, %	Без опыта, %	Разница, %
Высокий доход (> 40 тыс. руб./мес.)	40,3	32,1	+8,2

Показатель	С опытом КВН/игр, %	Без опыта, %	Разница, %
Подписчики >1 тыс.	44,8	35,7	+9,1
Контент КИ — основной доход	24,8	15,4	+9,4

Составлено авторами по материалам исследования

Успешность респондентов с опытом КВН/игр выше на 8–9 %, что существенно при ошибке признака в 5 %. Респонденты с таким опытом лидируют по монетизации, профессионализму и величине аудитории подписчиков, подтверждая гипотезу о КВН как о «школе креативности». Игра развивает командную импровизацию, стрессоустойчивость, публичность и уверенность в себе. Среди креаторов без опыта игр в КВН на 12 % больше «новичков» и тех, для кого создание контента КИ — это хобби.

Большинство респондентов, достигших высокого уровня дохода (более 150 тыс. руб.) и оценивающих свои перспективы как «очень высокие», в прошлом системно занимались КВН или аналогичными юмористическими командными играми. Эти данные свидетельствуют о том, что участие в школьные и студенческие годы в соревновательных командных форматах, в первую очередь в КВН, а также в спортивных или интеллектуальных играх, является мощнейшей предпосылкой последующего профессионального успеха.

Анализ ответов на открытые и закрытые вопросы показывает, что ключевыми компетенциями, приобретенными в ходе этой деятельности, являются не только креативные способности. В качестве ключевых навыков, полученных в юности, респонденты, отмечающие влияние на свой успех «КВН», «Что, где, когда» и других интеллектуальных игр, называют не только креативность (она вторична). Они указали, что приобрели такие навыки, как: стрессоустойчивость и работа под давлением, быстрое принятие решений и умение работать в команде. Навыки стрессоустойчивости, быстрого принятия решений в условиях неопределенности и эффективной командной работы более важны, нежели умение создавать контент. Соревновательная игровая деятельность выступает не просто формой досуга, а институтом ранней профессионализации, формирующим поведенческие паттерны и психологические установки, необходимые для выживания и роста в высококонкурентной и прекарной креативной среде.

ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТА В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ, КАК В ПРОФЕССИИ

Игроки на рынке создания контента КИ должны определиться со своей экономической стратегией: избирают ли они автономию или зависимость от цифровых платформ, а также диверсификацию. Создатели контента КИ почти полностью зависят от цифровой среды, в которой они работают, от «черных ящиков» до алгоритмов платформ. Цифровые платформы задают и меняют «условия игры», которые нужно или принимать, или искать иные профессии.

Детальный социологический анализ ключевого индикатора профессиональной мобильности — зависимости от решений цифровых платформ, выявил структуру такой зависимости. Только 11 % создателей контента КИ заявили о полной независимости от платформ. Почти 35 % респондентов указали на наличие зависимости в разной степени. На первом месте, — зависимость умеренная (31,2 %) и значительная (23,8 %). Полная зависимость от решений конкретной цифровой платформы — 5,0 % (минимальная группа на уровне статистической ошибки признака). Более трети респондентов, 37,0 %, избирают диверсифицированные стратегии использования платформ. В их числе независимые стратегии. Их избрали 26,0 % опрошенных. А также почти независимые стратегии. 11,0 % респондентов избрали полностью независимые стратегии.

Данные показывают, что более половины профессиональных треков создателей контента КИ контролируются платформами как «черным ящиком» алгоритмов. Умеренная зависимость присутствует как компромисс. Диверсификация платформ (Вопрос № 8), избираемая респондентами, снижает риски, но не устраняет. Это говорит о структурной уязвимости профессии создания контента креативных индустрий, где успех более зависит от внешних игроков (VK, Telegram и др.), а не только от компетенций создателя контента КИ. В целом это формирует платформенный прекариат, чья профессиональная деятельность во многом зависит от решений конкретной цифровой платформы.

Установлено, что в экономическом поведении успешных создателей контента КИ (> 150 тыс. руб.) прослеживается четкая стратегия диверсификации доходов. Креаторы полагаются не только на монетизацию платформ. Основные источники дохода: прямые заказы, фриланс (упоминается в 80 % анкет успешных авторов), доход от офлайн-мероприятий (коррелирует с опытом КВН или иных игр — умение работать «в живую»), продажа собственных продуктов (курсы, мерч). Монетизация через платформы является лишь одной из составляющих. Успешные авторы парадоксальным образом либо «почти не зависят» от решений платформ, либо оценивают свою зависимость как «умеренную». Респонденты, декларирующие полную зависимость от решений платформ (23,8 %), практически без исключения находятся в зоне нестабильного или низкого дохода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итоги анализа эмпирических данных социологического исследования позволили выявить особенности профессиональной мобильности создателей цифрового контента в области креативных индустрий. Сделаны научно-обоснованные выводы о наличии устойчивых паттернов, связывающих происхождение, образование, раннюю социализацию (опыт в игровых форматах) и текущий профессиональный статус (уровень дохода и стратегии продвижения по карьерной лестнице) создателей контента в КИ, с успехами в профессии. Выявлены проблемы и системные риски.

Большинство респондентов, достигших высокого уровня дохода (более 150 тыс. руб.) и оценивающих свои перспективы как «очень высокие», имеют высшее образование, как минимум, во втором поколении, а также школьный опыт системных занятий КВН или аналогичными соревновательными командными играми. Эти данные свидетельствуют о том, что культурный капитал семьи и участие в школьные и студенческие годы в соревновательных командных форматах, в первую очередь в КВН, является мощнейшей предпосылкой последующего профессионального успеха.

Исследование выявило системные риски профессии «создатель контента КИ», состоящие в ее прекарности и структурной уязвимости. В этой профессии занятость и доходы нестабильны, а успех зависит, и от цифровых платформ, и от внешних игроков (VK, Telegram и др.), а не только от уровня компетенций, мотивации или целеустремленности самих создателей контента КИ. Данные показывают, что профессиональная карьера более половины креаторов контролируется цифровыми платформами как «черным ящиком» алгоритмов. Высокий доход позволяет успешным авторам выстраивать прямые связи с аудиторией и заказчиками (Telegram-каналы, собственные сайты, офлайн), минуя алгоритмические риски платформ. Это подтверждает гипотезу исследования о том, что вертикальная мобильность создателей контента в креативных индустриях сопряжена с переходом от зависимости от платформ к выстраиванию прямых связей с аудиторией и заказчиками. Учитывая эти профессиональные особенности, можно говорить о прекарности профессии «создание цифрового контента креативных индустрий».

Список литературы

1. Гумерова, Г. И. Подходы к исследованию креативных индустрий для управления в цифровой экономике / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева // Russian Journal of Economics and Law. — 2023. — Т. 17, № 1. — С. 63–89. — DOI 10.21202/2782-2923.2023.1.6389. — EDN CREUDR.
2. Ковалев, М. Н. КВН (Клуб веселых и находчивых) как социокультурное явление современной России: специальность 22.00.06 «Социология культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Ковалев М. Н. — Москва, 2004. — 22 с. — EDN NHMZYD.
3. Мкртумова, И. В. Трансформации социальных коммуникаций в условиях цифровой платформизации и создания метавселенных помощи человеку / И. В. Мкртумова, Д. А. Чижов, П. П. Янчук, М. Ашкар // Цифровая социология. — 2025. — Т. 8, № 1. — С. 42–50. — DOI 10.26425/2658-347X-2025-8-1-42-50. — EDN APBVTJ.
4. Кошанов, А. К. Некоторые подходы к оценке состояния человеческого капитала (на примере Казахстана) / А. К. Кошанов, З. К. Чуланова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2021. — № 4. — С. 49–72. — DOI 10.38050/01300105202143. — EDN XNFCTC.
5. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. — Пер. с англ. Москва: «Классика-XXI», 2007. — 421 с. — ISBN: 978-5-89817-185-8
6. Соколов, А.В. Трансформации коммуникативных стратегий медиа в условиях цифрового развития России // Автореф.... дис. канд. филол. наук. — 5.9.9 Москва: Академия медиаиндустрии, 2023 — 26 с.

7. Сергеева, О. В. Медиакультура в практиках повседневности: специальность 22.00.06 «Социология культуры»: дис. на соискание ученой степени д-ра социол. наук / Сергеева Ольга Вячеславовна. — Санкт-Петербург, 2011. — 411 с. — EDN QFLQGZ.

References

1. Gumerova, G. I., Shaimieva, E. Sh. (2023). Approaches to Researching Creative Industries for Management in the Digital Economy. *Russian Journal of Economics and Law*, 17(1), 63 – 89. (In Russian). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2023.1.63-89>.
2. Mkrtumova, I.V., Chizhov, D.A., Yanchuk, P.P. (2025). Ashkar, M. Transformations of Social Communications Amidst Digital Platformization and the Creation of Metaverses for Human Assistance. *Digital Sociology*, 8(1), 42–50. (In Russian) <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2025-8-1-42-50>.
3. Koshanov, A.K., Chulanova, Z.K. (2021). Some Approaches to Assessing the State of Human Capital (Based on the Example of Kazakhstan). *Bulletin of the Moscow University of Economics*. 4, 45–62. (In Russian). <https://doi.org/10.38050/01300105202143>.
4. Kovalev, M. N. (2004). *KVN (The Club of the Merry and Witty) as a Sociocultural Phenomenon of Modern Russia*. Moscow: Moscow University for the Humanities Press, “Socium”.
5. Florida, R. (2007) *The Creative Class: People Who Are Changing the Future*: Trans. from English. Moscow: “Klassika-XXI”.
6. Sokolov, A. V. (2023). Transformations of Media Communication Strategies in the Context of Russia’s Digital Development. Abstract of the Diss. for the Degree Cand. Sci. (Psy). 5.9.9. Moscow: FSBEI DPO “Academy of Media Industry”. (In Russian).
7. Sergeeva, O.V. (2011). Media Culture in Everyday Practices. Abstract of the Diss. for the Degree Dr. Sci. (Sociol.). 22.00.06. St. Petersburg: St. Petersburg State University. (In Russian).

Развитие креативных способностей детей в условиях разных образовательных сред

Белоусова Алла Константиновна

Д-р психол. наук, проф., зав. каф. психологии образования и организационной психологии
ORCID: 0000-0002-7506-3749, e-mail: belousovaak@gmail.com

Мочалова Юлия Александровна

Канд. психол. наук, доц. каф. психологии образования и организационной психологии
ORCID: 0000-0003-0095-7518, e-mail: guliya@mail.ru

Кряжкова Екатерина Владимировна

Ст. преп. каф. психологии образования и организационной психологии
ORCID: 0000-0002-3665-0094, e-mail: e.kryazhkova@mail.ru

Козедуб Анастасия Петровна

Ст. преп. каф. психологии образования и организационной психологии
ORCID: 0009-0001-3796-0836, e-mail: yahoonastrya95@mail.ru

Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация

Современное образование развивает креативность, необходимую для адаптации и поиска нестандартных решений. Образовательная среда может как стимулировать, так и ограничивать воображение, а сравнение разных условий позволяет определить наиболее эффективные пути раскрытия творческого потенциала детей.

Цель исследования – изучение психологических особенностей формирования и развития креативности у детей дошкольного возраста, занимающихся в условиях различным образом спроектированной образовательной среды. В исследовании участвовали 57 детей подготовительной группы: 31 воспитанник детского сада № 22 «Ромашка» и 26 воспитанников детского сада № 2 «Буратино», Аксая. Применялись следующие методики: сравнительный анализ теорий, математическая обработка данных в SPSS 23.0 и тест креативного мышления П. Торренса. Исследование проводилось в группах, работающих в условиях различной образовательной среды. Первая группа тестировалась по авторской программе «Развитие креативного мышления детей старшего дошкольного возраста путем внедрения электронного программного обеспечения для рисования (ЭПО) в работе педагога-психолога». Она же считалась экспериментальной группой. Вторая группа тестировалась по авторской программе педагога-психолога «Развитие креативного мышления у детей старшего дошкольного возраста, посредством методики Э. Де Боно «Шесть шляп мышления». Она же считалась контрольной группой.

Анализ материала показал, что после реализации программ в обеих группах отмечена положительная динамика креативности: общий показатель вырос на 44 %. Программа Э. де Боно «Шесть шляп мышления» доказала эффективность в развитии вербально-го, изобразительного, словесно-звукового и общего креативного мышления. Результаты исследования подтверждают значимость развития креативных способностей, зависящих от образовательной среды.

Для цитирования: Белоусова А.К., Мочалова Ю.А., Кряжкова Е.В., Козедуб А.П. Развитие креативных способностей детей в условиях разных образовательных сред // Вестник университета. 2026. № 4. С. 250–263.

Ключевые слова

Дошкольная образовательная организация, дети дошкольного возраста, развитие креативных способностей, творческий потенциал, творческая деятельность, образовательная среда, цифровизация



Development of children's creative abilities in different educational environments

Alla K. Belousova

Dr. Sci. (Psy.), Prof., Head of Educational Psychology and Organizational Psychology Department

ORCID: 0000-0002-7506-3749, e-mail: belousovaak@gmail.com

Yulia A. Mochalova

Cand. Sci. (Psy.), Assoc. Prof. at the Educational Psychology and Organizational Psychology Department

ORCID: 0000-0003-0095-7518, e-mail: guliya@mail.ru

Ekaterina V. Kryazhkova

Senior Lecturer at the Department of Educational Psychology and Organizational Psychology

ORCID: 0000-0002-3665-0094, e-mail: e.kryazhkova@mail.ru

Anastasiya P. Kozedub

Senior Lecturer at the Department of Educational Psychology and Organizational Psychology

ORCID: 0009-0001-3796-0836, e-mail: yahoonastrya95@mail.ru

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia

Abstract

Modern education develops the creativity, which is necessary to adapt and find unconventional solutions. The educational environment may both stimulate and limit imagination; therefore, comparing different conditions makes it possible to identify the most effective ways to foster children's creative potential.

The purpose of the study is to explore the psychological characteristics of the formation and development of creativity in preschool children educated in differently designed educational environments. The study involved 57 children of the preparatory group: 31 pupils from Kindergarten No. 22 "Romashka" and 26 pupils from Kindergarten No. 2 "Buratino" in Aksay. The research included such methods as comparative analysis of theories, mathematical data processing in SPSS 23.0, and the Torrance Test of Creative Thinking. The study was conducted in groups working in different educational environments. The first group was tested by the author's program "Development of Creative Thinking in Senior Preschool Children through the Use of Electronic Drawing Software in the Work of the Educational Psychologist" (experimental group). The second group was tested by the programs "Development of Creative Thinking in Senior Preschool Children Using Edward de Bono's 'Six Thinking Hats' Method" (control group).

The analysis showed that after realization of the programs, both groups demonstrated positive dynamics in creativity development: the overall indicator increased by 44 %. E. de Bono's "Six Thinking Hats" program proved efficiency in developing of verbal, figural, verbal-auditory, and general creative thinking. The results of the study confirm the importance of developing creative abilities which depends on the educational environment.

For citation: Belousova A.K., Mochalova Yu.A., Kryazhkova E.V., Kozedub A.P. (2026) Development of children's creative abilities in different educational environments. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 250–263.

Keywords

Preschool educational organization, preschool children, development of creative abilities, creativity, creative activity, educational environment, digitalization

ВВЕДЕНИЕ

Современное общество развивается в условиях высокой технологической динамики, глобализации и постоянных инновационных преобразований, что делает креативность одной из базовых компетенций XXI в. Это подтверждается как международными исследованиями, подчеркивающими значимость творческого мышления для успешной социализации и профессиональной реализации, так и требованиями национальных образовательных стандартов [1–4]. Необходимость формирования креативности особенно актуальна в дошкольном возрасте, который рассматривается как сенситивный период развития воображения, символической деятельности и когнитивной гибкости [5–7].

Актуальность систематического исследования обозначенной проблемы детерминирована целым рядом взаимосвязанных факторов, среди которых приоритетное значение имеет социальный заказ современного общества и государства. В условиях динамично меняющегося мира, характеризующегося высокой степенью неопределенности, технологическими прорывами и глобальной конкуренцией, от воспитанника дошкольной образовательной системы требуется уже не просто набор статичных знаний, а целый комплекс способностей к саморазвитию, адаптации и решению нестандартных задач. Поэтому обращение к проблеме развития креативности в образовательной среде перестает быть факультативной педагогической задачей и становится императивом, отвечающим стратегическим потребностям развития личности, общества и экономики знаний.

С одной стороны, исследование развития креативности в разных образовательных средах позволяет выявить факторы, стимулирующие или ограничивающие творческое развитие, а с другой — предлагает конкретные практико-ориентированные модели педагогического сопровождения [8]. Это делает изучаемую проблему не только актуальной, но и социально значимой. Результаты подобного анализа могут быть использованы в практике дошкольных образовательных организаций, в системе подготовки педагогов, а также в разработке программ модернизации образования.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопрос о сущности креативности на протяжении десятилетий является предметом дискуссий в психологии и педагогике. В зарубежной психологии креативность трактуется как способность производить оригинальные и социально значимые идеи. Она интегрирует когнитивные, личностные и мотивационные компоненты [1; 2]. В отечественной традиции подчеркивается связь креативности с личностным развитием и образовательной средой, а также ее роль в преобразовании жизненного опыта [5; 9]. Исследователи сходятся во мнении, что креативность является междисциплинарным феноменом, тесно связанным с особенностями среды и специфическими образовательными воздействиями [4]. Современное понимание креативности выходит за рамки психологической характеристики индивида и все чаще рассматривается, как социально обусловленное качество, формируемое во взаимодействии ребенка с образовательной средой.

В статье Н.А. Шинкаревой и Г.В. Богословой старший дошкольный возраст рассматривается как сенситивный период для развития творческих способностей, где формируются их предпосылки, описываются индивидуально-психологические особенности детей (воображение, воля) и определяются условия (включая среду, готовность педагогов и родителей), необходимые для их развития, с использованием диагностических методов для оценки уровня и готовности к творческой деятельности [5]. Статья подчеркивает важность развития творческих способностей в старшем дошкольном возрасте, определяя ключевые факторы, необходимые для его успешной реализации.

Дошкольный возраст характеризуется высокой пластичностью психики и восприимчивостью к обучению, что делает образовательную среду ключевым фактором развития творческого потенциала. Работы российских и зарубежных авторов демонстрируют, что игровая, проектная, арт-терапевтическая и исследовательская деятельность являются наиболее эффективными способами стимулирования воображения, гибкости мышления и эмоциональной отзывчивости, в то время как регламентированная, репродуктивная образовательная среда снижает уровень оригинальности и спонтанности мышления [9–14].

В зарубежных работах подчеркивается важность переживания «потока» в образовательной деятельности. Согласно концепции М. Csikszentmihalyi, состояние полной вовлеченности в деятельность, стимулирует ребенка создавать новые идеи и решения, в результате чего формируется положительный эмоциональный фон, необходимый для креативности [13]. Исходя из этого, стратегической целью образовательного процесса

становится не передача готовых знаний, а проектирование «поточковых» ситуаций — развивающих сред и деятельностных контекстов, которые естественным образом вовлекают дошкольника в интенсивный творческий поиск.

Зарубежные исследования акцентируют внимание на рисках чрезмерной стандартизации образования. К.Н. Кім выявила снижение показателей креативности в системах, ориентированных на тестирование и регламентированные формы обучения, что подтверждает зависимость креативного развития от качества среды [14]. Качество образовательной или социальной среды напрямую влияет на креативное развитие личности, так как тестирование и формализация не дают простора для дивергентного мышления и генерации новых идей, в отличие от среды с акцентом на творчество.

Возрастная специфика креативного развития заключается в особой пластичности психики дошкольника, открытости новому опыту и высокой восприимчивости к образовательному воздействию. Это делает данный период ключевым для формирования предпосылок креативного мышления и обуславливает необходимость создания адекватных условий в образовательной среде.

С.М. Чурбанова подчеркивает, что диагностика креативности должна включать не только когнитивные показатели, но и личностные качества — инициативность, любознательность, эмоциональную отзывчивость. С этой точки зрения традиционные тесты ограничены и не позволяют в полной мере оценить творческий потенциал. С.М. Чурбанова исследует диагностику творческого мышления у детей, отмечая тенденцию к снижению креативности, а также используя методы, опирающиеся на возрастные особенности мышления (от наглядно-образного к словесно-логическому) и развитие воображения, предлагая игры и задания, направленные на развитие гибкости, оригинальности и беглости мышления. Через творческие задачи, такие как рисование, или лепка, оцениваются способности к нестандартным решениям [9].

Креативные способности рассматриваются исследователями как интегративное качество личности, включающее когнитивные, эмоционально-мотивационные и поведенческие компоненты [15;16]. Изучение этих факторов позволит не только оптимизировать существующие образовательные программы, но и создать новые, более благоприятные условия для раскрытия уникальных способностей каждого ребенка.

Значительное внимание уделяется роли педагога, который в условиях современной образовательной модели выступает не только источником информации, но и фасилитатором [16; 17]. Взрослый, который видит в ребенке не объект воспитания, а равноправного партнера в познании мира, открывает перед ним безграничные горизонты. Поэтому от позиции взрослого зависит степень свободы ребенка, его готовность к экспериментированию и выражению собственных идей.

Образовательная среда выступает системообразующим фактором креативного развития. Ее эффективность определяется вариативностью, свободой выбора, эмоциональной поддержкой, а также возможностью интеграции инновационных форм деятельности. Она должна стимулировать любознательность, поощрять эксперименты и предоставлять пространство для самовыражения, где каждый дошкольник чувствует себя ценным и способным к созданию нового.

Методы развития креативности в дошкольном возрасте разнообразны. К ним относятся игровые и проектные технологии, арт-практики, использование цифровых инструментов и медиаобразования [18]. Именно синергия этих методов, их интеграция в образовательную среду, а не эпизодическое применение, позволяет системно развивать креативные способности и воспитывать поколение, способное к созидательной деятельности в современном мире.

Арт-терапевтические методы демонстрируют высокую эффективность. А. В. Мамедова, В. А. Набока отмечают, что современные педагоги и психологи в Российской Федерации (далее — РФ, Россия) и Республике Саха (Якутия) активно используют в своей практике арт-терапевтические методы и приемы, направленные на развитие творческих способностей дошкольников. Ключевыми из них являются: игротерапия, изотерапия, песочная терапия, сказкотерапия, лепка [19]. Данные методы свидетельствуют о стремлении специалистов к созданию творческой и поддерживающей среды, способствующей гармоничному развитию детей и взрослых.

Разнообразие методов является ключевым условием для гибкого и индивидуального подхода к развитию креативности. Игровые технологии являются фундаментальными, поскольку опираются на ведущую деятельность дошкольного возраста. Проектная деятельность рассматривается, как способ формирования

у детей способностей к самостоятельному решению проблемных задач. Арт-терапевтические и художественно-творческие методы (арт-практики) формируют образный, эмоциональный и символический уровни психики. Медиаобразовательные технологии включают осознанную работу с цифровыми инструментами и контентом, что в современном мире является неотъемлемой частью креативной грамотности. Наибольшая эффективность достигается при интегрированном применении этих методов. Например, игровые технологии с элементами арт-практики и использованием медиаинструментов вместе создают комплексную развивающую среду.

Цифровые инструменты в современном дошкольном образовании перестают быть лишь средством развлечения или источником информации. Они становятся мощным ресурсом для целенаправленного развития креативности. Включение цифровых инструментов в педагогический процесс, позволяет расширить традиционные границы творческого самовыражения и создать новые, уникальные образовательные возможности.

Зарубежные подходы также предлагают структурированные когнитивные методы, такие как «Шесть шляп мышления» Э. де Боно развивающие гибкость и вариативность мышления. Общей особенностью эффективных технологий является их направленность на активизацию самостоятельного поиска и расширение возможностей для экспериментирования [20]. Данный метод позволяет освободить мышление от влияния «эго» и споров, фокусируясь поочередно на каждом аспекте для полного понимания и поиска инновационных идей, что особенно полезно для развития творческого мышления и решения сложных задач.

Эффективность развития креативных способностей определяется не только содержанием программ, но и разнообразием применяемых технологий. Несмотря на методическое разнообразие, все эффективные технологии объединяет набор общих психолого-педагогических свойств, которые и обеспечивают их развивающий потенциал. Их общим свойством является стимулирование активности ребенка, предоставление ему свободы выбора и создание условий для самостоятельного поиска новых решений.

Диагностика креативных способностей дошкольников представляет собой одну из наиболее сложных задач современной психологии и педагогики, требующую комплексного подхода и разработки адекватных инструментов. Тесты П. Торренса сохраняют свою значимость, но требуют культурной адаптации и дополнения методами, фиксирующими личностные и эмоциональные компоненты творчества [21; 22]. И отечественные, и зарубежные авторы подчеркивают необходимость комплексной диагностики, учитывающей как актуальный, так и потенциальный уровень творческого развития [9; 23]. Комплексная диагностика также позволяет разработать индивидуальные программы поддержки и развития, направленные на раскрытие всего потенциала человека, а не только на коррекцию недостатков.

Ключевым когнитивным ядром креативности, по мнению большинства исследователей, выступает дивергентное мышление — способность генерировать множество разнообразных и оригинальных идей в ответ на один стимул или проблему. Так, в исследовании М. А. Runco, А. А. М. выделены различные аспекты дивергентного мышления как предикторы творческого потенциала [23]. Следовательно, выделение различных аспектов дивергентного мышления позволяет перейти к научно обоснованному процессу ее диагностики и развития.

Анализ литературы показывает, что развитие креативности дошкольников — многокомпонентная задача, зависящая от качества образовательной среды, применяемых технологий и характера педагогического взаимодействия. Исследования подтверждают, что именно вариативная, эмоционально поддерживающая и стимулирующая среда обеспечивает формирование у детей творческой инициативы, гибкости мышления и готовности к самостоятельному поиску решений [10; 12]. В современных психолого-педагогических исследованиях показано, что, для того чтобы естественно развивать креативность, нужно создавать условия для богатой, свободной, непринужденной игры [24]. Качество детской игры оказывает фундаментальное и наиболее естественное влияние на развитие базовых творческих способностей. Развитые в игре творческие способности становятся прочным внутренним ресурсом, фундаментальной основой, на которой впоследствии строится способность человека к нестандартному решению сложных, неоднозначных задач во взрослой жизни.

В целом результаты анализа свидетельствуют о единстве в признании креативности важнейшей характеристикой личности, а также в необходимости создания вариативной образовательной среды и интеграции инновационных подходов в образовательный процесс. При этом различия проявляются

преимущественно в расстановке акцентов. Зарубежные исследователи уделяют больше внимания когнитивным и институциональным аспектам, тогда как отечественные акцентируют внимание на культурно-исторических и социально-психологических основаниях креативного развития.

Перспективы дальнейших исследований связаны с интеграцией междисциплинарных и цифровых подходов, а также с разработкой программ, ориентированных на комплексное развитие личности. Противоречия между традиционными формами обучения и задачей формирования креативности требуют системного решения, включающего изменения в образовательной политике и подготовке педагогов [4; 9].

Теоретический обзор свидетельствует, что развитие креативных способностей дошкольников в условиях различных образовательных сред является актуальной и многоаспектной задачей, имеющей не только научное, но и социальное значение.

В соответствии с проблемой исследования, авторами определена следующая цель работы – изучить психологические особенности формирования и развития креативности у детей дошкольного возраста, занимающихся в условиях различным образом спроектированной образовательной среды.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В эмпирическом исследовании приняли участие 57 детей подготовительного возраста. В выборку вошли воспитанники муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения (далее — МБДОУ) детский сад № 22 «Ромашка» (31 ребенок: 16 мальчиков и 15 девочек) и МБДОУ детский сад № 2 «Буратино» (26 детей: 12 мальчиков и 14 девочек) Аксая, Ростовская область.

Для достижения целей исследования использовались сравнительный анализ теоретических подходов, а также математико-статистические методы обработки данных с применением пакета Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 23.0.

Для выполнения эмпирической части исследования применялся методический инструментарий, включающий тест творческого мышления П. Торренса [25]. Он представляет собой один из наиболее известных и распространенных инструментов для диагностики креативности. Основная задача теста П. Торренса – выявление особенностей дивергентного мышления, то есть способности человека генерировать разнообразные, оригинальные и нестандартные идеи в ответ на проблемные ситуации.

Методика включает два основных блока: вербальный и фигурный (изобразительный). Вербальные задания направлены на исследование того, как испытуемый оперирует словами и понятиями. Участникам предлагаются вопросы или незаконченные ситуации, требующие множества вариантов ответов. Здесь оцениваются такие показатели, как беглость (количество идей), гибкость (разнообразие подходов), оригинальность (необычность решений) и разработанность (детализация).

Фигурные задания выявляют способность к преобразованию образов и развитию визуальных идей. Чаще всего ребенку даются фрагменты изображений, линии или фигуры, которые необходимо дополнить, дорисовать, придумав из них целостный сюжет. Этот блок позволяет оценить умение видеть новые связи, преобразовывать заданные элементы и придавать им символическое значение.

Особенностью теста П. Торренса является то, что он позволяет рассмотреть креативность в динамике: важна не только конечная идея, но и процесс ее порождения. Данная методика фиксирует не столько уровень знаний, сколько индивидуальные стратегии мышления и способность выходить за рамки стандартных решений.

Применение теста П. Торренса особенно эффективно в детском возрасте, т. к. он дает возможность выявить потенциальные креативные способности, которые еще не получили полноценного выражения в учебной или повседневной деятельности.

В качестве параметров в данной методике выявляются: вербальное творческое мышление, изобразительное творческое мышление, словесно-звуковое творческое мышление. Основными показателями творческого мышления являются: легкость (беглость), гибкость и оригинальность.

Исследование проводилось в условиях двух различных образовательных сред.

1. Экспериментальная группа 1 обучалась по программе «Развитие креативного мышления детей старшего дошкольного возраста, путем внедрения электронного программного обеспечения для рисования (ЭПО)».

2. Экспериментальная группа 2 обучалась по программе педагога-психолога, основанной на методике Э. де Боно «Шесть шляп мышления» [20].

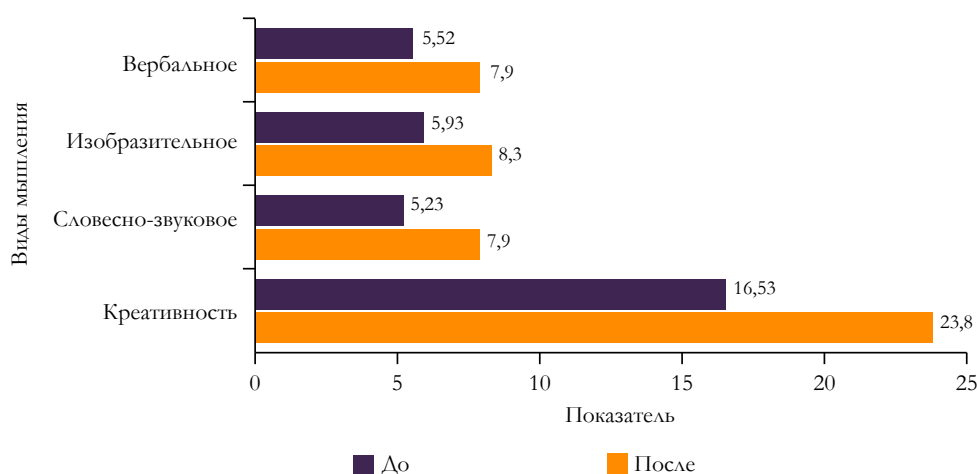
Обе программы направлены на развитие креативности, но различаются характером образовательных воздействий: цифровая среда (ЭПО) и когнитивно-позиционный подход (Э. де Боно). Сравнение результатов двух групп и естественного возрастного развития позволило оценить эффективность различных типов образовательных сред.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

С помощью теста П. Торренса мы провели исследование, направленное на изучение творческого мышления детей старшего дошкольного возраста в каждой группе, до проведения авторской программы и после нее. Результаты представлены на рис. 1.

Составлено авторами по материалам источника [20]

Рис. 1. Выраженность показателей креативности по методике П. Торренса до и после проведения



программы «Развитие креативного мышления у детей старшего дошкольного возраста, посредством методики Э. Де Боно «Шесть шляп мышления» (контрольная группа) [20].

Анализ экспериментальных данных показал, что программа, реализованная по методике Э. де Боно «Шесть шляп мышления» [20], оказала существенное влияние на развитие различных аспектов креативного мышления у детей старшего дошкольного возраста.

В сфере вербально-творческого мышления наибольшая положительная динамика выявлена по показателям беглости ($X_{\text{ср}} = 2,6$; рост на 52 %; $t_{\text{эмп}} = 6,5$; $p \leq 0,01$), оригинальности ($X_{\text{ср}} = 2,6$; 52 %; $t_{\text{эмп}} = 6,5$; $p \leq 0,01$) и гибкости ($X_{\text{ср}} = 2,7$; 30 %; $t_{\text{эмп}} = 4,8$; $p \leq 0,01$). Совокупный показатель также существенно увеличился ($X_{\text{ср}} = 7,9$; 43 %; $t_{\text{эмп}} = 7,2$; $p \leq 0,01$).

Изобразительное творческое мышление также продемонстрировало значимый рост: беглость ($X_{\text{ср}} = 3,07$; 46 %; $t_{\text{эмп}} = 3,7$; $p \leq 0,01$), гибкость ($X_{\text{ср}} = 2,6$; 52 %; $t_{\text{эмп}} = 4,3$; $p \leq 0,01$), оригинальность ($X_{\text{ср}} = 2,7$; 29 %; $t_{\text{эмп}} = 5$; $p \leq 0,01$), общий показатель ($X_{\text{ср}} = 8,3$; 40 %; $t_{\text{эмп}} = 6,9$; $p \leq 0,01$).

В области словесно-звукового творческого мышления также выявлен рост: беглость ($X_{\text{ср}} = 2,6$; 52 %; $t_{\text{эмп}} = 6,5$; $p \leq 0,01$), гибкость ($X_{\text{ср}} = 2,6$; 25 %; $t_{\text{эмп}} = 4,8$; $p \leq 0,01$), оригинальность ($X_{\text{ср}} = 2,6$; 73 %; $t_{\text{эмп}} = 7,5$; $p \leq 0,01$). Совокупный показатель вырос на 51 % ($X_{\text{ср}} = 7,9$; $t_{\text{эмп}} = 7,6$; $p \leq 0,01$).

Особое значение имеет общий показатель креативности, увеличившийся на 44% (с 16,5 до 23,8 баллов; $t_{\text{эмп}} = 7,8$; $p < 0,001$).

Эти данные подтверждают высокую результативность методики де Боно для развития креативного мышления у дошкольников.

Результаты исследования подтверждают высокую эффективность методики Э. де Боно «Шесть шляп мышления», как инструмента развития креативности дошкольников. Освоение детьми различных когнитивных позиций усиливает гибкость мышления, расширяет спектр способов решения задач и способствует

формированию нестандартных идей. Существенный прирост показателей беглости и оригинальности в вербальном и словесно-звуковом творческом мышлении, свидетельствует об активизации речевой продуктивности и расширении ассоциативных связей.

Таблица 1

**Сравнительный анализ показателей креативности по методике
П. Торренса (контрольная группа)**

Показатель	Средние значения		Анализ значимости различий	
	До	После	t-критерий Стьюдента	p-value
Вербально-творческое мышление				
Беглость	1,71	2,6	6,5	$\leq 0,01$
Оригинальность	1,71	2,6	6,5	$\leq 0,01$
Гибкость	2,08	2,7	4,8	$\leq 0,01$
Вербальное — общий показатель	5,52	7,9	7,2	$\leq 0,01$
Изобразительное творческое мышление				
Беглость	2,01	3,7	3,7	$\leq 0,01$
Оригинальность	1,71	2,6	3,7	$\leq 0,01$
Гибкость	2,09	2,7	4,3	$\leq 0,01$
Изобразительное — общий показатель	5,93	8,3	6,9	$\leq 0,01$
Словесно-звуковое творческое мышление				
Беглость	1,71	2,6	6,5	$< 0,01$
Оригинальность	2,08	2,6	4,8	$< 0,01$
Гибкость	1,05	2,6	7,5	$< 0,01$
Словесно-звуковое — общий показатель	5,23	7,9	7,6	$< 0,01$
Креативность (общая)	16,53	23,8	7,8	$< 0,01$

Составлено авторами по материалам исследования

Выявленный рост изобразительного творчества отражает межмодальный характер методики, позволяющий переносить когнитивные позиции в визуально-художественную деятельность. Полученные данные согласуются с выводами зарубежных и отечественных исследований, подчеркивающих влияние системных упражнений на развитие когнитивной гибкости [10; 20].

В целом повышение интегрального показателя креативности на 44 % демонстрирует результативность методики и ее потенциал, как эффективной педагогической технологии в дошкольном образовании.

Анализ данных, полученных в ходе реализации программы «Развитие креативного мышления детей старшего дошкольного возраста путем внедрения электронного программного обеспечения для рисования (ЭПО) в работе педагога-психолога», показал статистически значимые изменения по всем параметрам творческого мышления. Результаты представлены на рис. 2.

В области вербально-творческого мышления зафиксированы достоверные различия по показателям гибкости ($X_{cp} = 2,2$; 57 %; $t_{эмп} = 3,6$; $p \leq 0,01$), беглости ($X_{cp} = 1,9$; 35 %; $t_{эмп} = 2,9$; $p \leq 0,01$), оригинальности ($X_{cp} = 1,9$; 35 %; $t_{эмп} = 3,6$; $p \leq 0,01$). Совокупный показатель также продемонстрировал положительную динамику ($X_{cp} = 6,1$; 41 %; $t_{эмп} = 3,3$; $p \leq 0,01$).

В сфере изобразительного творческого мышления отмечен рост всех изучаемых компонентов: беглости ($X_{cp} = 2,1$; 50 %; $t_{эмп} = 3,6$; $p \leq 0,01$), гибкости ($X_{cp} = 1,9$; 35 %; $t_{эмп} = 3,02$; $p \leq 0,01$), оригинальности ($X_{cp} = 2,1$; 50 %; $t_{эмп} = 3,6$; $p \leq 0,01$), а также общего показателя ($X_{cp} = 6,3$; 50 %; $t_{эмп} = 3,6$; $p \leq 0,01$).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Выраженность показателей креативности по методике П. Торренса (экспериментальная группа)

В словесно-звуковом творческом мышлении выявлено улучшение показателей беглости ($X_{cp} = 1,9$; 35 %; $t_{эмп} = 2,8$; $p \leq 0,01$), гибкости ($X_{cp} = 2,1$; 50 %; $t_{эмп} = 3,5$; $p \leq 0,01$), оригинальности ($X_{cp} = 2,6$; 47 %; $t_{эмп} = 3,8$; $p \leq 0,01$). Совокупный показатель также вырос ($X_{cp} = 7,9$; 39 %; $t_{эмп} = 3,5$; $p \leq 0,01$).

Наконец, общий интегральный показатель креативности увеличился на 36 % ($X_{cp} = 17,6$ против 12,9 до эксперимента; $t_{эмп} = 3,2$; $p = 0,002$), что свидетельствует о значительном эффекте программы.

Таблица 2

Сравнительный анализ показателей креативности по методике П. Торренса (экспериментальная группа)

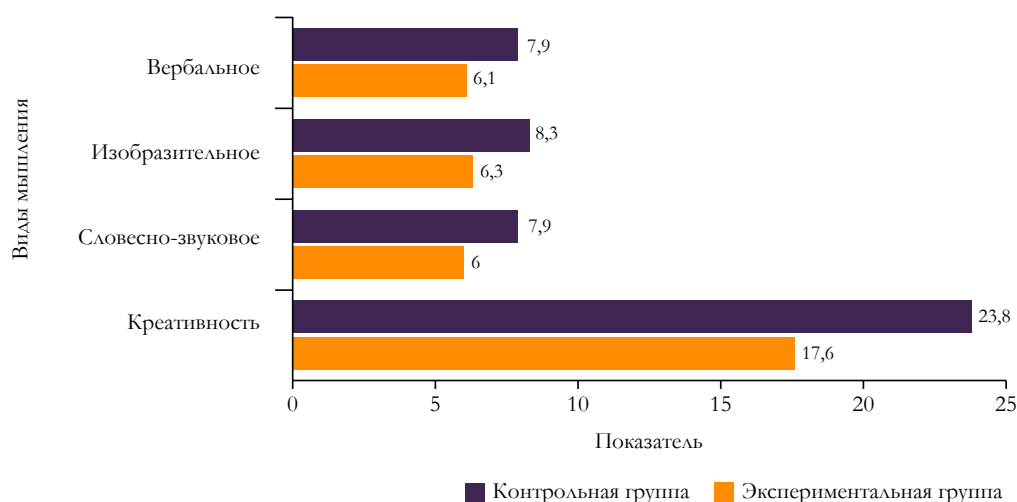
Показатель	Средние значения		Анализ значимости различий	
	До	после	t-критерий Стьюдента	p-value
Вербально-творческое мышление				
Беглость	1,04	2,20	3,60	$\leq 0,01$
Оригинальность	1,41	1,90	2,90	$\leq 0,01$
Гибкость	1,41	1,90	3,60	$\leq 0,01$
Вербальное — общий показатель	4,33	6,10	3,30	$\leq 0,01$
Изобразительное творческое мышление				
Беглость	1,04	2,10	3,06	$\leq 0,01$
Оригинальность	1,41	1,90	3,02	$\leq 0,01$
Гибкость	1,04	2,10	3,06	$\leq 0,01$
Изобразительное — общий показатель	4,02	6,30	3,06	$\leq 0,01$
Словесно-звуковое творческое мышление				
Беглость	1,41	1,09	2,80	$\leq 0,01$
Оригинальность	1,04	2,01	3,50	$\leq 0,01$
Гибкость	1,77	2,06	3,80	$\leq 0,01$
Словесно-звуковое — общий показатель	5,68	7,09	3,50	$\leq 0,01$
Креативность (общая)	12,90	17,60	3,20	$\leq 0,01$

Составлено авторами по материалам исследования

Результаты исследования подтверждают высокую эффективность использования электронного программного обеспечения для рисования (далее — ЭПО) в развитии креативности детей старшего дошкольного возраста. Работа с цифровыми инструментами способствует активизации воображения, формированию навыков комбинирования и преобразования образов, а также повышению познавательной мотивации, что согласуется с выводами современных исследований [18].

Рост показателей беглости, гибкости и оригинальности в вербальном, изобразительном и словесно-звуковом творческом мышлении показывает, что программа стимулирует комплексное развитие креативности, воздействуя сразу на несколько когнитивных каналов. Наибольшая динамика отмечена в изобразительном и словесно-звуковом творчестве, что связано с высокой свободой самовыражения, предоставляемой цифровой средой.

Увеличение интегрального показателя креативности на 36 % подтверждает результативность программы и ее соответствие современным представлениям о необходимости вариативной, стимулирующей и технологически насыщенной образовательной среды [12; 16]. Следовательно, внедрение ЭПО является перспективным направлением развития дошкольного образования, обеспечивающим формирование целостного креативного потенциала ребенка. Распределение средних значений по методике творческого мышления П. Торренса контрольной и экспериментальной группы, можно увидеть на рис. 3.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Распределение средних значений по методике (творческого мышления) П. Торренса контрольной и экспериментальной группы

Сравнение средних значений показателей креативности по методике П. Торренса выявило значимые различия между контрольной и экспериментальной группами (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительный анализ показателей креативности по методике П. Торренса контрольной и экспериментальной группы

Показатель	Средние значения		Анализ значимости различий	
	Контрольная группа	Экспериментальная группа	t-критерий Стьюдента	p-value
Вербальное	7,9	6,1	1,7	≤0,01
Изобразительное	8,3	6,3	2,0	≤0,01
Словесно-звуковое	7,9	6,0	1,9	≤0,01
Креативность (общая)	23,8	17,6	6,2	≤0,01

Примечание: цифра указывает на показатели: вербального, изобразительного, словесно-звукового, креативного мышления без единиц измерения

Составлено авторами по материалам исследования

В контрольной группе показатели оказались выше по всем параметрам. Так, по вербальному творческому мышлению, средний балл составил 7,9 против 6,1 в экспериментальной ($t_{\text{эмп}} = 1,7$; $p < 0,01$). По изобразительному мышлению наблюдается аналогичная тенденция: 8,3 против 6,3 ($t_{\text{эмп}} = 2,0$; $p < 0,01$). В сфере словесно-звукового мышления также зафиксировано преимущество контрольной группы (7,9 против 6,0; $t_{\text{эмп}} = 1,9$; $p < 0,01$).

Наиболее существенные различия обнаружены по интегральному показателю креативности, где среднее значение в контрольной группе достигло 23,8, тогда как в экспериментальной — 17,6 баллов ($t_{\text{эмп}} = 6,2$; $p < 0,01$).

Методика, примененная в контрольной группе (программа по Э. де Боно «Шесть шляп мышления»), оказалась более эффективной для развития креативного потенциала дошкольников, чем использование электронного программного обеспечения для рисования. Полученные результаты заключают, что фактор живого общения, совместного обсуждения и коллективного поиска решений играет ключевую роль в формировании гибкости, беглости и оригинальности мышления. В то время как цифровые средства остаются важным, но вспомогательным инструментом, усиливающим, но не заменяющим коммуникативные и социальные формы креативного развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтвердило, что развитие креативных способностей у детей старшего дошкольного возраста напрямую зависит от содержания образовательной программы и специфики используемых методов. Результаты исследования показывают, что обе программы оказывают положительное влияние на развитие креативности дошкольников, однако характер и степень этого влияния различаются.

Методика Э. де Боно «Шесть шляп мышления» продемонстрировала более выраженный рост по всем компонентам креативного мышления. Наибольшие изменения зафиксированы в области вербального и словесно-звукового творчества, где прирост составил более 50 % по отдельным показателям. Такой результат объясняется тем, что программа основана на живом общении, взаимодействии и совместной работе детей, что создает условия для развития гибкости мышления, умения рассматривать ситуацию с разных точек зрения и находить нестандартные решения. Групповая динамика, обсуждение идей и использование символических «шляп» в качестве когнитивных позиций, усиливают эффект за счет социализации и обмена опытом.

В то же время программа с использованием ЭПО для рисования также показала положительную динамику, особенно в развитии изобразительного и словесно-звукового творческого мышления. Она стимулирует воображение через работу с визуальными образами, расширяет спектр графической и символической экспрессии. Однако ее эффективность оказалась ниже по сравнению с «Шестью шляпами мышления», что может быть связано с ограничением живого взаимодействия. Ребенок в большей степени работает с цифровыми средствами, чем с социальным контекстом.

Важно подчеркнуть, что цифровые технологии не должны рассматриваться как единственный инструмент развития креативности. Их роль носит вспомогательный характер. Они обогащают образовательную среду, предоставляют детям новые средства выражения идей и воображения, но не могут заменить межличностное общение и совместное рассуждение. Именно сочетание цифровых и коммуникативных методов позволяет достичь комплексного эффекта.

Методика Э. де Боно «Шесть шляп мышления» выступает как более результативный инструмент формирования креативности, т. к. она основана на интерактивном взаимодействии и обучении в группе, где дети учатся слушать, аргументировать и принимать разные точки зрения. В то время как программа с ЭПО имеет ценность, как дополнительный ресурс, поддерживающий развитие изобразительного воображения и когнитивной гибкости, но не способный в полной мере сформировать коммуникативные и социальные аспекты креативности.

Список литературы

1. Amabile, T. M. Creativity / T. M. Amabile, B. A. Hennessey // Annual Review of Psychology. — 2010. — 61. — 569–598. — DOI 10.1146/annurev.psych.093008.100416.
2. Runco, M. A. The Standard Definition of Creativity / M. A. Runco, G. J. Jaeger // Creativity Research Journal. — 2012. — 24(1). — 92–96. — DOI 10.1080/10400419.2012.650092.

3. Plucker, J. A. Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? / J. A. Plucker, R. A. Beghetto, G. T. Dow // *Educational Psychologist*. — 2004. — 39(2). — 83–96. — DOI 10.1207/s15326985ep3902_1.
4. Sawyer, R. K. A Call to Action: The Challenges of Creative Teaching and Learning. / R. K. Sawyer // *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*. — 2015. — 117(10). — 1–34. — DOI: 10.1177/016146811511701001.
5. Шинкарева, Н. А. Особенности и условия развития творческих способностей у детей старшего дошкольного возраста / Н. А. Шинкарева, Г. В. Богослова // *Балтийский гуманитарный журнал*. — 2018. — Т. 7 — № 3(24). — С. 154–58. — EDN MFFDGX.
6. Lubart, T. Creative Potential and Its Measurement / T. Lubart, F. Zenasni, B. Barbot // *International Journal for Talent Development and Creativity*. — 2013. — 1(2). — 41–51.
7. Савенков, А. И. Представления о детской одаренности, как психическом явлении в современной образовательной практике / А. И. Савенков // *Современное дошкольное образование: теория и практика*. — 2019 — 6 — 6–10. — EDN JBYXJH.
8. Баянова, Л. Ф. Обзор зарубежных исследований творческого мышления в психологии развития / Л. Ф. Баянова, Д. Г. Хаматвалеева // *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*. — 2022 — 45(2) — 51–72. — DOI 10.11621/vsp.2022.02.03, — EDN TCJSSO.
9. Чурбанова, С. М. Развитие творческого мышления в детском возрасте / С. М. Чурбанова // *Национальный психологический журнал*. — 2018. — № 1(29). — С. 88– 97. — DOI 10.11621/npj.2018.0108. — EDN XNRPUT.
10. Коротаева, Т. В. Креативность образовательной среды как фактор развития личности школьника / Т. В. Коротаева, Д. В. Трофимова // *Известия Института систем управления СГЭУ*. — 2017. — № 1(15). — С. 57–61. — EDN YORQPX.
11. Михайленко, А. Р. Развитие креативного мышления дошкольников средствами арт-терапии / А. Р. Михайленко, Д. Р. Паршина // *Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы : Материалы III Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Москва, 15–16 апреля 2024*. — Москва: Академия управления и производства, 2024. — С. 502–506. — EDN DHCQJK.
12. Cremin, T. Creative pedagogies: A systematic review. / T. Cremin, K. Chappell // *Research Papers in Education*. — 2021 — 36(3) — 299–331. — DOI 10.1080/02671522.2019.1677757.
13. Csikszentmihalyi, M. The systems model of creativity and its applications. / M. Csikszentmihalyi // *The Wiley handbook of genius*. — 2014. — 533–545. — DOI 10.1002/9781118367377.ch25.
14. Kim, K. H. The creativity crisis: The decrease in creative thinking scores on the Torrance Tests of Creative Thinking. / K. H. Kim // *Creativity Research Journal*. — 2001 — 23(4) — 285–295. — DOI: 10.1080/10400419.2011.627805.
15. Барышева, Т. А. Визуальная креативность в младшем школьном возрасте: мотивация и эмоциональные координаты (опыт эмпирического исследования) / Т. А. Барышева, Н. А. Шилова // *Комплексные исследования детства*. — 2022. — Т. 4, № 1. — С. 4–11. — DOI 10.33910/2687-0223-2022-4-1-4-11. — EDN GMZCGM.
16. Beghetto, R. A. Classroom Contexts for Creativity. / R.A. Beghetto, J.C. Kaufman // *High Ability Studies* — 2014. — 25(1). — 53–69. — DOI 10.1080/13598139.2014.905247.
17. Плотникова, В. А. Психологическое развитие дошкольников в проектной деятельности: обзор эмпирических исследований / В. А. Плотникова, А. Н. Веракса, Н. Е. Веракса // *Интеграция образования*. — 2023. — Т. 27, № 4(113). — С. 611– 629. — DOI 10.15507/19919468.113.027.202304.611-629. — EDN UODKKV.
18. Безродных, Т. В. Медиакультура дошкольников в контексте современных социокультурных вызовов / Т. В. Безродных // *Проблемы современного педагогического образования*. — 2021. — № 72–4. — С. 35–38. — EDN VWVIVU.
19. Мамедова, А. В. Статья арт-терапия в развитии творческих способностей детей дошкольного возраста / А. В. Мамедова, В. А. Набока // *Международный студенческий научный вестник*. — 2016. — № 6. — С. 113. — EDN XDZGUR.
20. De Bono, E. Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions. / E. De Bono // *Penguin UK*. — 2017. — 192 p.
21. Попов, П. П. Инновационные и традиционные подходы к развитию и оценке креативности / П. П. Попов, П. Г. Бондарева // *Педагогика: история, перспективы*. — 2021. — Т. 4, № 2. — С. 62–76. — DOI 10.17748/2686-9969-2021-4-2-62-76. — EDN OHOSDE.
22. Plucker, J. A. Assessment of creativity. / J.A. Plucker, M.C. Makel // *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. — 2010 — 48– 73. — DOI 10.1017/CBO9780511763205.005.
23. Runco, M. A. Interactions among dimensions of divergent thinking as predictors of creative activity and accomplishments / M. A. Runco, A. A. M. Alabbasi // *Thinking Skills and Creativity*. — 2024 — 53 — 1– 11. — DOI 10.1016/j.tsc.2024.101583 — EDN WGMRRJ.

24. Красило, Т. А. Взаимосвязь между частотой использования электронных гаджетов, включенностью в игровое взаимодействие и креативностью у дошкольников / Т. А. Красило // Социальная психология и общество. — 2020. — Т.11 — №1. — С. 144 – 158. — DOI 10.17759/sps.2020110109. — EDN TFIUGV.
25. Туник, Е. Е. Диагностика креативности. Тест Е. Торренса: адаптив. вариант / Е. Е. Туник. — Санкт-Петербург: Речь, 2006. — ISBN 5-9268-0461-2. — EDN QXORQN.

References

1. Amabile, T. M. (2010). Hennessey, B.A. Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
2. Runco, M.A., Jaeger, G.J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
3. Plucker, J.A., Beghetto, R.A. (2004). Dow G.T. Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists. *Educational Psychologist*, 39(2), 83–96. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3902_1
4. Sawyer, R.K. (2015). A Call to Action: The Challenges of Creative Teaching and Learning. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 117(10), 1–34. <https://doi.org/10.1177/016146811511701001>.
5. Shinkareva, N.A., Bogoslova, G.V. (2018). Features and conditions for the development of creative abilities in older preschool children. *Baltic Humanitarian Journal*, 7(3), 154–158. (In Russian).
6. Lubart, T., Zenasni, F., Barbot, B. (2013). Creative Potential and Its Measurement. *International Journal for Talent Development and Creativity*, 1(2), 41–51
7. Savenkov, A.I. (2019). Ideas about children's giftedness as a mental phenomenon in modern educational practice. *Modern Preschool Education: Theory and Practice*, 6, 6–10. (In Russian).
8. Bayanova, L.F., Khamatvaleeva D.G. (2022). Review of foreign studies on creative thinking in developmental psychology. *Moscow University Bulletin. Series 14: Psychology*, 45(2), 51–72. (In Russian).
9. Churbanova, S.M. (2018). Development of creative thinking in childhood. *National Psychological Journal*, 1(29), 88–97. (In Russian). <https://doi.org/10.11621/npj.2018.0108>
10. Korotaeva, T.V., Trofimova D.V. (2017). Creativity of the educational environment as a factor in the development of a schoolchild's personality. *Bulletin of the Institute of Management Systems of SSEU*, 1, 57–61. (In Russian).
11. Mikhaylenko, A.R., Parshina D.R. (2024). Development of creative thinking of preschoolers by means of art therapy. In: *Innovations in Society: Modern Challenges and Prospects: Materials of the III All-Russian Scientific and Practical Student Conference*. Moscow, 502–506. (In Russian).
12. Cremin, T., Chappell, K. (2021). Creative pedagogies: A systematic review. *Research Papers in Education*, 36(3), 299–331. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1677757>
13. Csikszentmihalyi, M. (2014). The systems model of creativity and its applications. *The Wiley handbook of genius*, 533–545. <https://doi.org/10.1002/9781118367377.ch25>
14. Kim, K.H. (2001). The creativity crisis: The decrease in creative thinking scores on the Torrance Tests of Creative Thinking. *Creativity Research Journal*, 23(4), 285–295. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.627805>
15. Barysheva, T.A., Shilova, N.A. (2022). Visual creativity in primary school age: motivation and emotional coordinates (an empirical study). *Comprehensive Childhood Studies*, 4(1), 4–11. (In Russian). <https://doi.org/10.33910/2687-0223-2022-4-1-4-11>
16. Beghetto, R.A., Kaufman, J.C. (2014). Classroom Contexts for Creativity. *High Ability Studies*, 25(1), 53–69. doi: 10.1080/13598139.2014.905247
17. Plotnikova, V.A., Veraksa, A.N., Veraksa, N.E. (2023). Psychological development of preschoolers in project activities: a review of empirical studies. *Integration of Education*, 27(4), 611–629. (In Russian). <https://doi.org/10.15507/1991-9468.113.027.202304.611-629>
18. Bezrodnykh, T.V. (2021). Media culture of preschoolers in the context of modern socio-cultural challenges. *Problems of Modern Pedagogical Education*, 72–4, 35–38. (In Russian).
19. Mamedova, L.V., Naboka, V.A. (2016). Art therapy in the development of creative abilities of preschool children. *International Student Scientific Bulletin*, 6. (In Russian).
20. De Bono, E. Six Thinking Hats (2017). The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions. *Penguin UK*, 2017, 192 p.
21. Popov, P.P., Bondareva, P.G. (2021). Innovative and traditional approaches to the development and assessment of creativity. *Pedagogy: History, Prospects*, 4(2), 62–76. (In Russian). <https://doi.org/10.17748/2686-9969-2021-4-2-62-76>

22. Plucker, J.A., Makel, M.C. (2010). Assessment of creativity. The Cambridge handbook of creativity. *Cambridge: Cambridge University Press*, 48–73. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.005>
23. Runco, M.A., Alabbasi, A.A.M. (2024). Interactions among dimensions of divergent thinking as predictors of creative activity and accomplishments. *Thinking Skills and Creativity*, 53, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101583>
24. Krasilo, T.A. (2020). The relationship between the frequency of using electronic gadgets, involvement in play interaction and creativity in preschoolers. *Social Psychology and Society*, 11(1), 144–158. (In Russian). <https://doi.org/10.17759/sps.2020110109>
25. Tunik, E.E. (2006). Diagnostics of creativity. E. Torrens test: adapted version. St. Petersburg: Rech Publ., 176 p. (In Russian).

Исследование выраженности ведущих типов межличностных отношений юношей и девушек высокой квалификации в танцевальном спорте

Зирин Валерий Алексеевич

Ассист. каф. психологии

ORCID: 0000-0002-8819-5337, e-mail: valeryzirin@mail.ru

Московский государственный университет спорта и туризма, г. Москва, Россия

Аннотация

Представлены результаты изучения выраженности ведущих типов межличностных отношений у юношей и девушек, занимающихся танцевальным спортом на профессиональном уровне. Цель настоящего исследования заключается в изучении степени выраженности различных ведущих типов межличностных отношений с социальной средой у профессиональных танцоров, а также половых особенностей процесса социального познания партнерами мужского и женского пола социально-психологических детерминант друг друга в рамках совместной танцевально-спортивной деятельности.

В качестве диагностического инструмента использована следующая методика: Тест диагностики межличностных отношений Т. Лири в адаптации Л.Н. Собчик. Исследование показало, что преобладающим для танцоров обоих полов является «Ответственно-великодушный» тип взаимодействия в межличностных отношениях как в ситуации самооценивания, так и взаимоеценивания. В ходе исследования получены результаты, постулирующие наличие половых различий в субъективной оценке, и оценке «со стороны» ведущего типа межличностных отношений (далее — МЛО) своих настоящих партнеров/партнерш у профессиональных танцоров. Танцоры-девушки имеют тенденцию недооценивать у юношей такие ведущие типы МЛО, как «Ответственно-великодушный» и «Властно-лидирующий», относительно данных самооценок юношей. Также они переоценивают «Покорно-застенчивый» и «Зависимый-послушный» типы. Танцоры-юноши, в свою очередь, четко детерминируют «Зависимый-послушный» тип у спортивных партнерш. Однако они склонны переоценивать выраженность таких ведущих типов МЛО у девушек, как «Независимый-доминирующий» и «Сотрудничающий-конвенциональный».

Результаты исследования обогатят теоретический базис танцевального спорта, а также улучшат социально-психологическую область изучения межполового взаимодействия в рамках совместно выполняемой деятельности.

Для цитирования: Зирин В.А. Исследование выраженности ведущих типов межличностных отношений юношей и девушек высокой квалификации в танцевальном спорте // Вестник университета. 2026. № 4. С. 264–274.

Ключевые слова

Танцевальный спорт, социальная психология танцевального спорта, межличностные отношения, субъективная оценка, взаимодействие с социальной средой, самооценивание, взаимоеценивание

Research of the severity of the leading types of international relationships among professional young men and women in dancing sports

Valeriy A. Zirin

Assistant at the Psychology Department

ORCID: 0000-0002-8819-5337, e-mail: valeryzirin@mail.ru

Moscow State University of Sports and Tourism, Moscow, Russia

Abstract

The results of studying the severity of the leading types of interpersonal relations among ballroom dancers on a professional level are presented. The purpose of the study consists in studying the severity of different leading types of interpersonal relationships with the social environment among professional dancers, studying the sexual features of the process of social cognition by male and female partners of the socio-psychological determinants of each other within the framework of joint dance and sports activities.

As a diagnostic tool the author used the Test of diagnosis of interpersonal relations T. Leary in adaptation L. N. Sobchik. The research showed that the "Responsible-generous" is the predominant type of interaction in interpersonal relationships for dancers of both sexes, both in self-evaluation and bilateral assessment.

The study also obtained results postulating the presence of gender differences in the subjective assessment and assessment "from" the leading type of interpersonal relations of their partners among professional dancers. Female dancers tend to underestimate such leading interpersonal relations types as "Responsible-generous" and "Managerial-autocratic" in young men, relative to these self-assessments. Also, they overestimate the "Modest-Self-effacing" and "Docile-dependent" types. Whereas male dancers clearly determine the "Docile-dependent" type in young female dancers. However, they tend to overestimate the severity of such leading types of interpersonal relations in girls as "Competitive-narcissistic" and "Cooperative-over-conventional".

The study results will enrich the theoretical basis of dance sports and improve the socio-psychological field of studying intersex interaction within the framework of jointly performed activities.

For citation: Zirin V.A. (2026) Research of the severity of the leading types of international relationships among professional young men and women in dancing sports. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 264–274.

Keywords

Dance sports, highly qualified dancers, social psychology of dance sports, interpersonal relationships, leading type of interpersonal relationships, subjective assessment, interaction with the social environment, self-assessment, mutual assessment

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день спорт представляет собой уникальную площадку, которая объединяет направления, различающиеся друг от друга по виду активности, типу реализации в них самих участников, условиям всех видов подготовки к соревнованиям. Единственное, что объединяет все направления, — это сама суть их причисления к сфере спорта (например, легкая атлетика и фиджитал-спорт). Кроме того, к спортивным дисциплинам также относятся и те, которые сочетают в себе одновременно физическую компоненту и компоненту искусства. Одним из таких видов спорта, относящихся к группе художественных видов, является танцевальный спорт [1; 2].

Несмотря на наличие официальных соревнований, проводимых под эгидой Всемирной Федерации, балльные танцы оставались лишь одним из направлений искусства, пока 8 сентября 1997 г. Международным Олимпийским Комитетом (ИОС) они не были признаны полноправным видом спортивной деятельности [3]. Несмотря на это, сегодня балльные танцы все еще не являются олимпийским видом спорта. Тем не менее, это не препятствует интенсивному и экстенсивному развитию балльных танцев, а также их обогащению, путем введения различных поднаправлений и официальных соревнований, которых с каждым годом становится все больше [4]. Данные обстоятельства говорят об объективной «молодости» балльных танцев в спортивной среде и являются залогом дальнейшего поступательного развития.

На данном этапе становления танцевальный спорт представляет собой уникальную экспериментальную площадку для проведения различных эмпирических изысканий, направленных на изучение и совершенствование двигательных умений и навыков людей всех возрастов, занимающихся балльными танцами, как на любительском, так и на профессиональном уровнях [5–9]. Также он являет собой особое научное поле, которое состоит из суммарного вектора множества исследований различных направлений научного знания. Все это расширяет и углубляет теоретические представления о природе балльных танцев.

В результате проведения подобных научно обоснованных мероприятий совершенствуются физическая, тактическая и специальная подготовка танцоров на различных уровнях спортивного мастерства. С течением времени закрепляются различные технические особенности исполнения фигур в обеих танцевальных программах – европейской и латиноамериканской.

Одним из таких направлений развития танцевального спорта является его научная детерминация в русле междисциплинарных исследований [10; 11]. Среди множества плацдармов изучения танцевального спорта можно выделить область, находящуюся на стыке сразу двух направлений: психологии спорта и социальной психологии.

Исследователи, расширяющие и углубляющие теоретические и эмпирические представления о балльных танцах, фокусируются на изучении различного рода социально-психологических детерминант личности, как самих спортсменов, так и других участников спортивного процесса: тренерско-преподавательского состава и родителей атлетов, играющих не последнюю роль в процессе танцевального становления их ребенка, особенно на этапе детско-юношеского спорта [12–14].

Актуальность темы исследования обусловлена все возрастающим интересом со стороны науки к конкретизации и детерминации различного рода социально-психологических аспектов танцевально-спортивной деятельности, в том числе для их практического применения специалистами широкого профиля в работе со спортсменами балльного танца. Опираясь на представленную выше актуальность изыскания, автором была сформулирована цель исследования, которая заключается в изучении выраженности ведущих типов межличностных отношений с социальной средой у танцоров-юношей и танцоров-девушек высокой квалификации, занимающихся танцевальным спортом на профессиональном уровне.

В эмпирическом исследовании для достижения заявленной цели нами были выдвинуты следующие задачи:

- детерминировать ведущий тип межличностных отношений с социальной средой у спортсменов высокой квалификации по виду спорта (танцевальный спорт);
- выявить и проанализировать половые различия в субъективной оценке и оценке «со стороны» ведущего типа взаимодействия с социальной средой у танцоров высокой квалификации.

Все вышеперечисленное позволило выдвинуть гипотезу исследования. Автор предполагает, что между оценками ведущего типа межличностных отношений «от первого лица», произведенными непосредственно самими танцорами высокой квалификации, и оценками их ведущего типа взаимодействия с социальной средой, произведенными их танцевальными партнерами/партнершами, не будет иметь место различность социального познания, или же разница во взаимных оценках будет минимальной.

ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании приняли участие 100 танцоров (50 юношей и 50 девушек) высокой квалификации в возрасте от 18 до 25 лет (включительно). Средний возраст респондентов составил 21 год. Средний стаж совместной деятельности пар составляет 2,5 года.

Научное изыскание проводилось на базе танцевально-спортивных клубов «Вега Степ», «Атриум», «Вельвет», «Лидер», «Вектор». Исследованием были охвачены танцоры высокой квалификации из городов федерального значения — Москвы и Санкт-Петербурга, — а также из Московской области (Долгопрудный, Раменское, Люберцы, Красногорск и Жуковский).

У всех танцоров есть звание «Мастер спорта», а также они имеют различные спортивные разряды: «Кандидат в мастера спорта», «I взрослый разряд» и наивысшие классы танцевального мастерства А, S и M (по версии Федерации танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла), что говорит о высокой степени репрезентативности полученных далее данных.

Методический комплекс включал следующий диагностический инструмент: Тест диагностики межличностных отношений Т. Лири (Interpersonal Adjective Check List, 1955, адаптация: А.Н. Собчик, 1990) [15]. Данный тест предназначен для определения ведущего типа взаимодействия респондента с окружающей его социальной средой, а также компонентов, его составляющих.

Процедура исследования включала в себя два связанных этапа. На первом этапе производилась оценка («отношение к себе») респондентами их ведущего типа взаимодействия с социальной средой, которым они пользуются при построении и развитии межличностных отношений в различного рода социальных ситуациях, в том числе в рамках совместной спортивной деятельности в танцевальном спорте. На втором этапе производилась оценка («глазами юношей/девушек») респондентами ведущего типа взаимодействия с социальной средой у их танцевальных партнеров/партнерш, которым, по мнению оценивающих, они пользуются при построении и развитии межличностных отношений в различного рода социальных ситуациях, в том числе в рамках совместной спортивной деятельности в танцевальном спорте.

Обработка полученных в ходе исследования эмпирических данных производилась с использованием методов математической статистики Microsoft Excel.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

В качестве инструментария для определения представлений человека о себе и преобладающего типа отношений с окружающими людьми выступила следующая методика: Тест диагностики межличностных отношений Т. Лири (Interpersonal Adjective Check List, 1955, адаптация: А.Н. Собчик (1990) [15].

Опросник содержит 128 оценочных суждений, из которых в каждом из 8 типов отношений образуются 16 пунктов, упорядоченных по восходящей интенсивности. Методика построена так, что суждения, направленные на выяснение какого-либо типа отношений, расположены не подряд, а особым образом: они группируются по четыре и повторяются через равное количество определений. В методике присутствуют восемь октантов:

- I октант (Властный);
- II октант (Независимый);
- III октант (Агрессивный);
- IV октант (Недоверчивый);
- V октант (Покорный);
- VI октант (Зависимый);
- VII октант (Сотрудничающий);
- VIII октант (Великодушный).

При обработке стимульного материала подсчитывается количество отношений каждого типа. Подсчет баллов ведется отдельно для каждого респондента. Показателем нарушения отношений с определенным лицом является разница между представлениями человека о нем и желаемом его образе в качестве партнера по общению. Максимальная оценка уровня – 16 баллов, но она разделена на четыре степени выраженности отношения (табл. 1).

**Соответствие баллов методики Т. Лири уровням выраженности
проявляемого социального поведения личности**

Баллы	Показатели
0–4 балла — низкая	Адаптивное поведение
5–8 баллов — умеренная	
9–12 баллов — высокая	Экстремальное поведение
13–16 баллов — экстремальная	Патологическое поведение

Составлено автором по материалам источника [15]

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Обратимся к результатам, полученным в ходе проведения эмпирического исследования в группе танцоров-юношей высокой квалификации. Нами было произведено два независимых поперечных среза с использованием методики Т. Лири. Первый вариант (самооценивание) производился самими юношами относительно себя, что взято автором в качестве константы. Второй вариант (взаимоценивание) представлял собой оценивание изучаемых детерминант личностей юношей «глазами девушек». Методика предусматривает 128 вопросов, которые отражают 8 ведущих типов межличностных отношений (далее — МЛО) с социальной средой и выявление из них для каждого респондента одного ведущего типа МЛО. По результатам проведения двух срезов нами был применен частотный анализ для вычисления процентного соотношения представленности различных ведущих типов МЛО у группы танцоров-юношей, а также число совпадений оценок их танцевальных партнерш (табл. 2).

**Процентное распределение выраженности выявленных ведущих типов МЛО
у респондентов-юношей по данным самооценивания
и оценке их партнерш по методике Т. Лири**

Ведущий тип	Юноши (отношение к себе)	Юноши (глазами девушек)	Совпадения	Несовпадения
Ответственно-великодушный	66	64	85	15
Властный-лидирующий	26	24	70	30
Прямолинейный-агрессивный	2	2	100	0
Покорно-застенчивый	4	6	100	50
Зависимый-послушный	2	4	100	50
Итого			82	18

Составлено авторами по материалам источника [15]

Результаты, отображенные в данной таблице, свидетельствуют о большей степени выраженности такого ведущего типа МЛО с социальной средой у танцоров-юношей, как Ответственно-великодушный. Стоит отметить, что между показателями самооценивания и взаимооценивания по данному ведущему типу МЛО в группе юношей имеет место лишь 2 % разница, а соотношение совпадений находится на высоком уровне 85 % против 15 % несовпадений. Описываемые данные позволяют в полной мере подтвердить предположение о том, что как с точки зрения самооценивания, так и с позиции взаимной

оценки со стороны девушек высокой квалификации, танцорам-юношам в большинстве случаев (в 2/3) в межличностном взаимодействии, и в рамках совместно выполняемой спортивной деятельности, присущ Ответственно-великодушный ведущий тип. Данный тип характеризуется деликатностью, ответственностью, мягкостью, сочувствием к своему окружению, бескорыстностью, отзывчивостью и поддержкой в трудных ситуациях. Отечественно-великодушный ведущий тип является наиболее приемлемым и адаптационным типом взаимодействия с социальной средой, в частности в ситуациях межполового общения.

Далее обратимся к описанию полученных данных по следующему ведущему типу МЛО в используемой методике — Властный-лидирующий. Между результатами самооценивания и взаимооценивания в группе танцоров-юношей имеется также 2 % разница в процентном соотношении выраженности оценок в пользу самооценивания (26 % против 24 %), что, однако, не может являться статистически значимым различием. Кроме того, если обратиться к показателям, представленным в следующих двух столбцах: «Совпадения» и «Несовпадения», то между данными по исследуемому ведущему типу МЛО среди представителей сильного пола уже имеется разница в два раза в сравнении с показателями этих же параметров по предыдущему признаку Ответственно-великодушного ведущего типа МЛО (70 % совпадений против 30 % несовпадений по параметру Властно-лидирующего типа / 85 % совпадений против 15 % несовпадений по параметру Ответственно-великодушного типа), то есть разница показателей в одном случае составляет 30 %, а в другом — 15 %.

Следующим выявленным типом МЛО в группе юношей высокой квалификации стал Прямолинейный-агрессивный. Данный тип был в одинаковой степени представлен как по результатам самооценивания респондентами своего ведущего типа взаимодействия с социальной средой, так и по результатам взаимооценивания со стороны их танцевальных партнеров. Так, 2 % выраженности исследуемого признака приписали на самооценивание и столько же, — 2 % на взаимооценивание. Кроме того, по таким параметрам, как совпадение и несовпадение оценок по данному типу МЛО, была получена следующая картина: 100 % совпадений и 0 % несовпадений, что, в свою очередь, дает нам возможность высказать предположение о том, что Прямолинейный-агрессивный тип взаимодействия не только является одним из наименее встречающихся, но и самым точно детерминируемым как с позиции самооценивания личности своего типа МЛО, так и со стороны взаимооценивания глазами партнеров по межличностному общению и взаимодействию в рамках танцевально-спортивной деятельности.

Следующий, Покорно-застенчивый тип взаимодействия, выявленный в группе танцоров-юношей, показал интересные результаты. Среди всей половой выборки 4 % юношей являются обладателями описываемого ведущего типа МЛО, тогда как со стороны девушек распределение данного параметра получило 6 % выраженности (юноши глазами девушек). То есть, танцоры-девушки отметили в 1,5 раза больше юношей, проявляющих во взаимоотношении с ними особенности, присущие такому ведущему типу МЛО, как Покорно-застенчивый. Отсюда нами была высчитана процентная распространенность совпадений и несовпадений оценок по изучаемому признаку. По результатам самооценивания и взаимооценивания получилось 100 % совпадений. Несовпадений вышло 50 %, но в сторону большей выраженности взаимооценок, когда Покорно-застенчивый тип МЛО приписан тем юношам, которые, в свою очередь, отметили у себя иной ведущий тип МЛО (данные несоответствия отмечены в табл. 2 красным цветом). Данные расхождения между показателями самооценивания и взаимооценивания не имеют статистически значимой разницы, учитывая 2 % итоговое различие. Однако, они представляют собой интересную картину особенностей половых перцептивных представлений и создания уникальных образов партнеров по общению в рамках совместно выполняемой спортивной деятельности.

Идентичная картина сложилась и при обработке результатов по заключительному выявленному в группе юношей ведущему типу МЛО — Зависимому-послушному. Единственное отличие от процентного распределения данных Покорно-застенчивого типа проявилось в выраженности данных по итогам самооценивания и взаимооценивания. Так, юноши сами отметили у себя лишь в 2 % случаях Зависимый-послушный ведущий тип МЛО, а девушки, в свою очередь, отметили этот ведущий тип МЛО у танцевальных партнеров в 4 % случаев. Так же как и в ситуации распределения совпадений и несовпадений по Покорно-застенчивому типу, имеет место картина 100 % совпадений результатов самооценивания и взаимооценивания, когда относительно выбранной нами константы (самооценивание) результаты были идентичны. Выявлено 50 % несовпадений, когда девушки приписали юношам отличный тип МЛО от того, который их партнеры детерминировали у себя по результатам самооценивания.

В результате проведения двух срезов самооценивания и взаимооценивания с помощью Теста диагностики межличностных отношений для группы юношей высокой квалификации можно сделать следующие выводы.

1. В подавляющем большинстве случаев у группы респондентов мужского пола в совершеннолетнем возрасте и на уровне профессиональных спортивных достижений будет присутствовать Ответственно-великодушный ведущий тип взаимодействия с социальной средой, в том числе в рамках межличностных межполовых отношений во взаимозависимой танцевально-спортивной деятельности.

2. Девушки в процессе проведения взаимных оценок имеют тенденцию недооценивать у своих танцевальных партнеров такие ведущие типы МЛО, как ответственно-великодушный и властно-лидирующий, относительно данных самооценок юношей. Также они склонны переоценивать такие ведущие типы как: покорно-застенчивый и зависимый-послушный. Что однако не влияет на общую представленность распределения ведущих типов МЛО в группе танцоров-юношей.

Обратимся к результатам исследования, полученным в половой группе девушек высокой квалификации в танцевальном спорте, также выступившими респондентами представляемого исследования (табл. 3).

Таблица 3

**Процентное распределение выраженности выявленных ведущих типов МЛО
у респондентов-девушек по данным самооценивания
и оценке их партнеров по методике Т. Лири**

Ведущий тип	Девушки (отношение к себе)	Девушки (глазами юношей)	Совпадения	Несовпадения
Ответственно-великодушный	66	62	94	6
Властный-лидирующий	14	16	72	28
Прямолинейный-агрессивный	2	2	0	4
Зависимый-послушный	6	6	100	0
Независимый-доминирующий	10	10	40	60
Сотрудничающий-конвенциональный	2	4	100	50
Итого			86	14

Составлено авторами по материалам источника [15]

Для получения эмпирических данных девушек нами так же было произведено два независимых поперечных среза с использованием психодиагностической методики Т. Лири. Первый вариант — самооценивание, производился самими девушками относительно себя, что нами было взято в качестве константы для дальнейшего анализа. Второй вариант — взаимооценивание — представлял собой оценивание изучаемых детерминант личностей девушек «глазами юношей».

Обратимся к анализу полученных данных в описываемой половой группе, представленных в табл. 3., относительно такого ведущего типа МЛО, как Ответственно-великодушный. По результатам самооценивания и взаимооценивания для танцоров-девушек высокой квалификации 2/3 оценок показали превалирование данного типа отношений с социальной средой (66 % по результатам самооценивания и 62 % по результатам взаимооценивания соответственно). Однако данная разница в итоговом распределении не может являться статистически значимой, что, в свою очередь, говорит об однородности самопредставлений и данных социальной перцепции со стороны танцоров-юношей по отношению к их танцевальным партнерам. Стоит обратить внимание на высокий уровень совпадений данных взаимооценивания со стороны танцоров-юношей относительно данных самооценивания, которые

мы принимали в нашей работе в качестве константы. Девушки в своем поведении в процессе выстраивания и поддержания межличностных отношений в рамках совместной танцевально-спортивной деятельности четко демонстрируют Ответственно-великодушный ведущий тип МЛО с социальной средой, что в 94 % случаев четко детерминируется их танцевальными партнерами мужского пола.

Второй ведущий тип МЛО у группы респондентов женского пола имеет большие показатели разницы по сравнению с предыдущим, Ответственно-великодушным типом. В результате самооценивания девушки отметили в 14 % случаев наличие Властно-лидирующего типа МЛО, тогда как в глазах юношей, обладательницами исследуемого типа межличностных отношений с социальной средой оказалось немного больше, а именно 16 %, что может говорить о несколько неточном процессе социального восприятия у представителей группы танцоров-юношей. Помимо «переоценивания» представленности Властно-лидирующего ведущего типа МЛО у группы девушек, юноши в своих оценках смогли точно определить данный тип МЛО у своих танцевальных партнеров только в почти 3/4 случаев, а именно в 72 %, тогда как оставшиеся 28 % респондентов мужского пола дали ответы, не соответствующие данным самодетерминации партнерами по результатам первого среза, который был направлен на самооценивание.

По следующему ведущему типу МЛО, Прямолинейному-агрессивному, показатели в группе респондентов-девушек по итогам как самооценивания, так и взаимнооценивания со стороны юношей, являются идентичными (2 % выраженности по результатам самооценивания и 2 % по результатам взаимнооценивания). Несмотря на одинаковую процентную выраженность данного признака в обеих половых группах, по таким параметрам, как совпадения и несовпадения, имеются различия. У группы танцоров-девушек получилось 0 % совпадений и 4 % несовпадений. Юноши не смогли не только верно отметить Прямолинейно-агрессивный тип МЛО у своих танцевальных партнеров, но также «переоценили» число девушек с данным типом МЛО с социальной средой. Исходя из этого, можно сделать вывод, что относительно определения Прямолинейного-агрессивного ведущего типа МЛО представители сильного пола оказались не совсем точны и даже в общей сумме дали больше ответов, чем было принято нами за константу по результатам самооценивания девушками.

В группе респондентов-девушек имеет место лишь один ведущий тип МЛО с социальной средой, все параметры которого полностью совпали как по результатам самооценивания, так и по результатам взаимнооценивания, а также в 100 % совпадении оценок партнеров другого пола с оценками их спортивных напарников и 0 % несовпадений. Для девушек таким ведущим типом МЛО выступил Зависимый-послушный. Из данного соотношения в распределении ответов респондентов разных полов мы можем выдвинуть предположение о том, что оно может быть детерминировано как принятыми в обществе гендерными представлениями, так и своими проявляемыми в процессе общения и взаимодействия особенностями поведения личности девушек.

Пятым из выявленных ведущих типов МЛО с социальной средой среди группы респондентов-девушек стал Независимый-доминирующий. Исследуемый ведущий тип МЛО в общей представленности 10 % был детерминирован как самими представительницами женского пола, так и с помощью взаимных оценок их партнеров, что отражено в табл. 3. Несмотря на итоговое совпадение процентного распределения выраженности Независимо-доминирующего типа по результатам самооценивания и взаимнооценивания, между показателями совпадения и несовпадения выявлены различия в сторону большей представленности несовпадений оценок партнеров относительно принимаемой нами константы в виде самооценивания девушками своего ведущего типа МЛО. Как видно из табл. 3, по такому ведущему типу МЛО как Независимый-доминирующий, юноши смогли точно детерминировать всего лишь 40 % своих спортивных партнеров, тогда как оставшиеся 60 % изучаемого ведущего типа были отнесены ими к тем девушкам, которые по результатам самооценивания отметили у себя иные типы МЛО. Данное распределение результатов самооценивания и взаимнооценивания по Независимому-доминирующему типу позволяет нам высказать предположение, что юноши в большинстве случаев недостаточно точно могут детерминировать характеристики и особенности, присущие данному аспекту социально-психологического портрета своих танцевальных партнеров.

Завершающим ведущим типом МЛО с социальной средой у группы танцоров-девушек как по результатам самооценивания, так и взаимнооценивания со стороны их танцевальных партнеров, выступил Сотрудничающий-конвенциональный тип. Изучаемый ведущий тип МЛО присущ лишь 2 % девушек высокой квалификации в танцевальном спорте, тогда как в результате взаимных оценок их спортивные

партнеры отметили 4 % представленности данного типа МЛО в респондентной группе своих напарниц. Оставшиеся два параметра по упомянутому признаку — совпадения и несовпадения — имеют выраженность в 100 % и в 50 % соответственно.

Те 2 %, которые отметили у себя девушки, также выделили и юноши в результате проведения методики в варианте взаимооценивания. Другие 2 %, которые являются разницей между 2 % самооценивания и 4 % взаимооценивания, преобразовались в 50 % отклонения по итогам обработки нами материала с помощью метода частотного анализа (данное соотношение отмечено в табл. 3 красным цветом).

В результате выявленного соотношения процентной выраженности параметров совпадения и несовпадения Сотрудничающего-конвенционального типа МЛО мы предполагаем, что с данным аспектом юноши справились недостаточно успешно, «перевыполнив норму» относительно константы, которую мы берем как результат самооценивания личности своего ведущего типа МЛО.

В результате применения двух срезов (самооценивания и взаимооценивания) при помощи психодиагностической методики Т. Лири для группы респондентов женского пола, а также последующего частотного анализа нами были сформулированы следующие выводы.

1. Ответственно-великодушный ведущий тип МЛО с социальной средой у танцоров-девушек выражен достаточно четко как по результатам самооценивания, так и взаимооценивания со стороны юношей. Это подтверждается 94 % совпадений оценок по итогам применения частотного анализа полученных данных методики.

2. Самым четко детерминируемым ведущим типом МЛО у танцоров-девушек выступил Зависимый-послушный, когда их танцевальные партнеры со 100 % попаданием отметили этот тип именно у своих партнерш, что говорит о «чистоте» проявляемых особенностей данного типа МЛО в поведении представительниц прекрасного пола, а также в перцептивной точности их восприятия со стороны юношей.

3. Юноши склонны переоценивать выраженность в процессе межличностных отношений таких ведущих типов МЛО у своих танцевальных напарниц, как Независимый-доминирующий и Сотрудничающий-конвенциональный, что может говорить о перцептивных ошибках в построении образа своего партнера по межличностному общению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленное эмпирическое исследование ведущих типов межличностных отношений, проявляемых танцорами высокой квалификации в процессе социального взаимодействия, в том числе в рамках совместно выполняемой танцевально-спортивной деятельности, позволяет констатировать, что такой тип выстраивания контактов с окружающей социальной средой, как Ответственно-великодушный, является наиболее выраженным в обеих половых группах танцоров, принявших участие в исследовании. Данный ведущий тип МЛО ввиду своей наибольшей распространенности в профессиональной среде высококвалифицированных танцоров совершеннолетнего возраста как глазами юношей, так и глазами девушек представляет собой один из самых четко детерминируемых типов взаимодействия с социальной средой путем взаимооценивания. Это, в свою очередь, символизирует о достаточной точности процесса социальной перцепции у спортсменов высокой квалификации, для которых танцевальный спорт является не только профессиональной деятельностью с целью достижения высоких результатов, но и в котором аспект взаимозависимости между партнерами выступает залогом успешного построения интерперсональных отношений с представителями противоположного пола в рамках совместной деятельности.

Выдвинутая нами гипотеза изыскания имеет лишь частичное подтверждение: в частности, такой ведущий тип МЛО, как Ответственно-великодушный, действительно довольно четко оценивается как юношами, так и девушками в рамках танцевально-спортивной деятельности путем проведения взаимных оценок, тогда как во взаимных оценках других ведущих типов МЛО между представителями мужского и женского полов имеют место различия социально-перцептивного процесса. Девушки в рамках проведения взаимных оценок имеют тенденцию недооценивать у своих танцевальных партнеров такие ведущие типы МЛО как Ответственно-великодушный и Властно-лидирующий, относительно данных самооценок юношей, а также переоценивают такие ведущие типы как Покорно-застенчивый и Зависимый-послушный. Юноши четко детерминируют такой ведущий тип МЛО как Зависимый-послушный у своих спортивных партнерш, но при этом склонны переоценивать выраженность в процессе межличностных отношений таких ведущих типов МЛО у своих танцевальных напарниц, как Независимый-доминирующий и Сотрудничающий-конвенциональный.

Несмотря на долгий спортивный путь в бальных танцах, а также ежедневное общение и взаимодействие в рамках совместной спортивной деятельности, танцоры обоих полов имеют определенного рода перцептивные ошибки восприятия социально-психологических детерминант личности друг друга. Это говорит о необходимости внедрения в танцевальный спорт различного рода мероприятий, направленных не только на развитие общепсихологических параметров, позволяющих спортсменам достигать высоких результатов, но и на гармонизацию межличностных отношений внутри каждой спортивной диады, а также на расширение и углубление индивидуальных представлений о социально-психологических чертах личности того человека, с которым в настоящий момент у спортсмена реализуется совместная деятельность. В дальнейшем уже взрослые люди, получившие уникальный опыт занятия бальными танцами, смогут приобрести более развитую социально-психологическую компетентность в рамках взаимодействия с окружающей социальной средой.

Список литературы

1. Серова, Л. К. Психологическая классификация видов спорта / Л. К. Серова // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. — 2018. — № 1(155). — С. 302–306. — EDN YODLAK.
2. Волхонская, Г. П. Танцевальный спорт России: история становления и развития / Г. П. Волхонская, А. Г. Окунева // Омский научный вестник. — 2015. — № 1(135). — С. 25–28. — EDN UBXZEB.
3. Вакуленко, Е. С. Танцевальный спорт как одно из направлений современного спорта / Е. С. Вакуленко // Тезисы докладов XLVI научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа: Материалы конференции, Краснодар, 1 февраля – 30 марта, 2019 г. — Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2019. — С. 298. — EDN TWIOFW.
4. Борисенкова, Е. С. Развитие силовых способностей нижних конечностей юных танцоров-спортсменов, специализирующихся в Европейской программе / Е. С. Борисенкова, И. Д. Суворин // Актуальные проблемы и тенденции развития гимнастики, современного фитнеса и танцевального спорта: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 26 февраля 2025 г. — Москва: Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», 2025. — С. 148–152. — EDN NBANYJ.
5. Долгов, А. М. Развитие пластичности у спортсменов танцевального спорта с помощью гимнастической резинки с делениями / А. М. Долгов, В. С. Васильева // Культура физическая и здоровье. — 2025. — № 3(95). — С. 269–272. — DOI 10.47438/1999-3455_2025_3_268. — EDN YJCUBT.
6. Долгов, А. М. Развитие пластичности у танцоров с помощью упражнений у хореографического станка с применением утяжеления в качестве собственного веса / А. М. Долгов // Студенческий спорт в современном мире: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 14–15 марта 2025 г. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — С. 23–25. — DOI 10.48612/ifkst/31pt-mv9a-thpx. — EDN VKYCVO.
7. Долгов, А. М. Физическая подготовка спортсменов в виде спорта «Танцевальный спорт» / А. М. Долгов // Теория и методика физической культуры, спорта и туризма: Межвузовский сборник научно-методических работ. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. — С. 372–373. — EDN JNBPKS.
8. Крикун, Е. Н. Разработка модельных характеристик юных танцоров на основании их морфофункциональных показателей / Е. Н. Крикун, Д. Е. Чубанов // Оренбургский медицинский вестник. — 2025. — Т. 13, № S2(50). — С. 189–190. — EDN PUTFU.
9. Зирин, В. А. Анализ взаимосвязи уровня удовлетворенности межличностными отношениями в танцевальной паре, социально-психологических качеств партнеров и оценки диадического копинга / В. А. Зирин, О. А. Овсяник // Вестник университета. — 2024. — № 7. — С. 240–250. — DOI 10.26425/1816-4277-2024-7-240-250. — EDN UQCKBN.
10. Зирин, В. А. Взаимосвязь субъективной оценки и уровня удовлетворенности межличностными отношениями в высококвалифицированных танцевальных парах / В. А. Зирин // Человеческий капитал. — 2025. — № 10(202). — С. 40–54. — DOI 10.25629/HC.2025.10.12. — EDN HXWGIE.
11. Долбик, З. О. Влияние результатов спортивных соревнований на микроклимат в танцевальной паре / З. О. Долбик, А. О. Рунец // Актуальные проблемы и перспективы развития современных танцевальных направлений: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 15 февраля 2024 г. — Москва: Московский городской педагогический университет, 2024. — С. 17–23. — EDN CVSENT.

12. Зирин, В. А. Социально-психологические детерминанты личности спортсменов как условия поддержания благоприятных межличностных отношений в танцевальных парах высокой квалификации / В. А. Зирин, О. А. Овсяник // Психологические исследования. — 2025. — Т. 18, № 98. — DOI 10.54359/ps.v17i98.1711. — EDN TONFWV.
13. Романина, Е. В. Влияние межличностных отношений на динамику развития танцевальных пар / Е. В. Романина, Е. А. Толстая // Спортивный психолог. — 2011. — № 3(24). — С. 65–70. — EDN SZTHUP.
14. Собчик, Л. Н. Модифицированный вариант интерперсональной диагностики Т. Липи. / Л. Н. Собчик // Методы психологической диагностики. Вып. 3. Диагностика межличностных отношений: методическое руководство. — Москва: Московский кадровый центр ГУ по труду и социальным вопросам Мосгорисполкома, 1990. — 48 с.

References

1. Serova, L. K. (2018). Psychological classification of sports. *Scientific Notes of the P.F. Lesgaft University*, 1(155), 302–306. (In Russian).
2. Volkhonskaya, G. P. (2015). Dance sports in Russia: the history of formation and development. *Omsk Scientific Bulletin*, 1(135) — 25–28. (In Russian).
3. Vakulenko, E. S. (2019). Dance sports as one of the directions of modern sports. In: *Abstracts of the XLVI Scientific Conference of students and young scientists of universities of the Southern Federal District: Materials of conference, Krasnodar, February 01— March 30 — 2019*, Krasnodar: Kuban State University of physical culture, sport and tourism, 298. (In Russian).
4. Borisenkova, E. S. (2025). Development of strength abilities of the lower limbs of young dancers-athletes specializing in the European program. In: *Current problems and trends in the development of gymnastics, modern fitness and dance sports: Proceedings of VII All-Russian scientific and practical conference with international participation, Moscow, February 26, 2025*. Moscow: The Russian University of Sport “GTSOLIFK”, 148 –152. (In Russian).
5. Dolgov, A. M. (2025). The development of plasticity in athletes of dance sports with the help of gymnastic elastic bands with divisions. *Physical Culture and Health*, 3(95), 269–272. (In Russian). https://doi.org/10.47438/1999-3455_2025_3_268.
6. Dolgov, A. M. (2025). *The development of plasticity in dancers through exercises on a choreographic machine with weight as own weight. In: Student sports in the modern world: a collection of materials III All-Russian scientific and practical conference with international participation, Saint-Petersburg, 14–15 March 2025*. Saint Petersburg: POLITEH-PRESS, 23–25. (In Russian).
7. Dolgov, A.M. (2024). Physical training of athletes as a sport «Dance sport». In: *Theory and methodology of physical culture, sports and tourism: Interuniversity collection of scientific and methodological works*. Saint Petersburg: POLITEH-PRESS, 372–373. (In Russian).
8. Krikun, E. N. (2025). Development of model characteristics of young dancers based on their morphofunctional indicators. *Orenburg Medical Bulletin*, 13(50) —189 –190. (In Russian).
9. Zirin, V. A. Ovsianik, O. A., (2024). Analysis of the relationship between the level of satisfaction with interpersonal relations in a dance couple, socio-psychological qualities of partners and the assessment of dyadic coping. *Vestnik Universiteta*, 7, 240–250. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-7-240-250>.
10. Zirin, V. A. (2025). The relationship between subjective assessment and the level of satisfaction with interpersonal relationships in highly qualified dance couples. *Human capital*, 10(202), 40–54. (In Russian). <https://www.doi.org/10.25629/HC.2025.10.12>.
11. Dolbik, Z. O. (2024). Impact of sports competition results on dance partner microclimate. In: *Current problems and prospects of development of modern dance directions: Collection of materials III All-Russia scientific-practical conference, Moscow, 15 February 2024*. Moscow: Moscow City University, 17–23. (In Russian).
12. Zirin, V. A. Ovsianik, O. A., (2024). Socio-psychological determinants of athletes' personality as conditions for maintaining favorable interpersonal relations in high-skill dance couples. *Psychological studies*, 18 (98). (In Russian).
13. Romanina, E. V. (2011). The influence of interpersonal relationships on the dynamics of dance couples' development. *Sports psychologist*, 3(24), 65–70. (In Russian).
14. Sobchik, L. N. (1990). Modified version of T. Leary's interpersonal diagnosis. In: *Methods of psychological diagnosis. Pt. 3. Diagnosis of interpersonal relations: methodological guide*. Moscow: Moscow Human Resources Centre of the General Directorate for Labour and Social Affairs of the Moscow Executive Committee Publ, 48. (In Russian).

Потребности, интересы, ценности осужденных и их роль в формировании субкультуры

Ионцева Мария Владимировна

Д-р психол. наук, доц., проф. каф. социологии, психологии управления и истории

ORCID: 0000-0001-5229-5435, miontseva1@gmail.com

Щербакова Яна Владимировна

Ст. преп. каф. управления персоналом

ORCID: 0009-0006-8330-3411, yana17.94@mail.ru

Джумабаев Отабек Сабирджанович

Аспирант

ORCID: 0000-0002-3920-6212, orly2004@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье анализируются потребности, интересы и ценности осужденных, как психологические детерминанты формирования и воспроизводства тюремной субкультуры. Цель работы — выявить, каким образом условия изоляции и неформальные нормы пенитенциарной среды трансформируют мотивационную сферу осужденных и закрепляют субкультурные установки, влияющие на поведение и жизненные перспективы.

Методология включает теоретико-аналитический обзор отечественных исследований по пенитенциарной психологии и криминологии, контент-анализ научных источников и вторичный анализ опубликованных эмпирических данных. В качестве интерпретационной рамки используется иерархия потребностей А. Маслоу. Показано, что в условиях лишения свободы особую значимость приобретают потребности безопасности, принадлежности и статуса, удовлетворение которых нередко опосредуется неформальной иерархией, групповыми нормами и санкциями, формируя устойчивые стратегии конформности субкультуры. Обобщены данные о ценностных ориентациях осужденных (семья, труд, материальная обеспеченность, образование, жилищная перспектива) и их зависимости от возраста, пола и параметров отбывания наказания.

По результатам исследования, проведенного на примере молодежи, выявлены различия жизненных планов у ориентированных и не ориентированных на субкультуру. Первые чаще демонстрируют недоверие к легальным стратегиям интеграции. Вторые делают установку на труд, образование и восстановление социальных связей. Практическая значимость связана с обоснованием профилактических и коррекционных мер, учитывающих мотивацию и ценности осужденных для повышения эффективности ресоциализации и снижения рецидивизма.

Для цитирования: Ионцева М.В., Щербакова Я.В., Джумабаев О.С. Потребности, интересы, ценности осужденных и их роль в формировании субкультуры // Вестник университета. 2026. № 4. С. 275–284.

Ключевые слова

Потребности осужденных, интересы осужденных, ценности осужденных, тюремная субкультура, пенитенциарная психология, ресоциализация, рецидивизм



Needs, interests, values of prisoners and their role in shaping subculture

Maria V. Iontseva

Dr. Sci. (Psy.), Assoc., Prof. at the Sociology, Management Psychology and History Department

ORCID: 0000-0001-5229-5435, miontseva1@gmail.com

Yana V. Scherbakova

Senior Lecturer at the Department of Human Resource Management

ORCID: 0009-0006-8330-3411, yana17.94@mail.ru

Otabek S. Dzhumabaev

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0002-3920-6212, orly2004@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

This article analyzes the needs, interests, and values of prisoners as psychological determinants of the formation and reproduction of a prison subculture. The aim of the study is to identify how the isolation conditions and informal norms of the penitentiary medium transform the motivational sphere of prisoners and consolidate subcultural attitudes, which affect behavior and life prospects.

The methodology includes a theoretical and analytical review of Russian research in penitentiary psychology and criminology, a content analysis of scientific sources, and a secondary analysis of published empirical data. Maslow's hierarchy of needs serves as an interpretive framework. In prison, the needs for security, belonging, and status acquire particular significance. The satisfaction of these needs is often mediated by informal hierarchy, group norms, and sanctions, forming stable strategies of conformity to the subculture. Authors generalize data on the value orientations of prisoners (family, work, financial security, education, housing prospects) and their relationship to age, gender, and the serves of their sentence.

The results of the study among young people show the differences in life plans between subculture oriented and not. The first more often demonstrate a distrust of legal integration strategies. The second choose

Work, education, and social reconnection. The practical significance connects with the justification of preventive and corrective measures that consider the motivations and values of prisoners to improve the effectiveness of resocialization and reduce recidivism.

For citation: Iontseva M.V., Scherbakova Ya.V., Dzhumabaev O.S. (2026) Needs, interests, values of prisoners and their role in shaping subculture. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 275–284.

Keywords

Needs of convicts, interests of convicts, values of convicts, prison subculture, penitentiary psychology, resocialization, recidivism



ВВЕДЕНИЕ

Исследование интересов, потребностей и ценностей у лиц, отбывающих наказание в исправительных учреждениях, занимает крайне важную область, поскольку в будущем позволит минимизировать возможные негативные последствия со стороны заключенных за счет принятия превентивных необходимых мер. Находясь в условиях изоляции, осужденные формируют особую систему ценностей и норм, которые определяют их поведение и отношение к окружающей действительности.

Актуальность работы выражена сложностью в процессе реабилитации и ресоциализации бывших заключенных в социуме. Невнимание к потребностям и ценностным ориентациям осужденных может привести к усилению криминальных тенденций и росту рецидивизма. Цель работы заключается в рассмотрении существующих потребностей, интересов, а также ценностей осужденных и их роли в процессе формирования субкультур.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

- 1) систематизировать представления о потребностях, интересах и ценностях осужденных, изложенных в отечественных исследованиях по пенитенциарной психологии и криминологии;
- 2) описать механизмы, через которые условия изоляции и неформальные нормы тюремной среды влияют на трансформацию потребностей и ценностей;
- 3) показать, каким образом теория потребностей А. Маслоу может быть использована как аналитическая рамка для интерпретации поведения осужденных и функций тюремной субкультуры;
- 4) на основе анализа литературы и опубликованных эмпирических данных, сформулировать выводы, значимые, как для профилактики деструктивного влияния субкультуры, так и для ресоциализации.

Научная новизна работы заключается в следующем:

- 1) предложено аналитическое связывание потребностей осужденных и функций тюремной субкультуры через уровни потребностей в модели А. Маслоу (без подмены описания субкультуры оценочными суждениями) [1];
- 2) выполнена систематизация отечественных подходов к ценностным ориентациям осужденных и показано, как эти ориентации соотносятся с механизмами групповой регуляции и неформальной иерархией;
- 3) сформулированы выводы, имеющие прикладное значение для профилактики вовлечения молодежи в деструктивные нормы субкультуры и для программ ресоциализации.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Работа выполнена в формате теоретико-аналитического обзора исследований по проблематике потребностей, ценностей тюремной субкультуры. Она представляет собой вторичный анализ опубликованных эмпирических результатов (без самостоятельного сбора данных). В качестве эмпирической иллюстрации используются данные исследования В. Е. Лапшина и Т. В. Галич (2018) [2], проведенного на базе Федерального казенного учреждения «Исправительная колония» (далее — ФКУ ИК-1) и Управления Федеральной службы исполнения наказаний (далее — УФСИН). Выборка проводилась среди 60 осужденных 18–25 лет. Всего получилось две группы: ориентированные на нормы субкультуры и не ориентированные. Использовались следующие методы: анкетирование из двух частей и беседы с сотрудниками учреждения.

Логика анализа источников: выделение описываемых потребностей/ценностей осужденных, факторов среды лишения свободы, ограничивающих их удовлетворение, проявлений субкультуры и ее функций, последствий для поведения и ресоциализации. Теоретическая интерпретация структурируется по уровням потребностей в модели Маслоу.

ПОТРЕБНОСТИ, ИНТЕРЕСЫ И ЦЕННОСТИ ОСУЖДЕННЫХ

Теория потребностей А. Маслоу применяется в работе как аналитическая рамка, позволяющая:

- 1) классифицировать дефициты, возникающие в условиях изоляции;
- 2) объяснить, почему тюремная субкультура может выступать «компенсаторным» механизмом удовлетворения ряда потребностей;
- 3) интерпретировать типичные поведенческие стратегии осужденных (конформность неформальным нормам, стремление к статусу, конфликтность/изоляция) как способы достижения субъективно значимых целей.

В условиях лишения свободы особую значимость приобретают потребности безопасности (защита от насилия и унижения), принадлежности (поиск «своих», включение в группу), а также уважения/статуса (признание, «ранг» в неформальной иерархии). Именно на этих уровнях субкультура задает нормы, санкции и символические ресурсы (статусы, атрибуты), регулируя доступ к безопасности и признанию. Соответственно, анализ проявлений субкультуры в статье далее соотносится с тем, какие потребности она помогает удовлетворять, а какие фрустрирует.

Изменение жизненных условий и работы людей оказывает большое влияние на их психическое состояние. Особенно это заметно среди осужденных, которые отбывают наказание в местах лишения свободы. Некоторые из них становятся агрессивными, выражая свое недовольство существующими условиями. Другие, напротив, стремятся исправиться, проявляют трудолюбие и демонстрируют примерное поведение, надеясь на прощение. Есть и такие, кто относится равнодушно к своей судьбе, воспринимая происходящее как неизбежность. Несмотря на различные реакции, у большинства осужденных можно наблюдать схожие психические состояния и механизмы психологической защиты.

Современное уголовно-исполнительное право пришло к этапу, когда без глубокого изучения потребностей, интересов и ценностей осужденных, находящихся в условиях изоляции, невозможно будет создать эффективную систему исполнения наказаний и последующей социализации бывших заключенных в обществе. Новая система должна будет отвечать современным требованиям гуманного обращения с осужденными, соблюдения их прав и обеспечения их безопасности. Это необходимо для того, чтобы они смогли вернуться в общество в качестве законопослушных граждан, что, в свою очередь, способствует поддержанию общественной безопасности. Для достижения этой цели важно глубоко понимать социально-психологические процессы, происходящие как внутри личности осужденного, так и в его взаимодействиях с другими людьми. Например, критически важно знать, в каких ситуациях наказание перестает быть воспитательным и начинает оказывать разрушительное воздействие на личность. Такое понимание помогает более эффективно поддерживать осужденного и способствует его исправлению.

Проблемы, возникающие в проектах, направленных на улучшение условий лишения свободы, а также недостатки в некоторых положениях Уголовно-исполнительного кодекса Российской Федерации (далее — РФ, Россия), часто связаны с недостаточным пониманием этих аспектов. Попытки улучшить условия для осужденных, например, за счет снятия ограничений на отправку и получение писем, показывают, что такие меры часто оказываются недостаточными. Поэтому детальное изучение потребностей, интересов и ценностей осужденных необходимо для повышения эффективности исполнения наказания и работы исправительных учреждений.

Для правильного понимания поведения осужденных важно учитывать не только причины их поступков, но и мотивы, которые сподвигли их к совершению противоправных действий. Исследования показывают, что поведение людей часто обусловлено комплексом мотивов, формирующихся через удовлетворение их потребностей. Эти мотивы могут быть предметом криминологического анализа, включая поведение до, во время и после совершения преступления. Жизнь осужденного, как и любого другого человека, зависит от внешних и внутренних факторов. Внешние факторы, такие как условия содержания в исправительных учреждениях, существенно ограничивают их возможности для удовлетворения потребностей [3].

Исправительные учреждения, как места концентрации большого числа людей, способствуют формированию среди осужденных особых ценностей. Эти ценности становятся обязательными для всех членов сообщества и устанавливают определенные нормы и традиции. Осужденные вынуждены адаптировать свое поведение в соответствии с этими нормами.

Потребности осужденных тесно связаны с их интересами, которые направлены не только на удовлетворение основных нужд, но и на взаимодействие с социальными структурами, определяющими распределение ресурсов. Интересы играют важную роль в мотивации осужденных, что делает их изучение особенно значимым.

Ценности осужденных — это еще один важный аспект, который влияет на их стремления и поведение [4]. В условиях изоляции формируются особые ценности, которые оказывают значительное влияние на поведение осужденных. Люди обычно концентрируются на тех вещах, событиях и людях, которые соответствуют их интересам, убеждениям и потребностям. Эти элементы становятся для них значимыми, и их отношение к ним формирует ценностную систему. В структуре ценностных ориентаций заключенных можно выделить три основных компонента:

1) когнитивный компонент включает знания и убеждения, связанные с определенными ценностями. Также он охватывает понимание того, как возможные изменения в будущем могут повлиять на восприятие этих ценностей. Этот компонент включает восприятие, оценку и ожидания человека относительно социальных норм и стереотипов;

2) эмоциональный компонент отражает чувства и переживания, связанные с определенными ценностями. Он определяет степень эмоциональной привязанности к этим ценностям и часто связан с положительными эмоциями;

3) поведенческий компонент показывает, как ценностные ориентации выражаются в поведении человека. Этот элемент демонстрирует, как убеждения влияют на поступки и действия человека.

В 70-х годах исследователи В.Ф. Пирожков и А.С. Михлин выделили пять основных ценностей, значимых для осужденных: семейное благополучие, интересная работа, материальная обеспеченность, образование и жилье [5]. Они также установили, что на ценностные ориентации осужденных влияют такие факторы, как пол, возраст, срок наказания и тип исправительного учреждения.

Понимание этих ценностей помогает сотрудникам исправительных учреждений более эффективно содействовать ресоциализации осужденных. Например, осознание важности семьи для осужденного может стать мощным инструментом в процессе его исправления. Крайне важно развивать у осужденных интерес к труду, что способствует их успешной адаптации после выхода на свободу.

Ценностные ориентации осужденных также зависят от типа совершенного преступления, количества судимостей и других факторов. Важно понимать, какие ценности наиболее значимы для осужденного, и что он вкладывает в их понимание [6].

Интересная работа также играет значимую роль для заключенных, так как способствует их личностному росту и приносит удовлетворение. Однако многие заключенные сталкиваются с проблемами трудоустройства после освобождения, из-за недостатка необходимых навыков.

Материальная обеспеченность для заключенных нередко искажается под влиянием их криминального опыта. Понимание их отношения к материальным благам помогает предсказать их поведение и разрабатывать эффективные программы ресоциализации.

Образование является ключевым элементом в процессе исправления и ресоциализации заключенных, хотя уровень образования у них часто невысокий. Мотивация к обучению может значительно повысить их шансы на успешную адаптацию после освобождения.

Жилье особенно важно для старших заключенных, но его приобретение может быть затруднено, из-за связанных с их статусом ограничений.

Ценностные ориентации заключенных могут изменяться в зависимости от возраста, пола, типа преступления и других факторов. Например, молодые заключенные чаще всего ценят интересную работу, тогда как для старших приоритетом становятся материальная обеспеченность и жилье.

А.Ю. Дмитриев и Б.Б. Казак отмечали, что в 1980-х годах выявлены такие важные ценности, как свобода, безопасность, здоровье, общение с близкими, психическая разрядка и духовная поддержка. Эти ценности оказывают значительное влияние на поведение заключенных.

Жизненные цели и самооценка осужденных тесно связаны с их ценностными ориентациями. Самооценка влияет на то, как они воспринимают себя и как адаптируются к жизни после освобождения. В критических ситуациях значимость жизненных целей становится особенно очевидной [7].

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что социальная среда заключенных формирует собственные группы ценностей, основанные на их жизненном и криминальном опыте, а также на условиях отбывания наказания. Ограниченные возможности удовлетворения потребностей и схожесть интересов способствуют объединению осужденных и формированию единой системы ценностей. Однако различия в потребностях и интересах могут приводить к конфликтам и делению на неформальные группы.

Обобщение отечественных работ показывает, что в условиях изоляции ценностные ориентации осужденных часто концентрируются вокруг семейных связей, труда, материальной обеспеченности, образования и жилищной перспективы. Отмечается зависимость выраженности ценностей от возраста, пола и параметров отбывания наказания.

Ограниченность легитимных способов удовлетворения значимых потребностей усиливает роль групповой регуляции: интересы (как направленность на получение ресурсов и статуса) и ценности (как «нормативные ориентиры») становятся основой для разделения на неформальные группы и для конфликтов при несовпадении потребностей и статусов.

СУБКУЛЬТУРА ОСУЖДЕННЫХ

Культура – это совокупность материальных, социальных и духовных достижений, созданных человеком. С точки зрения культурологии, она представляет собой систему механизмов, не связанных с биологией, которые стимулируют и направляют человеческую деятельность в обществе. В другом аспекте, культура – это набор значимых символов, идей, ценностей, обычаев, традиций и правил поведения, которые передаются из поколения в поколение и помогают людям организовывать свою жизнь [8].

Культура играет важную роль в регулировании взаимодействий между людьми во всех сферах их жизни. Она устанавливает формальные и неформальные нормы поведения, которым следуют члены общества. Однако культура, господствующая в обществе, не является одинаковой для всех. Внутри общества могут существовать малые группы, у которых своя собственная культура, отличная от общей, а иногда даже полностью противоположная ей. Проникновение антисоциальных норм и криминальных правил в общественную жизнь может привести к криминализации общества и усилению влияния так называемой «другой жизни» или другой культуры. Это явление привело к появлению термина «субкультура» (от англ. subculture).

Ценности играют ключевую роль в формировании культуры, причем каждая культура обладает уникальным набором таких ценностей. Основные ценности не только определяют содержание культуры и образ жизни ее носителей, но и служат механизмом защиты и сохранения социальной группы. Однако несовместимость или противоположность этих базовых ценностей может создавать препятствия для межкультурного взаимодействия и принятия новых поведенческих моделей [9].

Осуждение человека и применение уголовных санкций, таких как лишение свободы, часто приводит к неизбежной дезадаптации, усиливающей отчуждение индивида от общества и способствующей дальнейшей криминализации личности. Субкультура осужденных становится не только органической частью их жизни, но и способом защиты от внешнего воздействия.

Теория субкультур активно используется в изучении рецидивистов и профессиональных преступников, особенно в пенитенциарной криминологии, где исследуется преступность в исправительных учреждениях. Основным фактор, провоцирующий преступность в тюрьмах, – это асоциальная субкультура заключенных, где большинство правонарушений связано с нарушением норм внутри сообщества или стремлением повысить свой статус [10].

Среди заключенных и профессиональных преступников формируется общая субкультура. Они считают, что жизнь возможна только внутри их сообщества. Заключенные стремятся компенсировать утраченные возможности, а профессиональные преступники пытаются расширить свои за счет общества. Несмотря на различия, их цели схожи в том, что они достигаются за счет других людей. Профессиональные преступники часто играют роль хранителей тюремных традиций и оказывают значительное влияние в местах лишения свободы.

Ситуация в тюрьмах осложняется присутствием представителей организованной преступности, таких как наркоторговцы и рэкетеры, что создает дополнительные проблемы для исправительных учреждений¹. Основная опасность этой субкультуры заключается в ее негативном влиянии на личность осужденных: она способствует правонарушениям и вызывает негативные эмоциональные состояния.

Ряд исследователей, таких как С.А. Кравченко, М.О. Мнацакян, Н.Е. Покровский и А.Н. Олейник, отмечают, что тюремная субкультура оказывает негативное воздействие на осужденных, влияя на их жизнь как в местах лишения свободы, так и после освобождения [11; 12]. К сожалению, специалисты, работающие с осужденными, часто не учитывают этот фактор, особенно в постпенитенциарный период, хотя влияние тюремной субкультуры в современном российском обществе становится все более заметным. Примером этого является развитие так называемого «синдрома осужденного», который

¹ Кожевников Тимур Серафимович. Субкультура в местах лишения свободы. Режим доступа: <https://www.b17.ru/article/21092/> (дата обращения: 20.08.2025).

характеризуется пассивностью, замкнутостью и небрежным внешним видом. Осужденные часто склонны перекладывать ответственность за свои неудачи на окружающих, что делает эту субкультуру не только основой их существования, но и способом защиты от внешнего мира.

Определить наличие криминальной субкультуры в учреждении можно по нескольким признакам:

- жесткая иерархия;
- обязательное следование установленным нормам;
- существование враждующих группировок;
- распространенность тюремной лирики;
- вымогательство;
- использование жаргонизмов;
- нанесение татуировок, имеющих определенное значение в местах лишения свободы, выделяющих как-то заключенного в отношении сокамерников, либо позволяющих понять ранг заключенного в иерархии;
- насильственный и добровольный гомосексуализм;
- появление отдельных объектов для «обиженных»;
- карточные игры с материальным интересом;
- наличие кличек;
- отказ от участия в общественной жизни и благоустройстве;
- групповые нарушения.

Криминальная субкультура включает несколько основных элементов: иерархию, поведенческие нормы, коммуникативные атрибуты, экономические основы, сексуально-эротические ценности, тюремную лирику и отношение к здоровью. Эти элементы взаимодействуют и формируют целостную субкультурную систему, характерную для мест лишения свободы.

Субкультура осужденных выполняет несколько функций: помогает поддерживать иерархию, идентифицировать «своих» и «чужих», а также культивирует криминальные нормы и традиции. Несмотря на то, что эта субкультура может показаться привлекательной для некоторых осужденных, она противоречит нормам цивилизованного общества и способствует дальнейшей криминализации личности [13].

Данная субкультура подрывает деятельность правоохранительных органов, особенно в системе исполнения наказаний, и способствует распространению правового нигилизма среди граждан. Чтобы эффективно противостоять этим явлениям, необходимо детально понимать тенденции развития криминальной субкультуры. Эти знания позволяют разрабатывать стратегии и тактики, направленные на предотвращение ухудшения криминогенной ситуации, нарушения порядка содержания заключенных и преступлений, вызванных конфликтами среди осужденных.

Криминальное поведение заключенных формируется под воздействием их окружения и проявляется в различных формах, зависящих от социального статуса, криминального опыта и неформальных структурных элементов внутри тюремного сообщества. Неофициальная иерархия в местах лишения свободы определяет поведение заключенных и способствует возникновению криминогенных процессов. Такие роли, как «авторитет», «лидер», «вор в законе» и др., создают основу для межличностных и межгрупповых конфликтов, которые часто приводят к преступлениям, включая побег.

В тюремных учреждениях криминальная субкультура часто вызывает напряженность, поскольку ее неформальные нормы противостоят официальным правилам. Это приводит к частым актам насилия среди заключенных. Влияние криминальной среды усиливает отчуждение и криминализацию личности, делая ее более опасной для общества. Взаимодействие между заключенными в таких условиях способствует передаче криминальных норм и традиций, что еще больше усиливает их криминальный потенциал.

Высокий уровень криминогенной напряженности в местах лишения свободы поддерживается традициями и обычаями, преобладающими среди наиболее криминализированных группировок. Эти традиции усиливают моральное разложение личности заключенного и усложняют его исправление. Преступные «авторитеты» играют ключевую роль в объединении противоправной деятельности и провоцируют других осужденных на конфликты.

Ключевой компонент криминальной субкультуры — ее неформальная структура, которая определяет ролевой статус заключенных и регулирует их поведение. Нарушение этих неформальных норм карается суровыми мерами, такими как физическое наказание или понижение в статусе. Для эффективного воздействия на осужденных важно учитывать их отношение к персоналу исправительных учреждений и отслеживать изменения в субкультурных нормах.

Эффективная профилактическая работа невозможна без глубокого понимания внутренней жизни тюремного сообщества, включая скрытые аспекты криминальной субкультуры. Знание таких норм позволяет персоналу тюрем более точно оценивать оперативную обстановку и эффективно противодействовать криминальной активности [14].

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ВЛИЯНИЯ СУБКУЛЬТУРЫ ОСУЖДЕННЫХ

Тюремная субкультура играет ключевую роль в формировании взаимоотношений как между самими осужденными, так и между ними и администрацией тюремных учреждений. Она постоянно варьируется, адаптируясь к социальным, экономическим и политическим условиям, что отражает изменения в обществе.

В 90-х годах XX века тюремная субкультура получила широкое распространение за пределами тюрем благодаря активному освещению в средствах массовой информации. В условиях социального кризиса, элементы тюремного жаргона и правила поведения начали проникать в повседневную жизнь людей, никогда не сталкивавшихся с уголовной системой. В результате этого молодежь, не имевшая опыта отбывания наказания, оказалась под сильным влиянием данной субкультуры, что привело к их криминальной деформации. Тюремная субкультура оказывает особенно сильное воздействие на молодых осужденных, впервые оказавшихся в тюремных условиях. Их жизненные представления часто остаются идеализированными, но искаженные нормы и правила тюремного мира начинают формировать у них специфическое мировоззрение, которое оказывает влияние на дальнейшую жизнь.

В качестве примера влияния тюремной субкультуры на жизненные перспективы осужденных используем результаты эмпирического исследования В.Е. Лапшина и Т.В. Галич (2018) [2], проведенного на базе ФКУ ИК-1 и УФСИН России по Костромской области: 60 осужденных 18–25 лет, две сопоставимые группы (ориентированные на нормы субкультуры и не ориентированные), методы — анкетирование (2 части: отношение к субкультуре и жизненные перспективы) и беседы с сотрудниками учреждения.

Осужденные прошли анкетирование, состоявшее из двух частей. Первая часть касалась их отношения к тюремной субкультуре, а вторая — их жизненных перспектив. Также были проведены беседы с начальниками отрядов, психологами и оперативными сотрудниками.

Результаты исследования показали, что большинство осужденных из первой группы считают тюремные традиции значимыми в то время, как только половина осужденных второй группы признают влияние субкультуры. Обе группы отмечают, что перенимают внешние элементы тюремного мира, такие как жаргон и музыкальные предпочтения, и считают необходимым учитывать нормы неформальной системы тюремной субкультуры.

Анализ второй части анкеты показал, что осужденные обеих групп ценят семью и стремятся к уважению в обществе. Однако их подходы к достижению этих целей различаются. Осужденные первой группы не верят в возможность интеграции в обычное общество и не планируют искать работу или получать образование. Они ориентируются на быстрые деньги и поддержание связей с криминальным миром. Осужденные второй группы, напротив, стремятся найти работу, наладить отношения с семьей и планировать свои доходы, несмотря на трудности, вызванные судимостью [15].

Также в ходе исследования удалось выявить, что мужчины-осужденные выбирают с кем устанавливать контакты и не стремятся к лидерству. Они предпочитают не питать иллюзий относительно своей жизни. Такие осужденные редко выполняют данные обещания и не считают общественные нормы обязательными. Кроме того, у них отмечается недостаточный уровень развития вербальных способностей и мышления. Несмотря на то, что многие из них довольны своей прошлой жизнью, время, проведенное в местах лишения свободы, они считают лишенным интереса и эмоций. У большинства отсутствуют четкие планы на будущее, однако они уверены в своих силах преодолеть трудности и успешно адаптироваться после освобождения.

Мужчины-осужденные нередко стремятся к присоединению к асоциальным группам, принимая и поддерживая криминальные традиции и нормы.

Для решения выявленных проблем была разработана специальная психокоррекционная программа. Ее основная задача — снизить влияние тюремной субкультуры на психическое состояние осужденных. Программа включает такие направления, как обучение саморегуляции, развитие нравственных качеств и формирование активной жизненной позиции [16].

Таким образом, тюремная субкультура оказывает сильное влияние на формирование жизненных ценностей и перспектив осужденных. Молодые люди, подверженные этому влиянию, становятся более склонными к девиантному поведению, агрессии и недоверию. Это подчеркивает необходимость проведения профилактической работы в тюремных учреждениях, направленной на снижение негативного влияния тюремной субкультуры и предоставление осужденным альтернативных возможностей для развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сказать, что исследование потребностей, интересов и ценностей осужденных позволяет глубже понять механизмы формирования тюремной субкультуры и ее влияние на поведение и психическое состояние заключенных. В условиях изоляции, потребности осужденных нередко трансформируются, принимая специфические формы, которые в значительной мере определяются окружающей социальной средой и ограниченными возможностями для удовлетворения базовых нужд. Формирующиеся в таких условиях ценности и интересы, становятся основой для создания и поддержания субкультуры, которая оказывает мощное влияние на повседневную жизнь осужденных.

Тюремная субкультура характеризуется строгой иерархией, специфическими нормами поведения и системой отношений, которые зачастую противоречат официальным правилам и нормам общества. Эта субкультура не только поддерживает существующий порядок в местах лишения свободы, но и препятствует ресоциализации осужденных, усиливая их отчуждение от общества и повышая вероятность рецидива после освобождения.

Понимание роли ценностей, интересов и потребностей осужденных в формировании тюремной субкультуры имеет ключевое значение для разработки более эффективных программ ресоциализации. Такие программы должны учитывать внутренние мотивы осужденных и способствовать их позитивной трансформации, обеспечивая более гуманное обращение и поддержку их прав. Это, в свою очередь, может способствовать снижению уровня криминогенности и улучшению общей безопасности в обществе. Более глубокое изучение этих процессов необходимо для разработки комплексных стратегий, направленных на успешную интеграцию осужденных в общество после их освобождения, что требует координированных усилий как внутри пенитенциарной системы, так и на уровне общества в целом.

Список литературы

1. Коротаева, Е. Пирамида потребностей по А. Маслоу / Е. Коротаева, Е. А. Царегородцева // Дошкольное воспитание. — 2008. — № 5. — С. 36–41. — EDN: ISHCHR.
2. Лапшин, В.Е. Особенности жизненных планов сотрудников уголовно-исполнительной системы с разным стажем службы / В. Е. Лапшин, Т. В. Галич // Вестник института: преступление, наказание, исправление. — 2017. — № 4(40). — С. 59–63. — EDN: ZUJZSR.
3. Канунник, А. И. Наказание в виде лишения свободы и его роль в борьбе с преступностью в России / А. И. Канунник // Пенза [б. и.]. — 2005. — С. 210–225. — EDN: QWYDOF.
4. Анфиногенов, В. А. Человеческие потребности, интересы и ценности в тюремной субкультуре / В. А. Анфиногенов // Общество и право. — 2014. — № 1 (47). — С. 98–101. — EDN: SANKQD.
5. Михлин, А.С. Ценностные ориентации осужденных / А. С. Михлин, В.Ф. Пирожков // Рязань. — 1975 —127 с.
6. Тумаров, К. С. Особенности ценностных ориентаций российских осужденных / К. С. Тумаров // Молодой ученый. — 2010. — № 8 (19). — Т. 2. — С. 129–131. — EDN: MUAWWD.
7. Дмитриев, Ю.А. Индивидуально-психологические и социально-психологические особенности личности осужденных / Ю. А. Дмитриев, Б. Б. Казак // Пенитенциарная психология, Ростов-на-Дону, 2007.
8. Бирюкова, Е. А. О значении понятия «культура»/ Е. А. Бирюкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2016. — № 12–4. — С. 131–134. — EDN: XECEBP.
9. Ушникова, О. В. Роль ценностей в поликультурном мире / О. В. Ушникова // Вестник Читинского государственного университета. — 2011. — № 9(76). — С. 55–59. — EDN OGKAQX.
10. Чернокнижник, Д. В. Субкультура осужденных и ее влияние на их поведение в условиях изоляции / Д. В. Чернокнижник // Актуальные исследования. — 2024. — № 4–3(186). — С. 61–64. — EDN CBQUXR.
11. Кравченко, С. А. Социология: парадигмы и темы / С. А. Кравченко, М. О. Мнацаканян, Н. Е. Покровский. — Издание 2-е, дополненное, переработанное. — Москва: ООО «Анkil», 1998. — 508 с. — ISBN 5-86476-113 3. — EDN QIZPSH.

12. Олейник, А. Н. Тюремная субкультура в России: от повседневной жизни до государственной власти / А. Н. Олейник. — Москва: Издательский Дом «Инфра-М», 2001. — 418 с. — ISBN 5-16-000765-2. — EDN SDQOWV.
13. Писарев, О.М. Понятие субкультуры осужденных. Ее основные функции и структура.
14. Барабанов, Н. П. Понятийная характеристика криминальной субкультуры осужденных / Н. П. Барабанов, В. В. Михайлин, Н. Д. Моисеев // Уголовно-исполнительное право. — 2015. — № 3(21). — С. 16–24. — EDN UYFEAB.
15. Лапшин, В. Е. Влияние тюремной субкультуры на личность осужденных молодежного возраста / В. Е. Лапшин, Т. В. Галич // Прикладная юридическая психология. — 2018. — № 3(44). — С. 49–53. — EDN VJRYQZ.
16. Москвина, Ю. М. Влияние тюремной субкультуры на поведение осужденных в условиях изоляции / Ю. М. Москвина // NovaInfo.Ru. — 2019. — № 104. — С. 111–112. — EDN DSJUVU.

References

1. Korotaeva, E., Tsaregorodtseva, E. A. (2008). Maslow's Hierarchy of Needs. *Preschool Education*, 5, 36–41. (In Russian).
2. Lapshin, V.E., Galich T.V. (2017). Life Plans of Penal System Employees with Different Lengths of Service. *Bulletin of the Institute: Crime, Punishment, Correction*, 4(40), 59–63. (In Russian).
3. Kanunnik, A.I. (2005). *Punishment in the Form of Imprisonment and Its Role in the Fight Against Crime in Russia*. Penza [b. i.], 210–225. (In Russian).
4. Anfinogenov, V.A. (2014). Human Needs, Interests, and Values in the Prison Subculture. *Society and Law*, 1 (47), 98–101. (In Russian).
5. Mikhlin, A.S., Pirozhkov V. F. (1975). *Value Orientations of Convicts*. Ryazan, 127. (In Russian).
6. Tumarov, K.S. (2010). Features of Value Orientations of Russian Convicts. *Young Scientist*. 8, Vol. 2, 129–131. (In Russian).
7. Dmitriev, Yu. A., Kazak B.B. *Individual Psychological and Socio-Psychological Characteristics of the Personality of Convicts*. (In Russian).
8. Biryukova, E.A. (2016). On the Meaning of the Concept “Culture”. *Actual Problems of the Humanities and Natural Sciences*, 12–4, 131–134. (In Russian).
9. Ushnikova, O. V., (2011). “The Role of Values in a Multicultural World,” *Bulletin of the Transbaikal State University*, 9, 55–59. (In Russian).
10. Chernoknizhnik, D. V., (2024) “The Subculture of Convicts and Its Influence on Their Behavior in Isolation”. *Current Research*, 4 (186), 45–51. (In Russian).
11. Kravchenko, S. A., Mnatsakanyan, M. O., Pokrovsky, N. E., Sociology (1997). *Paradigms and Themes: A Textbook for Higher Education Institutions*. Moscow, 508. (In Russian).
12. Oleynik, A. N. (2001). *Prison Subculture in Russia: From Everyday Life to State Power*. Moscow, 418. (In Russian).
13. Pisarev, O. M. “The Concept of a Convict Subculture. Its Main Functions and Structure.” (In Russian).
14. Barabanov, N. P., Mikhailin, V. V., Moiseev, N. D. (2015). “Conceptual Characteristics of the Criminal Subculture of Convicts.” *Criminal-Executive Law*, 3(21), 16–24. (In Russian).
15. Lapshin, V. E., Galich, T. V. (2018). “The Influence of the Prison Subculture on the Personality of Young Convicts.” *Applied Legal Psychology*, 3, 49–53. (In Russian).
16. Moskvina, Yu. M. (2019). *The influence of prison subculture on the behavior of convicts in isolation NovaInfo*, 104, 111–112. (In Russian).

Влияние эмоционального интеллекта подростков на разрешение конфликтов в романтических отношениях

Миронова Оксана Ивановна¹

Д-р психол. наук, проф. каф. психологии и развития человеческого капитала

ORCID: 0000-0003-4822-5877, e-mail: mironova_oksana@mail.ru

Рыбакова Полина Константиновна²

Магистрант

ORCID: 0009-0008-7912-4191, e-mail: pksarattseva@edu.hse.ru

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

² Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), г. Москва, Россия

Аннотация

В рамках настоящего исследования изучается поведение подростков в конфликтных ситуациях, в романтических отношениях, в зависимости от уровня эмоционального интеллекта (далее – ЭИ). Рассмотрены модели романтических отношений, подходы к изучению конфликтов и ЭИ.

Цель статьи – выявить особенности выбора стратегий поведения и их исходов у подростков с разным уровнем ЭИ. Задачи статьи – определить уровень ЭИ и стиль разрешения конфликтов, провести регрессионный анализ для определения влияния ЭИ на выбор стиля поведения, проанализировать особенности поведения в конфликтах с романтическим партнером у подростков с разным уровнем ЭИ.

В качестве методик использованы Тест эмоционального интеллекта, ЭМИн Д. В. Люсина и Тест Томаса-Килманна (в адаптации Н. В. Шаньгиной), а также полуструктурированное интервью. Выборка проводилась из 115 подростков 11–17 лет, состоявших на момент исследования в романтических отношениях. Из них участвовали в интервью 17 человек. Результаты показали, что уровень ЭИ влияет на стратегию поведения в конфликте: подростки с высоким ЭИ склонны к сотрудничеству и лучше управляют своими эмоциями, тогда как с низким чаще всего избегают конфликтов. Управление чужими эмоциями связано со стратегией соперничества, а их недостаток – с уступчивостью.

Для цитирования: Миронова О.И., Рыбакова П.К. Влияние эмоционального интеллекта подростков на разрешение конфликтов в романтических отношениях // Вестник университета. 2026. № 4. С. 285–298.

Ключевые слова

Подростковый возраст, эмоции, эмоциональный интеллект, конфликты, разрешение конфликтов, стратегии поведения в конфликте, романтические отношения

The influence of teenager`s emotional intelligence on conflict resolution in romantic relationships

Oksana I. Mironova¹

Dr. Sci. (Psy.), Prof. at the Department of Psychology and Human Capital Development

ORCID: 0000-0003-4822-5877, e-mail: mironova_oksana@mail.ru

Polina K. Rybakova²

Graduate student

ORCID: 0009-0008-7912-4191, e-mail: pksarattseva@edu.hse.ru

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

²National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract

The study researches teenager`s behavior in conflict situations, in romantic relationships and depending on their level of emotional intelligence (EI). The models of romantic relationships, approaches to studying conflicts and EI are considered.

The purpose of the study is to identify the features of choosing behavior strategies and their outcomes among teenagers with different EI levels. The objectives include determining EI levels and conflict resolution styles, conducting regression analysis to assess EI's influence on behavior choices, and analyzing behavioral patterns in conflicts with romantic partners among adolescents with varying EI.

Authors used such methods as: the "EmIn" test by D. V. Lusin and the "Thomas-Kilmann" (adaptation of N. V. Shangina), with semi-structured interview. The sample consisted of 115 teenagers aged 11-17 who had romantic relationships at the time of the study. 17 teenagers were participated in interview.

The results showed that EI levels influence conflict behavior strategies: teenagers with high EI tend to cooperate and better manage their emotions, while teens with low EI often avoid conflicts. Managing others' emotions is connected with a competitive strategy, whereas a lack of this skill is connected with a compliance.

For citation: Mironova O.I., Rybakova P.K. (2026) The influence of teenager`s emotional intelligence on conflict resolution in romantic relationships. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 285–298.

Keywords

Teenagers, emotions, emotional intelligence, conflicts, conflict resolution, conflict mode instruments, romantic relationships



ВВЕДЕНИЕ

В подростковом периоде происходят значимые изменения, как в психологическом, так и в физиологическом плане. Активно развивается эмоциональный интеллект (далее – ЭИ), который играет важную роль в успешном межличностном взаимодействии [1]. В большинстве случаев именно в подростковом возрасте человек впервые получает опыт построения близких и доверительных отношений с противоположным полом, романтических отношений. Романтические отношения становятся значимыми для подростков и играют важную роль в их психоэмоциональном и социальном развитии [2]. Подростковая деятельность активно направлена на построение межличностных отношений, которые также включают в себя приобретение и первого опыта в романтических отношениях [3]. При этом подростки часто сталкиваются с конфликтами, которые могут значительно повлиять на эмоциональное благополучие и социальную адаптацию. Зачастую у них нет опыта в разрешении конфликтных ситуаций в контексте романтических отношений.

Конфликты с партнерами являются одним из наиболее частых запросов, с которыми приходят в психотерапию подростки. На основе исследований отмечено, что около 21 % всех обращений за психологической поддержкой, связаны с проблемами в личных отношениях [4]. По данным доклада благотворительного фонда “Твоя территория” на XIV Международной научной конференции, около 16, 2 % всех запросов связаны с отношениями с противоположным полом, в том числе и с конфликтами в них [5].

Романтические отношения в подростковом возрасте способствуют формированию самооценки, развитию эмоциональной близости, навыков общения и умению строить долгосрочные отношения в дальнейшем [6]. Опыт романтических отношений в подростковом возрасте влияет на качество и стабильность отношений уже во взрослой жизни, а также формирует навыки решения конфликтов и поддержания привязанности [7]. Это подчеркивает необходимость понимания динамики конфликтов в романтических отношениях и помощи в освоении навыков их эффективного разрешения в подростковом возрасте. Примечательно, что в отечественном научном сегменте по представленной проблеме не так много работ. Романтические отношения подростков, несмотря на всю их значимость в формировании личности, не являются центральным интересом исследователей, выступая скорее, как фактор. В этом и заключается новизна данной работы. С помощью настоящего исследования можно выяснить, как эмоциональные навыки влияют на способность подростков эффективно управлять конфликтами в романтических отношениях. Высокий уровень эмоционального интеллекта может способствовать более конструктивному и эмпатичному подходу к разрешению конфликтов, в то время как низкий уровень может привести к агрессивным или избегающим стратегиям поведения [2].

Таким образом, цель исследования – выявить и описать особенности выбора стратегий поведения в конфликте, а также исходов конфликтных ситуаций, в зависимости от разного уровня эмоционального интеллекта у подростков в романтических отношениях.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Исследования показывают, что подростки, у которых был опыт романтических отношений, чаще начинают сожительствовать с партнером и во взрослой жизни быстрее вступают в ранний брак, по сравнению с теми, у кого опыта в романтических отношениях не было [7]. Приобретаемые навыки и паттерны поведения в подростковом возрасте становятся фундаментом личности во взрослости. В том числе, это выражается тем, что закладываемый в подростковые годы паттерн поведения, во взрослой жизни начинает играть значительную роль [8].

Возникновение конфликтов в любом межличностном взаимодействии неизбежно. Когда речь идет о близких и интенсивных взаимоотношениях, конфликт зачастую становится напряженным и эмоционально заряженным. Навыки саморегуляции и владение различными стратегиями поведения в конфликте обеспечивают удовлетворенность отношениями среди партнеров и повышают чувство собственного благополучия [9].

ЭИ в модели Д. В. Люсина понимается как способность человека к пониманию и управлению собственными эмоциями, а также эмоциями других людей [10]. Свое активное развитие ЭИ получает в подростковом возрасте [1]. Исследования в этой области указывают на то, что высокий уровень ЭИ связан с успешными межличностными отношениями, в том числе в романтических отношениях подростков [9].

Одна из самых популярных и широко применимых моделей стратегии поведения в межличностном взаимодействии – модель Томаса-Килманна, которая описывает пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и уступки. Она является достаточно универсальной и находит свое отражение в различных представлениях и других авторов, придерживающихся концепции похожего разделения поведения в конфликтном взаимодействии. Подобный взгляд можно обнаружить в работах российского психолога Е.П. Ильина, который говорит о том, какими могут быть исходы конфликтной ситуации [11]. Конфликтная ситуация – «это возникновение разногласий, т. е. столкновение желаний, мнений, интересов» [11, с. 224]. Конфликт – «это взаимные отрицательные отношения, возникающие при столкновении желаний, мнений; это отягощенные эмоциональным напряжением и «выяснением отношений» разногласия между людьми» [11, с. 224–225]. Конфликт произрастает из конфликтной ситуации, если осуществляется эскалация и накаливание атмосферы, а также не соблюдаются правила общения и происходит переход на личности.

Романтические отношения — это добровольные продолжающиеся близкие диадические отношения, как правило, между мужчиной и женщиной, которые также включают в себя привязанность, симпатию и любовь [3]. Эти отношения важны, они основаны на близости, доверии и позитивных эмоциях. Однако в них также возможны конфликты и негативные чувства, вызывающие амбивалентность переживаний. Значимость романтических отношений определяется несколькими факторами: влиянием на эмоциональное и психологическое благополучие человека, удовлетворением базовой потребности в близости, заботой о партнере, а также возможностью доверительного и тесного общения [12]. Романтические отношения, в отличие от дружбы или других отношений, можно описать как особенно интенсивные, эмоционально более близкие, сопровождающиеся сексуальным контактом. Как правило, модель взаимодействия формируется в подростковом возрасте. Это один из ключевых этапов в формировании личности подростка [13]. Модель Фурмана и Вернера описывает структуру романтических отношений подростков и включает четыре основных компонента: аффилиативный (партнерские отношения, поддержка, дружба, взаимные интересы), сексуальный/репродуктивный (физическая близость, привлекательность, влечение), привязанность (особая эмоциональная близость, доверие), и заботу (действия, направленные на благополучие другого человека) [14].

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование включало два этапа. На первом осуществлялось определение уровня ЭИ у подростков, а также выявление предпочитаемого стиля управления конфликтом и измерение выраженности пяти основных типов стиля поведения в межличностном конфликте: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и уступки. На втором этапе проводилось качественное описание особенностей поведения в конфликте у подростков в романтических отношениях путем личной беседы с несколькими респондентами.

На первом этапе использовалась самоотчетная методика «Опросник на эмоциональный интеллект ЭМИн» Д. В. Люсина и методика «Тест Томаса-Килманна, ТКИ» в адаптации С. В. Кардапиной и Н. В. Шаньгиной [15; 16]. Обе методики включены в анкету, в которой содержались некоторые вопросы о респонденте: пол, возраст, город проживания, наличие романтических отношений, их длительность. Дополнительные вопросы были как открытого, так и закрытого характера. На втором этапе использовались качественные методы: полуструктурированное интервью и последующий тематический анализ [17].

Структура методики Д. В. Люсина позволила выделить конкретные компоненты ЭИ, а именно: понимание чужих эмоций (МП), управление чужими эмоциями (МУ), понимание своих эмоций (ВП), управление своими эмоциями (ВУ) и контроль экспрессии (ВЭ). Методика Томаса-Килманна дала возможность определить степень выраженности стилей поведения в конфликтных ситуациях (соперничество, сотрудничество, уступки, избегание и компромисс) и выделить ведущий. Для составления наиболее полной картины поведения в конфликтной ситуации для подростков с разным уровнем компонентов ЭИ, было проведено интервью с отдельными участниками исследования, отобранными не только исходя из их желания поучаствовать в интервью, но и по результатам их методик (для насыщенности выборки). Обработка полученных данных, в ходе второго этапа исследования, проводилась с помощью тематического анализа, с опорой на методологию Н. П. Бусыгиной [17].

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

На первом этапе приняло участие 115 респондентов. Средний возраст выборки составил 16,2 года. Юноши составили 35,65 %, а девушки – 64,35 %. Во втором этапе исследования приняли участие 17 человек в возрасте 13–17 лет, состоящие в романтических отношениях. Из них было десять юношей и семь девушек. Анализ данных был проведен с помощью программы «R Studio» на языке R. С его помощью была построена линейная регрессия, объясняющая влияние факторов на выбор стратегии поведения.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ЭТАП

В табл. 1 и 2 представлены описательные статистики по методикам Люсина «ЭмИн» и Тесту Томаса-Килманна (ТКИ).

Таблица 1

**Описательные статистики по методике «Опросник
на эмоциональный интеллект ЭмИн» Д. В. Люсина**

Шкалы ЭИ	Среднее значение	Минимальное значение	Максимальное значение	Стандартное отклонение	Нормальность распределения (Шapiro-Уилка)	
					W	p-value
МП	24,6	10	36	5,05	0,986	0,340
МУ	20,2	6	28	4,43	0,971	0,100
ВП	17, ,6	0	28	5,78	0,970	0,071
ВУ	13, ,2	2	21	4,23	0,969	0,060
ВЭ	11,4	3	19	3,19	0,980	0,121

Примечание: МУ — управление чужими эмоциями, МП — понимание чужих эмоций, ВП — понимание своих эмоций, ВУ — управление своими эмоциями, ВЭ — контроль экспрессии

Составлено автором по материалам исследования

Таблица 2

Описательные статистики по Тесту Томаса-Килманна, ТКИ

Стратегия поведения в конфликте	Среднее значение	Минимальное значение	Максимальное значение	Стандартное отклонение	Нормальность распределения (Шapiro-Уилка)	
					W	p-value
Соперничество	3,96	0	12	2,87	0,961	0,055
Сотрудничество	7,07	3	10	1,92	0,971	0,101
Компромисс	7,13	1	12	1,92	0,963	0,058
Избегание	5,30	1	11	2,16	0,968	0,059
Уступки	6,54	1	12	2,24	0,976	0,119

Составлено автором по материалам исследования

Для оценки влияния уровней ЭИ (предикторов) на выбор стратегии поведения в конфликте была построена модель линейной регрессии для каждой стратегии. Вначале были рассмотрены предикторы и проведены статистические тесты для определения того, можно ли включить их в финальную модель.

В рамках данного исследования использованы непрерывные значения, измеряемые в сырых баллах по соответствующим шкалам для компонентов ЭИ. Во избежание проблемы мультиколлинеарности, работа проводилась только с компонентами, имеющими между собой корреляции не более 0.8. Исследование проводилось только с изначальными шкалами, т.к. МЭИ (межличностный ЭИ) и ВЭИ (внутриличностный ЭИ) будут очевидно коррелировать с МП/МУ и ВП/ВУ/ВЭ соответственно. Поскольку ни одна из этих шкал не имеет слишком сильной корреляции с другой, не была исключена ни одна переменная из анализа.

Для проверки связи возраста со стратегиями поведения в конфликтных ситуациях и различий по полу, были проведены корреляционный анализ Спирмена (табл.3) и применен непараметрический метод Манна-Уитни (табл. 4) соответственно.

Таблица 3

Корреляция возраста с результатами по шкалам Теста Томаса-Килманна, ТКІ

Стратегия поведения в конфликте	Коэффициент корреляции	p-value
Соперничество	– 0,163	0,330
Сотрудничество	0,040	0,356
Компромисс	0,122	0,222
Избегание	0,113	0,236
Уступки	– 0,001	0,989

Составлено автором по материалам исследования

Таблица 4

Связь пола с результатами по шкалам Теста Томаса-Килмана, ТКІ

Стратегия поведения в конфликте	Статистика	p-value
Соперничество	1130	0,607
Сотрудничество	1131	0,732
Компромисс	1131	0,731
Избегание	1186	0,685
Уступки	960	0,008**

Примечание: * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$

Составлено автором по материалам исследования

Для каждого из имеющихся компонентов ЭИ был проведен тест на корреляцию Спирмена с количеством баллов по шкалам «Соперничество», «Сотрудничество», «Избегание», «Уступки» из Опросника Томаса-Килманна (табл. 5).

Таблица 5

Корреляция шкал ЭИ с результатами по шкалам Теста Томаса-Килмана, ТКІ

Шкалы ЭИ	Коэффициент корреляции	p-value
Соперничество		
МП	4,57	0,999
МУ	2,22	0,014*

Шкалы ЭИ	Коэффициент корреляции	p-value
Соперничество		
ВП	– 5,18	0,573
ВУ	– 2,91	0,974
ВЭ	1,74	0,849
Сотрудничество		
МП	0,224	0,014*
МУ	0,185	0,042*
ВП	0,232	0,01**
ВУ	0,075	0,413
ВЭ	0,027	0,766
Избегание		
МП	-0.205	0.024*
МУ	-0.332	0.014*
ВП	-0.242	0.0002***
ВУ	-0.102	0.007**
ВЭ	-0.004	0.266
Уступки		
МП	-0.112	0.219
МУ	-0.171	0.05*
ВП	0.085	0.351
ВУ	0.040	0.657
ВЭ	0.044	0.630

Примечание: * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; МУ – управление чужими эмоциями, МП – понимание чужих эмоций, ВП – понимание своих эмоций, ВУ – управление своими эмоциями, ВЭ – контроль экспрессии

Составлено автором по материалам исследования

Благодаря этому, для каждой из приведенных стратегий поведения в конфликтной ситуации были построены модели линейной регрессии с включением в них значимых предикторов (табл. 6). Т. к. ни один значимый предиктор для стратегии компромисса не был выявлен, модель для данной стратегии построить не удалось.

Таблица 6

Результаты регрессионного анализа – модели линейной регрессии для стилей поведения в конфликтной ситуации и значимых предикторов

Предикторы	Статистическая оценка	Стандартная ошибка	T-критерий Стьюдента	Pr(> t)
Соперничество				
МУ	0,8126	0.2746	2.959	0.00373**
Сотрудничество				
МУ	-0,033	0,110	-0,305	0,76056
МП	0,169	0,128	1,316	0,19077

Предикторы	Статистическая оценка	Стандартная ошибка	T-критерий Стьюдента	Pr(> t)
ВП	0,160	0,073	2,167	0,03230*
Избегание				
МУ	-0,409	0,201	-2,026	0,2065
МП	-0,078	0,231	-0,338	0,7356
ВП	-0,291	0,151	-1,921	0,0472*
ВУ	-0,164	0,129	-1,971	0,0451*
Уступки				
МУ	-0,333	0,137	-2,424	0,016*
пол (муж)	0,186	0,063	2,924	0,004**

Примечание: * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; МУ – управление чужими эмоциями, МП – понимание чужих эмоций, ВП – понимание своих эмоций, ВУ – управление своими эмоциями, ВЭ – контроль экспрессии

Составлено автором по материалам исследования

Значимая корреляция с выраженностью стратегии конфронтации имеется только у категории Управление чужими эмоциями (МУ), так как p -value соответствующего теста на статистическую значимость коэффициента корреляции Спирмена был меньше 0,05 (табл. 5). Есть все основания для включения данного предиктора в линейную регрессию. Проведенный тест на корреляцию Спирмена показал, что связи с возрастом нет (p value = 0,33, табл. 3). Для оценки связи с полом был проведен тест Манна-Уитни, который также показал, что значимых различий между юношами и девушками нет (p value = 0,607, табл. 4). Таким образом, в качестве предиктора для модели «Соперничества» была включена только переменная МУ. Получившаяся модель (табл. 6) является значимой на уровне значимости 0,01, о чем можно судить по p -value F — теста 0,00373.

В табл. 5 представлены результаты соответствующих тестов корреляции для стратегии Сотрудничество. Понимание чужих эмоций (МП), Управление чужими эмоциями (МУ) и Понимание своих эмоций (ВП) входят в модель регрессии как предикторы. Дополнительная проверка на влияние возраста и пола на данную стратегию поведения также не выявила значимых эффектов (p -value = 0,356 и p -value = 0,732 соответственно, табл. 3, 4).

Получившаяся модель является статистически значимой на уровне значимости 0,05 (табл.6). Единственным значимым (на 0,05 уровне значимости) предиктором оказался предиктор ВП, о чем можно судить по p – value t – теста 0,03.

В табл. 1 представлены результаты соответствующих тестов корреляции для стратегии Избегание. Понимание чужих эмоций (МП), Управление чужими эмоциями (МУ) и Понимание своих эмоций (ВП) и Управление своими эмоциями (ВУ) входят в модель регрессии как предикторы. Дополнительная проверка на влияние возраста и пола на данную стратегию поведения также не выявила значимых эффектов (p — value = 0,236 и p — value = 0,685 соответственно, табл. 3, 4). Получившаяся модель (табл.6) является статистически значимой на уровне значимости 0,01. Т — тесты коэффициентов регрессии выявили два значимых предиктора на 0,05 уровне значимости — ВУ и ВП.

В табл. 5 представлены результатам соответствующих тестов корреляции для стратегии Уступки. По результатам соответствующих тестов корреляции отберем Управление чужими эмоциями (МУ) как предиктор. Дополнительная проверка на наличие эффекта от возраста и пола выявила эффект от пола (p — value = 0,008, критерий Манна-Уитни). Оба этих предиктора вошли в модель.

Получившаяся модель является статистически значимой на уровне значимости 0,01 (табл. 6). Значимыми (на 0,01 уровне значимости) предикторами оказались предиктор МУ, о чем можно судить по p — value t — теста 0,016 и предиктор пол (мужской) о чем можно судить по p — value t — теста 0,004.

КАЧЕСТВЕННЫЙ ЭТАП

В результате проведенного тематического анализа интервью выделены и описаны дополнительные особенности поведения в конфликте с романтическим партнером у подростков с разным уровнем внутриличностного эмоционального интеллекта (далее — ВЭИ). Для участников с низким уровнем ВЭИ выделены и описаны следующие темы.

1. Конфликт как ссора. Подростки с низким уровнем ВЭИ воспринимают конфликт как угрожающую личности атаку, сопровождающуюся высоким эмоциональным напряжением. Для них характерны переживания гнева, страха или обиды, а также стремление к избеганию. В ситуациях серьезных ссор они демонстрируют уязвимость и растерянность, затрудняясь в осознании и вербализации собственных переживаний. Это отражает нехватку навыков эмоциональной саморегуляции в сложных межличностных ситуациях.

2. Конфликт в динамике: накопилось и «прорвало». Конфликт у подростков развивается латентно, через накопление незначительных разногласий, которые со временем приводят к эмоциональному «прорыву». За этим следует открытая конфронтация, характеризующаяся интенсивными негативными эмоциями, взаимными обвинениями и угрозами разрыва. Примирение происходит при личной встрече: партнеры обсуждают проблему, заключают договоренность и формально восстанавливают отношения, хотя их внутреннее содержание претерпевает изменения.

3. Время на разобраться в себе. Тема описывает внутренние процессы участников в конфликтной ситуации. Подростки с низким уровнем ВЭИ демонстрировали, что им требовалось время для того, чтобы разобраться в своих переживаниях, вызванными действиями партнера. Для них характерны уход в себя и дистанцирование на период самоанализа, без информирования партнера о необходимости времени на обдумывание.

4. Конфликт с партнером — это страшно. Эта тема исследует то, насколько вообще безопасно оказаться в конфликтной ситуации с партнером. Для подростков с низким ВЭИ сама ситуация конфликта кажется тем, что может оказаться разрушительным и губительным как для участников, так и для отношений. Страх быть непонятым или отвергнутым приводит к сокрытию переживаний и тщательному фильтрованию высказываний. Часто именно эти «скрытые мысли» в дальнейшем накапливались и превращались в крупные ссоры.

5. Конфликт помогает решить проблемы. Конфликт как непосредственно долгий, напряженный разговор, в ходе которого партнеры выговариваются полностью и высказывают все обиды. После такого эмоционального обсуждения респонденты отмечали появившееся облегчение, а самое главное — происходили положительные изменения в отношениях и в них самих. Отношения становились крепче, появлялось больше понимания и поддержки как от партнера, так и к партнеру, чувствовался эмоциональный подъем, долгое время не было больше конфликтных ситуаций.

Для участников с высоким ВЭИ были выделены и описаны следующие темы.

1. Что такое конфликт. Конфликт у подростков с высоким уровнем ВЭИ не воспринимается как что-то обязательно негативное — скорее как то, к чему рано или поздно приходит любое близкое общение.

2. Безопасность конфликта. Насколько человек чувствует себя спокойно и уверенно в конфликте со своим партнером, и как это чувство влияет на их стратегию поведения. Со своим партнером они чувствуют полное доверие и открытость, знают, что могут сказать, о чем угодно, и партнер будет также открыт к диалогу с ними и не уйдет от них. Даже по сравнению с друзьями, в романтических отношениях больше открытости и доверия между партнерами.

3. Решение конфликта. Респонденты называют себя «неконфликтными людьми», а на вопрос, случались ли у них конфликты с партнером, единогласно отвечали, что до ссор с их партнером у них не доходило, потому что разногласия решались раньше. Большая часть подростков сообщала о том, что инициировала диалог с партнером, поднимала вопрос на обсуждение, при этом подчеркивая, что поиск решения проблемы происходил совместно с партнером.

С помощью тематического анализа полуструктурированного интервью, удалось обнаружить и описать особенности поведения в конфликте для выделенных уровней ВЭИ.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ, ПОЛУЧЕННЫХ НА КОЛИЧЕСТВЕННОМ И КАЧЕСТВЕННОМ ЭТАПАХ ИССЛЕДОВАНИЯ

Удалось обнаружить влияние конкретных уровней ЭИ для каждой стратегии поведения в конфликте. Для соперничества значимым предиктором оказалось умение управлять эмоциями другого (МУ). Это согласуется с изученной ранее литературой и позволяет сделать следующие выводы: чем лучше у подростка способности к управлению чужими эмоциями, тем больше он будет использовать соперничество как стратегию поведения [2]. Вероятно, это проявляется в манипулировании чувствами другого, в угоду своей выгоды.

Для сотрудничества значимым предиктором оказалось умение понимать свои собственные эмоции и осознавать их причину (ВП). Это находит отражение в литературе и позволяет рассуждать о том, что лучшее понимание причин своих эмоциональных реакций, а также способность их объяснить и вербализовать так, чтобы другой человек тебя понял, способствуют сотрудничеству в конфликте [9]. Сотрудничество подразумевает глубокий анализ проблемы конфликта, что также нуждается в этих способностях [18].

Для избегания значимыми предикторами оказались ВП и ВУ, то есть способности к пониманию и управлению своими эмоциями. Результаты показывают, что чем ниже показатели по данным шкалам, тем сильнее предрасположенность подростка уйти от конфликта [19]. Более подробное описание особенностей стратегии избегания удалось получить посредством интервью.

Для уступок значимым предиктором оказался МУ, как способность управлять чужими эмоциями. Из-за неумения воздействовать на эмоции другого человека, приходится соглашаться с позицией партнера, чтобы сохранить отношения [9]. Это также согласуется с исследованиями, в которых стратегия уступок избиралась для того, чтобы замять конфликт, однако не означала полного отказа от своей позиции. Урегулирование конфликта происходило путем «соглашения» с точкой зрения оппонента для того, чтобы снизить эмоциональный накал, так называемое сглаживание конфликта [11].

Различий по возрасту и полу выявить не удалось, однако единственная стратегия, которая имеет зависимость от пола – стратегия уступок. Мальчики чаще, чем девочки, уступают в конфликте с партнером. Это может быть связано с социальными нормами, которые прививаются мальчикам. Девочки, в свою очередь, склонны прибегать к более агрессивным формам поведения в конфликте со своим партнером, настаивая на своей позиции [2].

Значимых предикторов для стратегии компромисса выявить не удалось. Нет различий ни по полу, ни по возрасту, ни по уровням ЭИ. У данной ситуации есть два объяснения. Первое – выборка оказалась недостаточной, чтобы зафиксировать значимые различия. Второе – подростки в романтических отношениях зачастую нацелены на то, чтобы найти компромиссное решение со своим партнером из соображений, что для них важно сохранить близкие отношения с этим человеком [20].

Во второй части исследования проведенное интервью с участниками позволило составить и описать особенности поведения в конфликте для подростков с разным уровнем внутриличностного ЭИ (ВЭИ).

Подростки с низким уровнем ВЭИ чаще выбирают стратегию избегания из-за трудностей в понимании и управлении эмоциями, что согласуется с предыдущими исследованиями [19, с. 21–23]. Им требуется время, чтобы разобраться в чувствах и мыслях, поэтому они уходят в себя, избегая конфликтов и опасаясь, что без достаточной аргументации и уверенности конфликт станет катастрофичным. Конфликт воспринимается ими как опасный и способен нанести вред им или партнеру. Низкая саморегуляция усиливает страх перед собственными реакциями [23; 24]. Это ведет к длительному накоплению недовольства и терпения, за которыми следует эмоциональный взрыв, часто приводящий к разрыву отношений. В таких конфликтах они прибегают к соперничеству, требуя полного удовлетворения своих потребностей [2]. Решение конфликта сводится к сохранению отношений на условиях одного партнера, либо их прекращению. После эмоциональной разрядки подростки испытывают подъем и субъективное укрепление отношений, что представляет интерес для лонгитюдного изучения эмоциональной нестабильности.

Для подростков с высоким ВЭИ характерна ориентация на совместное решение проблем с партнером через переговоры и последовательное изложение позиций [9; 22]. Конфликт они воспринимают как норму, но эскалации обычно не происходит, т. к. ситуации решаются по мере возникновения. Такие подростки способны сразу определить свои чувства, не избегают обсуждения и готовы делиться эмоциями, даже если это может вызвать негативную реакцию. Они уверены в возможности конструктивного урегулирования.

Их умение управлять эмоциями позволяет адаптировать реакции к ситуации, что ведет к стратегиям сотрудничества или поиска компромисса, вовлечению партнера и укреплению удовлетворенности отношениями, благополучия и позитивного эмоционального фона [9; 25].

Данных для того, чтобы описать качественно роль МЭИ в поведении в конфликтных ситуациях, оказалось недостаточно. Необходимо будет провести дополнительные исследования, чтобы глубже понять специфику поведения подростков с разным уровнем МЭИ.

ВЫВОДЫ

В ходе исследования была установлена взаимосвязь между уровнями ЭИ и предпочитаемыми стратегиями поведения в конфликтной ситуации с романтическим партнером в подростковом возрасте. Было проведено эмпирическое исследование влияния ЭИ на выбор стратегий поведения в конфликте среди подростков в романтических отношениях. Результатом данной работы стало подробное описание особенностей поведения в конфликте для подростков с разным уровнем ЭИ и определены дальнейшие перспективы исследования.

Исследование показало, что различные компоненты ЭИ по-разному влияют на выбор стратегий поведения подростков в конфликте с романтическим партнером. Соперничество чаще используют те, кто умеет управлять эмоциями других, что может проявляться в манипуляциях, а сотрудничество связано с умением понимать свои эмоции и причины их возникновения, что способствует конструктивному диалогу. Избегание характерно при низких показателях понимания и управления собственными эмоциями. Оно обусловлено трудностями в саморегуляции, тогда как уступки также связаны с умением управлять эмоциями партнера и чаще встречаются у мальчиков, что может отражать социальные нормы и более развитый внутриличностный ЭИ. Для компромисса значимых предикторов не выявлено, возможно, из-за особенностей выборки или ориентации подростков на сохранение отношений. Подростки с низким уровнем внутриличностного ЭИ склонны избегать конфликтов, копить напряжение и впоследствии прибегать к соперничеству, тогда как подростки с высоким уровнем внутриличностного ЭИ воспринимают конфликт как нормальное явление, открыто обсуждают проблемы и предпочитают сотрудничество или поиск компромисса. Роль межличностного ЭИ в поведении в конфликте требует дальнейшего изучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Романтические отношения у подростков — важный первый опыт, влияющий на будущее построение семьи и отношений. Исследование этой темы сложное и требует учета возрастных особенностей. Актуальность обусловлена постоянными изменениями общества и неизменной потребностью в любви и доверии.

Удалось обнаружить и описать особенности поведения в конфликте и конфликтных ситуациях для подростков, с разными способностями в понимании и управлении своими и чужими эмоциями. Как и ожидалось, для подростков с высоким уровнями ЭИ, в частности, ВЭИ, гораздо более свойственное прибегать к стратегиям сотрудничества в конфликте с партнером, в то время как подростки с низким уровнем ВЭИ избегают конфликтов и эмоционального напряжения, которое их сопровождает. Умение управлять эмоциями другого человека позволяет подростку быть более настойчивым в своей позиции и прибегать к стратегии соперничества с партнером, в то время как низкие показатели по данной способности указывают о склонности подростка уступать в конфликте. Стратегия компромисса оказалась единственной, которую не удалось предсказать с помощью разных ЭИ. Это может свидетельствовать о том, что подростки, в целом, ориентируются на поиск «золотой середины» в конфликте с партнером, а также о том, что выбор этой стратегии поведения в конфликте с партнером не объясняется уровнем ЭИ подростка.

Исследование имеет ряд ограничений. В исследовании рассматривались только подростки, состоящие в романтических отношениях, что исключило опыт тех, кто разорвал отношения, и не позволило оценить связь ЭИ со стратегиями поведения в таких случаях. Отсутствуют адаптированные на русский язык методики для изучения конфликтов в романтических парах подростков. Проведение интервью с несколькими участниками исследования в некоторой мере разрешает это ограничение. Есть перевес выборки в сторону старших подростков (15–17 лет), что ограничивает обобщаемость результатов. Романтические отношения в подростковом возрасте непостоянны и не долговременны, особенно в младшем и среднем возрасте, из-за чего необходимо уточнить, что большая часть приведенных

результатов относится к старшим подросткам. Вторая часть исследования описывает стратегии поведения только при разном уровне внутриличностного ЭИ, тогда как данных по межличностному ЭИ оказалось недостаточно, что требует дополнительных исследований.

Список литературы

1. Андреева, И. Н. О становлении понятия «эмоциональный интеллект» / И. Н. Андреева // Вопросы психологии — 2008 — 5 — 83–95. — EDN: NBEWFT.
2. Jordan, P. J. Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution / P. J. Jordan, A. C. Troth // Emotion and Performance. CRC Press. — 2021. — 195–218. — DOI: 10.1201/9780429187636-4.
3. Бочавер, К. А. Романтические отношения в юношеском возрасте (представления о преодолении трудностей): специальность 19.00.05 «Социальная психология»: диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук. М.: 2012 — 198 с. — EDN: QFWAQF.
4. Собкин, В.С. Причины конфликтов подростков с учителями, родителями, одноклассниками и социальная ситуация развития / В.С. Собкин, Е. А. Калашникова, Ю. О. Коломнец // Вопросы психологии — 2020 — 66(5) — 13–25. — EDN: YGJUBP.
5. Гурова, Е.В. Психологические проблемы современных подростков. Высшее образование для XXI века: проблемы воспитания / Е. В. Гурова, Н.А. Гусева // XIV Международная научная конференция: в 2-х частях, Москва, 14–16 декабря 2017 г. Ч. 1. М.: Московский гуманитарный университет; 2017 — 253–259. — EDN: YRYFXD.
6. Gómez-López, M., Well-Being and Romantic Relationships: A Systematic Review in Adolescence and Emerging Adulthood / M. Gómez-López, C. Viejo, R. Ortega-Ruiz // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2019 — 16. — DOI: 10.3390/ijerph16132415.
7. Meier, A. Romantic relationships from adolescence to young adulthood: Evidence from the National Longitudinal Study of Adolescent Health / A. Meier, G. Allen // The Sociological Quarterly. 2009—50(2) — 308–335. — DOI: 10.1111/j.1533-8525.2009.01142.x.
8. Collins, W.A. More than myth: The developmental significance of romantic relationships during adolescence / W.A. Collins // Journal of Research on Adolescence. 2003—13(1) — 1–24. — DOI: 10.1111/1532-7795.1301001.
9. Todorov, E.H., Emotion regulation difficulties and relationship satisfaction in adolescent couples: The role of conflict resolution strategies / E.H. Todorov, A. Paradis, T. Ha // Journal of Youth and Adolescence. 2023— 52(8) — 1753–1767. — DOI: 10.1007/s10964-023-01787-6 EDN: OQSQPU.
10. Люсин, Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн / Д. В. Люсин // Психологическая диагностика — 2006 — 4 — 3–22. — EDN: VZMIFN.
11. Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, — 2021 — 592 с. — ISBN: 5-4461-9613-9.
12. Баранова, Т. О. Социально-психологические детерминанты выбора различных форм романтических отношений / Т. О. Баранова // Санкт-Петербургский государственный университет, Питер, — 2022 — 122 с.
13. Зотова, О. Ю. Потребность в безопасности и опыт близких отношений в подростковом возрасте / О. Ю. Зотова, Л.В. Тарасова, Д. Н. Васьков // Ярославский педагогический вестник. — 2022—4(127) — 117–129. — DOI: 10.20323/1813-145X-2022-4-127-117-129. — EDN: KLGBBK.
14. Furman, W. Toward a theory of adolescent romantic relationships. / E.A. Wehner, W. Furman // Personal Relationships During Adolescence, — 1994 — 168–195.
15. Люсин, Д.В. Опросник на эмоциональный интеллект ЭМИн: новые психометрические данные / Д. В. Люсин // Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям. Москва, Институт психологии РАН — 2009—264–278. — EDN: SLANQV.
16. Кардашина, С.В. Психометрические характеристики русскоязычной версии опросника К. Томаса - Р. Килманна («Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument-ТКИ-Р»). / С. В. Кардашина, Н.В. Шаньгина // Педагогическое образование в России. — 2016 — (11) — 216–228. — DOI: 10.26170/ro16-11-36. — EDN: YGWCEL.
17. Бусыгина, Н.П. Качественные и количественные методы исследований в психологии: учебник. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ» — 2015 — 423 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN: 978-5-9916-5182-0. — EDN: TPGLOM.
18. Thomas, K.W. Comparison of four instruments measuring conflict behavior / K.W. Thomas, R.H. Kilmann // Psychological Reports. — 1978— 42(3_suppl) — 1139–1145. — DOI: 10.2466/pr0.1978.42.3c.1139.

19. Connolly, J. Adolescents' use of affiliative and aggressive strategies during conflict with romantic partners and best-friends. *Romantic Relationships and Sexuality in Adolescence and Young Adulthood*. / J. Connolly, K. Baird, V. Bravo, B. Lovald, D. Pepler, W. Craig // Routledge. — 2018— 65–80. — DOI: 10.1080/17405629.2015.1066244.
20. Jardine, B.B. Emotional intelligence and romantic relationship satisfaction: A systematic review and meta-analysis. / B.B. Jardine, S. Vannier, D. Voyer // *Personality and Individual Differences*. — 2022—196— 111713. — DOI: 10.1016/j.paid.2022.111713. — EDN: WUJVJV.
21. Gunkel, M. Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. / M. Gunkel, C. Schlaegel, V. Taras // *Journal of World Business*. — 2016— 51(4) — 568–585. — DOI: 10.1016/j.jwb.2016.02.001. — EDN: VCMOAH.
22. Hajihasani, M. Marital satisfaction among girls with early marriage in Iran: Emotional intelligence and religious orientation. / T. Sim, M. Hajihasani // *International Journal of Adolescence and Youth*. — 2019—24(3) —297–306. — DOI: 10.1080/02673843.2018.1528167.
23. Schlaerth, A. A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management / A. Schlaerth, N. Ensari, J. Christian // *Group Processes & Intergroup Relations*. — 2013. — 16(1). — 126–136. — DOI: 10.1177/1368430212439907.
24. Миронова, О. И. Субъектно-психологическая концепция вынужденных контактов, Москва: Издательство АП-КиППРО, — 2013. — 308 с. — ISBN: 978-5-8429-1202-5. — EDN: TGRAKH.
25. Миронова, О. И. Цифровизация социальных контактов-риски для женщин, использующих приложения и сайты знакомств для поиска брачного партнера / О. И. Миронова, Л. А. Рунала, Е. С. Мионов. // *Психология и право*. — 2021. — 11(4). — 42–63. — DOI: 10.17759/psylaw.2021110404. —EDN: LUIJUZ.

References

1. Andreeva, I. N. (2008). On the history of the development of the concept of “emotional intelligence.” *Voprosy Psikhologii*, 5, 83–95. (In Russian).
2. Jordan, P. J., Troth A.C. (2021). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Emotion and Performance*. CRC Press, 195–218. <https://doi.org/10.1201/9780429187636-4>
3. Bochaver, K.A. (2012). Romantic relationships in adolescence (views on overcoming difficulties): Specialty 19.00.05 “Social Psychology”: Diss. for the degree of Candidate of Psychological Sciences. Moscow, 198. (In Russian).
4. Sobkin, V.S., Kalashnikova, E.A., Kolomiets, Yu.O. (2020). Causes of conflicts between adolescents and teachers, parents, classmates, and the social situation of development. *Voprosy Psikhologii*, 66(5), 13–25. (In Russian).
5. Gurova, E.V., Guseva, N.A. (2017). Psychological problems of modern adolescents. In: Higher Education for the 21st Century: Problems of Education. XIV International Scientific Conference: in 2 parts, Moscow, December 14–16, 2017. Part 1. Moscow: Moscow University for the Humanities, 253–259. (In Russian).
6. Gómez-López, M., Viejo, C., Ortega-Ruiz, R. (2019). Well-Being and Romantic Relationships: A Systematic Review in Adolescence and Emerging Adulthood. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132415>
7. Meier, A., Allen, G. (2009). Romantic relationships from adolescence to young adulthood: Evidence from the National Longitudinal Study of Adolescent Health. *The Sociological Quarterly*, 50(2), 308–335. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2009.01142.x>
8. Collins, W.A. (2003). More than myth: The developmental significance of romantic relationships during adolescence. *Journal of Research on Adolescence*, 13(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/1532-7795.1301001>
9. Todorov, E.H., Paradis, A., Ha, T. (2023). Emotion regulation difficulties and relationship satisfaction in adolescent couples: The role of conflict resolution strategies. *Journal of Youth and Adolescence*, 52(8), 1753–1767. <https://doi.org/10.1007/s10964-023-01787-6>
10. Lyusin, D.V. (2006). A new method for measuring emotional intelligence: The EmIn questionnaire. *Psychological Diagnostics*, 4, 3–22.
11. Ilyin, E.P. (2021). Psychology of Communication and Interpersonal Relations. 2nd ed. Saint Petersburg: Piter, 592 (In Russian).
12. Baranova, T. O. (2022). Social-psychological determinants of choosing different forms of romantic relationships. Saint Petersburg. (In Russian).
13. Zotova, O. Yu., Tarasova, L. V., Vaskov, D. N. (2022). The need for safety and the experience of close relationships in adolescence. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 4(127), 117-129. (In Russian).

14. Furman, W., Wehner, E.A. (1994). Toward a theory of adolescent romantic relationships. *Personal Relationships During Adolescence*, 168–195.
15. Lyusin, D.V. (2009). The EmIn emotional intelligence questionnaire: New psychometric data. In: *Social and Emotional Intelligence: From Processes to Measurement*. Moscow: Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, 264–278. (In Russian).
16. Kardashina, S.V., Shangina, N.V. (2016). Psychometric characteristics of the Russian-language version of the K. Thomas–R. Kilmann questionnaire (“Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument-TKI-R”). *Pedagogical Education in Russia*. (11), 216–228. (In Russian). <https://doi.org/10.26170/po16-11-36>
17. Busygina, N.P. (2015). *Qualitative and Quantitative Research Methods in Psychology: Textbook*. Moscow: Yurayt Publishing House LLC. (Bachelor’s and Master’s Academic Course). (In Russian).
18. Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*, 42 (3_suppl), 1139–1145. <https://doi.org/10.2466/pr0.1978.42.3c.1139>
19. Connolly, J., Baird, K., Bravo, V., Lovald, B., Pepler, D., Craig, W. (2018). Adolescents’ use of affiliative and aggressive strategies during conflict with romantic partners and best-friends. *Romantic Relationships and Sexuality in Adolescence and Young Adulthood*. *Routledge*, 65–80. <https://doi.org/10.1080/17405629.2015.1066244>
20. Jardine, B.B., Vannier, S., Voyer, D. (2022). Emotional intelligence and romantic relationship satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 196, 111713. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111713>
21. Gunkel, M., Schlaegel, C., Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568–585. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.02.001>
22. Hajihasani, M., Sim, T. (2019). Marital satisfaction among girls with early marriage in Iran: Emotional intelligence and religious orientation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 24(3), 297–306. <https://doi.org/10.1080/02673843.2018.1528167>
23. Schlaerth, A., Ensari, N., Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders’ constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136. <https://doi.org/10.1177/1368430212439907>
24. Mironova, O. I. (2013). The subject and psychological concept of the compelled contacts. Moscow, Academy for Advanced Training and Professional Retraining of Educators. (In Russian).
25. Mironova, O. I., Ruonala, L. A., Mironov, E. S. (2021). Digitalization of Social Contacts – Risks for Women Seeking a Spouse through Dating Sites and Apps. *Psychology and Law*, 11(4), 42–63. (In Russian). <https://doi.org/10.17759/psylaw.2021110404>

Личностная зрелость лиц юношеского возраста, ориентированных на разную помогающую деятельность

Рябов Павел Вячеславович

Аспирант

ORCID: 0009-0006-1752-1568, e-mail: pryabov.1998@gmail.com

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород, Россия

Аннотация

Проведено исследование личностной зрелости применительно к юношескому возрасту и специфике ее проявления у юношей и девушек, ориентированных на профессиональную и волонтерскую помогающую деятельность. С ростом инфантилизации современной молодежи подчеркнута значимость личностной зрелости для лиц юношеского возраста, ориентированных на помогающую деятельность. На основе существующих в психологических исследованиях данных личностная зрелость рассмотрена как интеграция ряда интраперсональных и интерперсональных характеристик. Обозначены основные критерии личностной зрелости применительно к юношескому возрасту.

Представлены данные сравнительного исследования содержательных аспектов личностной зрелости у лиц юношеского возраста, ориентированных на профессиональную и волонтерскую помогающую деятельность. Участниками исследования стали студенты юношеского возраста в количестве 267 чел., 157 из них получают помогающую профессию, а 110 являются волонтерами. Сбор данных осуществлялся с помощью двух методик: «Методика диагностики личностной зрелости» В.А. Руженкова, В.В. Руженковой, И.С. Лукьянцевой и «Методика диагностики компонентов социально-ориентированной активности» Р.М. Шамянова, М.В. Григорьевой.

По итогам сравнительного анализа установлено, что более высокие показатели личностной зрелости как по интраперсональным, так и по интерперсональным характеристикам отмечаются у испытуемых юношеского возраста, активно включенных в волонтерскую деятельность. Сделан вывод о том, что эффективным ресурсом развития личностной зрелости в юношеском возрасте является волонтерская деятельность.

For citation: Рябов П.В. (2026) Личностная зрелость лиц юношеского возраста, ориентированных на разную помогающую деятельность. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 299–308.

Ключевые слова

Личностная зрелость, юношеский возраст, индивидуально-ориентированные характеристики, социально-ориентированные характеристики, помогающая деятельность, волонтерская деятельность, помогающие профессии

Personal maturity of youth focused on various helping activities

Pavel V. Ryabov

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0006-1752-1568, e-mail: pryabov.1998@gmail.com

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

Abstract

The study researches the problem of personal maturity applied to youth and the specifics of its manifestation among boys and girls, focused on professional and volunteer helping activity. With the increase of infantilization among young people, the importance of personal maturity, focused on helping activity, is emphasized.

Based on the data available in psychological research, personal maturity is considered as the integration of some intrapersonal and interpersonal characteristics. The main criteria of personal maturity in among youth are indicated. The research contains the data of comparative study of the content aspects of personal maturity among youth focused on professional and volunteer helping activity.

The study participants included 267 young students, 157 people receive a helping profession and 110 are volunteers. Data collection included two methods: "Methodology for the diagnosis of personal maturity" by V.A. Ruzhenkov, V.V. Ruzhenkova and I.S. Lukyantseva and "Methodology for the diagnosis of components of socially oriented activity" by R.M. Shamionova and M.V. Grigorieva.

The results of the comparative analysis show that higher indicators of personal maturity, both in terms of intrapersonal and interpersonal characteristics, are noted among youth who involved in volunteer activity. It is concluded that volunteering is an effective resource for developing personal maturity in youth.

For citation: Ryabov P.V. (2026) Personal maturity of youth focused on various helping activities. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 299–308.

Keywords

Personal maturity, young people, individually oriented characteristics, socially oriented characteristics, helping activities, volunteering, helping professions



ВВЕДЕНИЕ

Помогающая деятельность всегда являлась одной из наиболее востребованных в обществе. Особую значимость она приобретает в нестабильные времена, когда большинству людей приходится сталкиваться с различного рода вызовами, в том числе и психологического характера (неопределенность, информационный и эмоциональный стресс и др.). В современных социокультурных условиях востребованность в помогающей деятельности постоянно растет, о чем, в частности, свидетельствует активная государственная поддержка волонтерского движения в Российской Федерации (далее — РФ, Россия) (Концепция содействия развитию добровольческой (волонтерской) деятельности в России до 2030 г.)¹.

В настоящее время волонтерство выступает одной из наиболее доступных и социально одобряемых форм просоциального поведения. Оно не только позволяет решать актуальные общественные задачи, но и способствует личностному развитию включенных в добровольческую помогающую деятельность людей, в том числе молодежи. По оценкам специалистов, волонтерская деятельность отражает культурно-исторические традиции взаимопомощи и одновременно отвечает запросам современной молодежи на самореализацию, приобретение практических компетенций и конструированию социальных связей [1–3]. В связи с этим, вовлечение в добровольческие просоциальные практики рассматривается как важный ресурс социализации, формирования гражданской ответственности и достижения личностной зрелости в юношеском возрасте.

Помогающая деятельность бывает различной. Наряду с добровольческой или волонтерской помогающей деятельностью, то есть непрофессиональной, существует также и профессиональная помогающая деятельность. К ней относятся профессии врача, медсестры, психолога, педагога, социального работника и остальные. В юношеском возрасте многие молодые люди, осуществляя свое профессиональное самоопределение, делают выбор в пользу помогающих профессий. Они обучаются в вузах или ссузах и начинают свою первичную профессионализацию, постепенно приобщаясь к данной деятельности и входя в профессию, где личностная зрелость профессионала имеет первостепенное значение [4].

Конкретных научных данных о специфике проявления личностной зрелости у лиц юношеского возраста, включенных в волонтерскую деятельность и получающих помогающую профессию, в современной психологической литературе крайне мало, что и побудило автора провести собственное исследование.

Целью данного исследования является проведение сравнительного анализа содержательных аспектов личностной зрелости у лиц юношеского возраста, ориентированных на разную (профессиональную и непрофессиональную – волонтерскую) помогающую деятельность.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Многие современные исследователи считают, что одним из пороков XXI в. является инфантилизация населения, прежде всего, молодежи [5]. В юношеском возрасте инфантилизация личности характеризуется замедленным освоением социальной роли взрослого, которая предполагает самостоятельность, ответственность, включенность в профессиональную деятельность, экономическую независимость от родительской семьи, создание своей собственной семьи и т.п. в противовес эгоцентризму, социальной пассивности, несамостоятельности, безответственности [2; 5; 6]. Как следствие и одновременно проявление инфантилизации некоторые авторы рассматривают интенсивный рост численности в молодежной среде интернет-аддиктов, селфи-манов, практикующих киберобщение, создающих ложные идентичности и зависящих от лайков в соцсетях, то есть субъектов, не относящихся к зрелой личности².

В современной психологии личностная зрелость считается важным маркером высокого уровня развития, гармоничного и эффективного функционирования личности на каждом возрастном этапе. Она рассматривается как динамичное образование, постоянно изменяющееся и развивающееся на протяжении жизни человека [8; 9]. При этом данный феномен трактуется как интеграция множества взаимосвязанных характеристик личности: интраперсональных (стремление к саморазвитию, рефлексивность, саморегуляция, самоконтроль, самопринятие и понимание себя, ответственность, автономность) и интерперсональных

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2025 г. № 4064-р «Концепция содействия развитию добровольческой (волонтерской) деятельности в Российской Федерации до 2030 года». Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/Koll3jz91e3FAZeQtufdUkQpCoaSnEkF.pdf> (дата обращения: 17.02.2026).

² Солдатова Г.В., Нестик Т.А., Рассказова Е.И. Цифровое поколение: цифровой образ жизни и новая социальная ситуация развития. Режим доступа: <https://psy.su/feed/9126/> (дата обращения: 17.02.2026).

(конструктивная социальная активность, участие в жизни общества, просоциальная направленность поведения, способность к сотрудничеству, понимание и уважение других, позитивные отношения с ними, духовность как ориентированность на гуманистические, нравственные ценности, направленность на реализацию общественно-значимых целей) [3; 10–12].

Имеющиеся исследования свидетельствуют, что применительно к юношескому возрасту в качестве основных показателей или критериев личностной зрелости чаще всего выделяют профессиональное и личностное самоопределение, ответственность за выбор и принятие решений, вовлеченность в учебный процесс, в том числе в плане профессионального образования, автономность, готовность к саморазвитию, просоциальную активность [13; 14]. Характер деятельности и активности в целом, в которую вовлекаются девушки и юноши, имеет самое прямое отношение к их личностной зрелости. Как показывают некоторые исследования, студенты, сделавшие осознанный, личностно значимый выбор в пользу помогающих профессий, отличаются более высоким уровнем осмысленности жизни, внутренним локусом контроля, сформированной системой экзистенциальных и альтруистических ценностей [15]. В данном случае речь идет о таких особенностях личности, которые соотносятся с выше обозначенными интраперсональными и интерперсональными характеристиками личностной зрелости. Именно «личностная зрелость позволяет человеку трансформироваться до уровня соучастия в решении актуальных проблем общества и государства», на которые ориентирована помогающая деятельность (как профессиональная, так и непрофессиональная) [4].

Особый интерес к волонтерской деятельности проявляет прежде всего учащаяся молодежь [16]. По имеющимся на сегодняшний день данным, их участие в этой деятельности позволяет не только реализовывать базовые потребности людей в заботе и поддержке, но и развивает целый спектр важных практических умений (коммуникативных, организационных, управленческих, сотрудничества) и личностных качеств (ответственность, инициативность, эмпатийность, отзывчивость, толерантность, самостоятельность, социальная смелость, жизнестойкость) [16–19]. Несмотря на институционализацию волонтерства, специалистами отмечается существующий риск формализации вовлечения молодежи в волонтерскую деятельность, что, в частности, находит проявление в мотивационной структуре волонтеров, где альтруистические стремления (моральный долг, сочувствие, желание быть полезным) заменяются на узкопрагматические интересы (приобретение нового опыта, полезные связи) [20; 21]. Даже в волонтерской деятельности может быть немало «случайных» участников, которым не присущи качества и характеристики личностного зрелого человека.

Нельзя исключать вероятность того, что выбор помогающей профессии осуществляют далеко не всегда личностно зрелые юноши и девушки. Вопрос о специфике проявления личностной зрелости лиц юношеского возраста, ориентированных на разную (профессиональную и непрофессиональную) помогающую деятельность до сих пор остается открытым. Ответ на него и становится целью нашего исследования.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании была сформулирована следующая гипотеза: проявления личностной зрелости у лиц юношеского возраста, ориентированных на профессиональную и непрофессиональную помогающую деятельность, будут различаться. При этом более высокие показатели личностной зрелости будут характерны для студентов, включенных в волонтерскую деятельность.

В исследовании приняли участие студенты юношеского возраста (от 17 до 23 лет, $M = 19,95$; $SD = 1,51$); общее количество испытуемых: 267 чел. Все участники были разделены на две группы: группа 1 (Г1), куда вошли студенты помогающих профессий ($N = 157$; из них 94 девушек и 63 юноши) и группу 2 (Г2), которая была представлена студентами-волонтерами ($N = 110$; из них 94 девушек и 64 юноши).

Исследование проводилось на базе ряда вузов Нижнего Новгорода и волонтерских центров, а также организаций Нижнего Новгорода, Москвы и Иванова: Всероссийское общественное движение «Волонтеры победы», автономная некоммерческая организация «Центр 800», Волонтерский центр Московского авиационного института, Волонтерский корпус Общественной палаты Российской Федерации, поисково-спасательный отряд «Рысь», Ивановская региональная общественная организация, ресурсный центр организации добровольческой деятельности «Ивановский волонтерский центр», межрегиональное общественное движение «Здоровая нация» и др.

Для сбора данных в исследовании использовались следующие методики:

– «Методика диагностики личностной зрелости» (В.А. Руженков, В.В. Руженкова, И.С. Лукьянцева, 2016 г.), которая позволяет оценить такие интраперсональные параметры личностной зрелости, как ответственность, терпимость, саморазвитие, позитивное мышление и самостоятельность [11];

– «Методика диагностики компонентов социально-ориентированной активности» (Р.М. Шамянов, М.В. Григорьева, 2019 г.), которая позволяет определить степень выраженности интерперсональных характеристик личностной зрелости [22].

Обработка данных осуществлялась с помощью программы IBM SPSS Statistics 22. Для сравнительного анализа использовался параметрический критерий Стьюдента для независимых выборок.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассмотрим специфику проявления личностной зрелости лиц юношеского возраста, ориентированных на профессиональную и волонтерскую помогающую деятельность (табл. 1).

Таблица 1

Специфика проявления личностной зрелости лиц юношеского возраста, ориентированных на профессиональную (Г1) и волонтерскую (Г2) помогающую деятельность

Критерии личностной зрелости	Испытуемые (М / SD)		t – критерий Стьюдента (для обеих групп)	Уровень статистической значимости (p)
	Г1	Г2		
Ответственность	19,62 / 3,37 С	20,80 / 3,03 В	2,940	0,004
Терпимость	16,82 / 3,56 С	18,15 / 3,48 С	3,033	0,003
Саморазвитие	16,77 / 3,53 С	18,95 / 3,42 С	5,018	0,000
Позитивное мышление	18,24 / 3,64 С	18,49 / 3,90 С	0,533	0,595
Самостоятельность	17,87 / 2,89 С	17,89 / 2,61 С	0,034	0,973
Общий индекс ЛЗ	89,34 / 10,77 С	94,30 / 11,12 С	3,650	0,000
Когнитивный компонент	5,17 / 1,17 С	5,20 / 1,20 С	0,162	0,871
Эмоционально-статусный компонент	4,53 / 1,16 С	5,10 / 1,24 С	3,818	0,000
Мотивационный компонент	4,77 / 1,04 С	5,41 / 1,07 С	4,859	0,000
Поведенческий компонент	5,30 / 1,03 С	5,64 / 1,02 С	2,654	0,008
Социально-ориентированная активность	19,79 / 3,69 С	21,36 / 3,81 С	3,373	0,001

Примечание: степень выраженности показателя: В — высокий уровень, С — средний уровень, Н — низкий уровень, ЛЗ — личностная зрелость

Составлено автором по материалам исследования

Исходя из данных в табл. 1, практически все параметры личностной зрелости у студентов помогающих профессий и студентов-волонтеров соответствуют среднему уровню выраженности. Исключение составила только ответственность, которая у испытуемых, занимающихся волонтерской деятельностью, в среднем достигла высокого уровня.

Результаты статистического анализа показывают, что по большинству интраперсональных и интерперсональных параметров личностной зрелости были обнаружены статистически значимые различия. Все они были зафиксированы исключительно в пользу волонтеров. Это касается не только ответственности, но и терпимости, саморазвития, эмоционально-статусного, мотивационного и поведенческого компонентов социально-ориентированной активности, общего индекса личностной зрелости и обобщенных показателей социально-ориентированной активности. В отличие от студентов, обучающихся на помогающие профессии, студенты-волонтеры не только более ответственны ($t = 2,940$; $p = 0,004$), но и более терпимы к неблагоприятным воздействиям окружающей среды ($t = 3,033$; $p = 0,003$), а также они демонстрируют более выраженное стремление к саморазвитию ($t = 5,018$; $p \leq 0,001$).

Исходя из эмоционально-статусного компонента социально-ориентированной активности, студенты-волонтеры более удовлетворены своими социальными контактами ($t = 3,818$; $p \leq 0,001$). Они существенно превосходят будущих специалистов помогающих профессий по силе и направленности мотивации к социально значимой деятельности, о чем свидетельствует мотивационный компонент социально-ориентированной активности ($t = 4,859$; $p \leq 0,001$), а также по реальной включенности в просоциальные практики и взаимодействия, при которых учитываются точки зрения других, что демонстрирует поведенческий компонент социально-ориентированной активности ($t = 2,654$; $p = 0,008$). Опыт участия в волонтерской деятельности мог оказать существенное влияние на выраженность всех вышеобозначенных характеристик личностной зрелости.

Проявления личностной зрелости у лиц юношеского возраста, ориентированных на профессиональную и непрофессиональную помогающую деятельность, существенно различаются. При этом более высокие показатели личностной зрелости характерны для тех студентов, кто активно включены в волонтерскую деятельность. Иными словами, наша гипотеза нашла свое подтверждение.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет выявить как общие тенденции, так и специфические различия в проявлении личностной зрелости у лиц юношеского возраста, ориентированных на профессиональную помогающую деятельность, получающих соответствующее образование, и тех, кто вовлечены в волонтерскую деятельность.

Среди общих тенденций прежде всего стоит отметить практически одинаковый средний уровень проявления позитивного мышления и самостоятельности. Полагаем, что это сходство может быть обусловлено общими возрастными особенностями испытуемых юношеского возраста, их стремлением к независимости и самоутверждению, устремленностью в будущее и «юношеским оптимизмом», который обычно связан с открывающимися перспективами, надеждами и мечтами о счастливом будущем [23].

К числу схожих тенденций в проявлении личностной зрелости у испытуемых юношеского возраста, ориентированных на профессиональную и добровольческую помогающую деятельность, относится уровень выраженности когнитивного компонента социально-ориентированной активности, отражающего осознание социальных норм, понимание значимости социального взаимодействия, то есть, уровень осмысленности социальных процессов. Данное сходство обусловлено одинаковой информированностью и интеллектуальными возможностями лиц юношеского возраста, которые мало зависят от характера помогающей деятельности.

Студенты-волонтеры демонстрируют более высокие показатели по целому ряду интраперсональных характеристик личностной зрелости: ответственность, терпимость и саморазвитие. Эти результаты могут объясняться спецификой самой волонтерской деятельности, которая, как известно, предполагает добровольное участие, что в свою очередь требует от ее участников не только желания, но и высокую степень личной ответственности.

Частое и интенсивное социальное взаимодействие волонтеров с другими людьми (как соучастниками, так и теми, кому оказывается помощь) может развивать их толерантность к различным ситуациям, в том числе ситуациям неопределенности, и вырабатывать терпимость к совершенно разным людям, тогда как

сама вовлеченность в добровольческие практики является актом их саморазвития, отражающим активную жизненную позицию и осознанный поиск личностного роста через помощь другим, на что ранее уже обращали внимание некоторые исследователи [24; 25].

Студенты, включенные в волонтерскую деятельность, обладают и более высоким уровнем социально-ориентированной активности по сравнению с их сверстниками, обучающимися на помогающие профессии. Исходя из результатов исследования, эти различия носят структурный характер, поскольку волонтеры значимо превосходят будущих профессионалов помогающего профиля и по эмоционально-статусному, и по мотивационному, и по поведенческому компонентам социально-ориентированной активности. Это объясняется следующим:

- волонтерская деятельность связана с личной инициативой и более интенсивным позитивным эмоциональным опытом ее участников, их ощущением значимости своего участия в различных социально-ориентированных проектах и активностях;

- более высокой внутренней вовлеченностью в добровольческую помогающую деятельность и осознанным стремлением к ней у волонтеров, что позволяет им активно реализовывать свою социальную позицию через конкретные помогающие действия и поступки.

Волонтеры обоих полов демонстрируют более высокий уровень развития личностной зрелости. Есть все основания утверждать, что полученные результаты подтверждают факт позитивного влияния на личностное становление в юношеском возрасте волонтерской деятельности, констатируемый в ряде психологических исследований [24–26]. Мы полагаем, что внедрение волонтерских практик в образовательные программы подготовки будущих специалистов помогающего профиля может стать эффективным инструментом не только для формирования социально-ориентированной активности будущих специалистов, но и для целостного развития личностной зрелости в совокупности ее интраперсональных и интерперсональных характеристик.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

1. В юношеском возрасте личностная зрелость находит свое проявление в ряде интраперсональных и интерперсональных характеристик, которые имеют разную степень выраженности у девушек и юношей, ориентированных на профессиональную и непрофессиональную (волонтерскую) помогающую деятельность.

2. Участие в волонтерской деятельности положительно влияет на развитие таких показателей личностной зрелости, как ответственность, терпимость и саморазвитие.

3. Студенты-волонтеры демонстрируют более высокий уровень социально-ориентированной активности по сравнению со студентами, обучающимися на помогающие профессии, что находит свое проявление в эмоционально-статусном, мотивационном и поведенческом компонентах, а также свидетельствует о более глубокой эмоциональной вовлеченности, осознанной мотивации и внутренней готовности к просоциальной активности у волонтеров.

4. Волонтерство выступает как эффективный ресурс развития личностной зрелости, тогда как просто получение профессионального образования по программам помогающего профиля оказывается в этом плане менее эффективным.

Проведенное исследование подтверждает значимое влияние волонтерской деятельности на развитие личностной зрелости в совокупности ее интраперсональных и интерперсональных характеристик у современных представителей юношеского возраста. Результаты подчеркивают ценность волонтерского опыта как ресурса для формирования не только профессиональных, но и личностных компетенций. Иными словами, волонтерство не только способствует решению актуальных общественных задач, но и играет важную роль в становлении личностной зрелости и социальной активности молодого поколения, что в конечном итоге укрепляет основы гражданского общества и способствует устойчивому развитию.

Список литературы

1. Дорофеев, А. А. Волонтерская деятельность студентов как фактор социализации / А. А. Дорофеев, Е. Н. Дорофеева, И. В. Скрыпников // Тенденции развития науки и образования. — 2023. — № 100-1. — С. 52–54. — DOI 10.18411/trnio-08-2023-10. — EDN YAUORA.

2. Алексеев, А. А. Волонтерство как фактор формирования личности студенческой молодежи / А. А. Алексеев, Ю. Ю. Путилина // Среднерусский вестник общественных наук. — 2022. — Т. 17, № 4. — С. 31–46. — DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-4-31-46. — EDN WKKXDF.
3. Жесткова, Н. А. Методологические подходы к исследованию социальной зрелости и социального инфантилизма личности / Н. А. Жесткова // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. — 2013. — № 2(14). — С. 128–136. — EDN QCVPEL.
4. Петров, В. Е. Личностный выбор соучастия в экстремальном добровольчестве / В. Е. Петров. — Москва: Спутник +, 2025. — 454 с. — ISBN 978-5-9973-7083-1. — EDN GQDKCY.
5. Пузанова, Ж. В. Инфантилизация молодежи: методологический подход к измерению / Ж. В. Пузанова, Т. И. Ларина, А. Г. Тертышников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. — 2021. — Т. 21, № 3. — С. 444–456. — DOI 10.22363/2313-2272-2021-21-3-444-456. — EDN CLANRO.
6. Микляева, А. В. Социально-психологический подход к исследованию личностного инфантилизма / А. В. Микляева // Вестник Российского фонда фундаментальных исследований. Гуманитарные и общественные науки. — 2019. — № 2(95). — С. 147–157. — DOI 10.22204/2587-8956-2019-095-02-147-157. — EDN NOMOMX.
7. Рубцова, О. В. Цифровые технологии как новое средство опосредования / О. В. Рубцова // Международный симпозиум «А.С. Выготский и современное детство»: сборник тезисов, Москва, 15–16 октября 2016 г. — Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», — 2017. — С. 85–86. — EDN ZHFTVN.
8. Солдатова, Е. А. Эго-идентичность как системообразующий фактор формирования личностной зрелости / Е. А. Солдатова, И. А. Шляпникова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. — 2010. — № 27(203). — С. 66–74. — EDN MWJYHF.
9. Солдатова, Е. А. Связь эго-идентичности и личностной зрелости / Е. А. Солдатова, И. А. Шляпникова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. — 2015. — Т. 8, № 1. — С. 29–33. — EDN RPDRRN.
10. Руженков, В. А. Методика Диагностики Личностной Зрелости / В. А. Руженков, В. В. Руженкова, И. С. Лукьянцева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Медицина. Фармация. — 2016. — № 26(247). — С. 65–70. — EDN XTDIPB.
11. Малярчук, Н. Н. Понятия социально-личностного подхода: «личностная зрелость» и «социальная зрелость» / Н. Н. Малярчук, Н. В. Семенова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — 2014. — № 4—1(42). — С. 129–132. — EDN RZSPXL.
12. Чеснокова, О. Б. Профессиональное самоопределение в юношеском возрасте как структурный компонент будущего профессионализма: социокогнитивные и креативные факторы / О. Б. Чеснокова, С. М. Чурбанова, С. В. Молчанов // Культурно-историческая психология. — 2019. — Т. 15, № 4. — С. 109–118. — DOI 10.17759/chp.2019150411. — EDN PEYVKC.
13. Barnett, M. D. Time Perspective, Intended Academic Engagement and Academic Performance / M. D. Barnett, P. R. Melugin, J. Hernandez // Current Psychology. — 2020. — No 39. — Pp. 761–767.—DOI 10.1007/s12144-017-9771-9. — EDN XOBEMU.
14. Артюхова, Т. Ю. Личностный выбор профессии как ресурс региональной системы профессиональной ориентации / Т. Ю. Артюхова, А. Н. Артюхов, Т. В. Шелкунова // Проблемы современного педагогического образования. — 2022. — № 76-4. — С. 362–365. — EDN KYNVKJ.
15. Вильева, М. В. Волонтерская деятельность как инструмент реализации социальной активности студенческой молодежи / М. В. Вильева // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. — 2021. — № 199. — С. 235–242. — DOI 10.33910/1992-6464-2021-199-235-242. — EDN WXBHUT.
16. Хуснутдинова, З. А. Молодежное добровольческое движение: факторы развития; условия привлечения и удержания волонтеров / З. А. Хуснутдинова, Э. Н. Сафина, Г. Р. Гареева, Т. Р. Кабиров // Педагогический журнал Башкортостана. — 2017. — № 3(70). — С. 118–124. — EDN ZKASXD.
17. Дорофеева, Е. Н. Волонтерская деятельность студентов как фактор социализации / Е. Е. Н. Дорофеева, Д. Н. Пчельникова, М. К. Переладова // Тенденции развития науки и образования. — 2024. — №109(11). — с. 90–92. — DOI 10.18411/trnio-05-2024-579 — EDN UGONEG.
18. Сикорская, Л. Е. Социализация молодежи в процессе добровольческой деятельности / Л. Е. Сикорская // Знание. Понимание. Умение. — 2009. — № 4. — С. 138–145. — EDN KYPDTX.

19. Филиппова, А.Г., Зубова О.Г., Ипполитова А.А. Тренды развития волонтерства как социального института: экспертное мнение // *Власть и управление на Востоке России*. — 2022.— №4(101) — с.191–201. — DOI: 10.22394/1818-4049-2022-101-4-191-201 — EDN: ZBOVST.
20. Smith, K. Motivations and Benefits of Student Volunteering: Comparing Regular, Occasional, and Non-Volunteers in Five Countries / K. Smith, K. Holmes, D. Haski-Leventhal [at out.] // *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*. — 2010.—№1(1) —с. 65–81.
21. Шамяионов, Р. М. Методика диагностики компонентов социально-ориентированной активности / Р. М. Шамяионов, М. В. Григорьева // *Сибирский психологический журнал*. — 2019. — № 74. — С. 26–41. — DOI 10.17223/17267080/74/2. — EDN YMMXYH.
22. Замышляева, М. С. Оптимизм и пессимизм в совладающем поведении в юношеском возрасте / М. С. Замышляева. — Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. — Москва — 2006.—237 с. —EDN NNVYPX.
23. Талибова, Ф. Т. Роль волонтерства в процессе социализации молодежи в современных российских / Ф. Т. Талибова, Ю. Р. Хайруллина // *Казанский социально-гуманитарный вестник*. — 2022. — № 4(55). — С. 74–78. — DOI 10.26907/2079-5912.2022.4.74-78. — EDN CFOBJR.
24. Молчанов, С. В. Связь образа мира у российской студенческой молодежи с опытом участия в волонтерской деятельности / С. В. Молчанов, О. В. Алмазова, Н. Н. Поскребышева // *Культурно-историческая психология*. — 2023. — Т. 19, № 1. — С. 71–83. —DOI 10.17759/chp.2023190110. — EDN CRVAOF.
25. Luque-Suárez, M. Promoting emotional and social well-being and a sense of belonging in adolescents through participation in volunteering / M. Luque-Suárez, M.C. Olmos-Gómez, M. Castán-García, R. Portillo-Sánchez // *Healthcare (Switzerland)*. — 2021. — Vol.9 No. (3). — DOI 10.3390/healthcare9030359 — EDN LPNLUQ.

References

1. Dorofeeva, E. N. Pchelnikova, D. N. & Pereladova, M. K. (2024). Volunteer activity of students as a factor of socialization. *Trends in the development of science and education*, 109(11), 90–92. (In Russian). <https://doi.org/10.18411/trnio-08-2023-10>
2. Alekseenok, A. A., Putilina Yu. Y. (2022). Volunteerism as a factor in the formation of the personality of student youth, *Central Russian Journal of Social Sciences*, 4, 31–46. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2022-17-4-31-46>
3. Zhestkova, N. A. (2013). Methodological approaches to the study of social maturity and social infantilism of personality. *Bulletin of Perm University. Philosophy. Psychology. Sociology*, 2(14), 128–136. (In Russian).
4. Petrov, V. E. (2025). Personal choice of participation in extreme volunteerism. Moscow: Sputnik + Publishing House, 454. (In Russian).
5. Puzanova, Zh. V. Larina, T. I. & Tertyshnikova, A. G. (2021), Infantilization of youth: a methodological approach to measurement. *Bulletin of the RUDN University. Series: Sociology*, 21(3), 444 –456. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2021-21-3-444-456>.
6. Miklyaeva, A. V. (2019). Socio-psychological approach to the study of personal infantilism, *Bulletin of the Russian Foundation for Basic Research. Humanities and social sciences*, 2(95), 147–157. (In Russian). <https://doi.org/10.22204/2587-8956-2019-095-02-147-157>
7. Rubtsova, O. V. (2019). Digital technologies as a new means of mediation (Part one). *Cultural and historical psychology*, 15(3), 117–124. (In Russian).
8. Soldatova, E. L. Shlyapnikova, I. A. (2010). Ego identity as a system-forming factor in the formation of personal maturity. *Bulletin of SUSU*, 27, 66–74. (In Russian).
9. Soldatova, E. L. Shlyapnikova, I. A. (2015). The connection between ego-identity and personal maturity. *Psychology. Psychophysiology*, 8(1), 29–33. (In Russian).
10. Ruzhenkov, V. A., Ruzhenkova V.V., & Lukyantseva I.S., (2016). Diagnostic methods of personal maturity. *Scientific Bulletin. The Medicine series. Pharmacy*, 26(247), 65–70. (In Russian).
11. Malyarchuk, N. N., Semenova, N. V. (2014). Concepts of social and personal approach: “personal maturity” and “social maturity”. Historical, philosophical, political and legal sciences, cultural studies and art criticism. *Questions of theory and practice*, 4(42), 129 –132. (In Russian).
12. Chesnokova, O. B., Churbanova, S. M., & Molchanov S. V. (2019). Professional self-determination in adolescence as a structural component of future professionalism: socio-cognitive and creative factors. *Cultural and historical psychology*, 15(4), 109–118. (In Russian). <https://doi.org/10.17759/chp.2019150411>
13. Barnett, M. D., Melugin, P. R. & Hernandez, J. (2020). Time Perspective, Intended Academic Engagement and Academic Performance, *Current Psychology*, 39, 761–767. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9771-9>

14. Artyukhova, T. Y., Artyukhov A. N., & Shelkunova T. V. (2022). Personal choice of profession as a resource of the regional system of professional orientation, *Problems of modern pedagogical education*, 76(4), 362–365. (In Russian).
15. Vileva, M. V. (2021). Volunteering as a tool for implementing the social activity of student youth. *Izvestiya RSPU named after A. I. Herzen*, 199, 235–242. (In Russian). <https://doi.org/10.33910/1992-6464-2021-199-235-242>
16. Khusnutdinova, Z. A., Safina, E. N., Gareeva, G. R., & Kabirov T. R. (2017). Youth volunteer movement: development factors; conditions for attracting and retaining volunteers. *Pedagogical Journal of Bashkortostan*, 3(70), 118–124. (In Russian).
17. Dorofeeva, E. N., Pchelnikova, D. N., & Pereladova, M. K. (2024). Volunteer activity of students as a factor of socialization, *Trends in the development of science and education*, 109(11), 90–92. (In Russian). <https://doi.org/10.18411/trnio-05-2024-579>
18. Sikorskaya L. E., (2009). Socialization of youth in the process of volunteerism. *Znanie. Understanding. Ability*, 4, 138–145. (In Russian).
19. Filipova, A. G., Zubova, O. G., & Ippolitova A. A., (2022). Trends in the development of volunteerism as a social institution: expert opinion, *Power and management in the East of Russia*, 4(101), 191–201. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2022-101-4-191-201>
20. Smith, K., Holmes, K., Haski-Leventhal, D., Cnaan, R. A., Handy, F., & Brudney, J. L. (2010). Motivations and Benefits of Student Volunteering: Comparing Regular, Occasional, and Non-Volunteers in Five Countries. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 1(1), 65–81.
21. Shamionov, R. M., Grigorieva, M. V., (2019). Methodology of diagnostics of components of socially oriented activity. *SPZH*, 74, 26–41. (In Russian). <https://doi.org/10.17223/17267080/74/2>
22. Zamyshlyayeva, M. S. (2006). *Optimism and pessimism in coping behavior in adolescence*. Diss. ... Cand. Sci. (Psy): 19.00.13, Moscow.
23. Talibova, F. T., Khairullina Yu. R., (2022). The role of volunteerism in the process of youth socialization in modern Russian conditions. *Kazan Socio-Humanitarian Bulletin*, 4(55), 74–78. (In Russian). <https://doi.org/10.26907/2079-5912.2022.4.74-78>
24. Molchanov, S.V., Almazova, O.V., Poskrebysheva, N.N., (2023). The connection of the image of the world among Russian students with the experience of participating in volunteer activities. *Cultural and historical Psychology*, 19(1), 71–83. (In Russian). <https://doi.org/10.17759/chp.2023190110>
25. Luque-Suárez M., Olmos-Gómez M. C., Castán-García M., & Portillo-Sánchez R. (2021). Promoting emotional and social well-being and a sense of belonging in adolescents through participation in volunteering. *Healthcare (Switzerland)*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare9030359>