

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

**ИЗВЕСТИЯ**  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО**  
**ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

---

*Периодический научный журнал*

**№ 1 (151)**



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2025

### **Главный редактор**

д-р экон. наук, проф. *И.А. Максимцев*

### **Заместители главного редактора:**

д-р экон. наук, проф. *Е.А. Горбашко*, д-р экон. наук, проф. *В.А. Плотников*

### **Члены редакционной коллегии:**

д-р филол. наук, проф. *О.В. Александрова*, д-р экон. наук, проф. *И.И. Антонова*,  
д-р экон. наук, проф. *А.В. Бабкин*, д-р экон. наук, проф. *Г.Л. Багиев*, д-р экон. наук, проф. *В.Я. Белобрагин*,  
д-р экон. наук, проф. *О.С. Белокрылова*, член-корр. РАН, д-р экон. наук, проф. *С.Д. Бодрунов*,  
д-р экон. наук, проф. *Ю.В. Вертакова*, д-р психолог. наук, проф. *И.В. Грошев*,  
д-р социол. наук, доц. *С.А. Давыдов*, член-корр. РАН, д-р экон. наук, проф. *И.И. Елисеева*,  
д-р истор. наук, проф. *А.Ф. Завгородний*, д-р социол. наук, проф. *Н.Л. Захаров*,  
д-р экон. наук, проф. *Н.Г. Иванова*, д-р экон. наук, проф. *А.Е. Карлик*, д-р экон. наук, проф. *К.Б. Костин*,  
д-р экон. наук, проф. *Д.Ю. Миропольский*, д-р экон. наук, проф. *Л.А. Мизринь*,  
д-р филол. наук, проф. *Г.Г. Молчанова*, д-р филол. наук, проф. *Е.А. Нильсен*,  
академик РАН, д-р экон. наук, проф. *В.В. Окрепилов*, д-р экон. наук, проф. *А.Н. Петров*,  
д-р социол. наук, проф. *Н.Н. Покровская*, д-р геогр. наук, проф. *В.М. Разумовский*,  
д-р экон. наук, проф. *Т.А. Салимова*, д-р экон. наук, проф. *М.В. Сигова*,  
д-р филол. наук, доц. *Ю.Г. Тимралиева*, д-р филол. наук, проф. *Т.П. Третьякова*,  
академик РАН, д-р экон. наук, проф. *В.И. Трухачев*, д-р филол. наук, проф. *В.Е. Чернявская*,  
д-р экон. наук, проф. *Н.И. Яшина*

### **Журнал входит в перечень изданий, публикации в которых учитываются Высшей аттестационной комиссией (ВАК) Министерства образования и науки Российской Федерации при защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.**

До 2013 года научный журнал «Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета» издавался под названием «Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов».

С 2014 года название журнала изменено в связи с реорганизацией университета-учредителя.

Преемственность выпуска и редакционной политики сохранены. Изменения коснулись лишь наименования журнала.

Статьи журнала включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный в Интернете по адресу <http://www.elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). РИНЦ – база данных, содержащая библиографическую информацию, извлеченную из текста статей, а также приставных ссылок (списков литературы).

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов статей.

Ответственность за достоверность приводимых статистических данных, фактов, ссылок на источники несут авторы статей. При перепечатке материалов ссылка на «Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета» обязательна.

Все публикуемые в журнале материалы проходят обязательное рецензирование. В публикации автору может быть отказано в случае отрицательной рецензии либо несоответствия материала профилю издания, что определяется отсутствием экспертов в предметной области статьи в составе рецензентов. В переписку с авторами отклоненных рукописей редакция не вступает, присланные материалы не возвращаются.

Подписные индексы по каталогу агентства «Урал-Пресс» – **15395** и **014688**.

Условия подписки приведены на последней странице журнала.

Учредитель издания – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Орган, зарегистрировавший средство массовой информации: Роскомнадзор. Свидетельство о регистрации средства массовой информации: ПИ № ФС 77-57287 от 17 марта 2014 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

---

### ТЕОРИЯ И ФИЛОСОФИЯ ХОЗЯЙСТВА

<b>Миэринь Л.А., Шехов И.А.</b> Содержание экономической категории «негаресурсы» .....	7
<b>Огородникова Е.С.</b> Оценка результативности методов рыночной координации социальной сферы .....	11

### ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ

<b>Козьменко С.Ю.</b> Диалектика энергетических укладов в новых геэкономических условиях .....	18
--	----

### ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

<b>Вылкова Е.С., Тарасевич А.Л.</b> Развитие научной мысли по вопросам налогообложения в условиях коронакризиса: обзор публикаций .....	24
--	----

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

<b>Тюхов Д.С., Маслова Т.Д.</b> Региональные практики государственного управления инфраструктурной поддержкой СО НКО (на материалах регионов СЗФО) .....	31
<b>Юденко М.Н., Фугалевич Е.В.</b> Взаимодействие органов публичного управления и гражданского общества: клиентоцентричный подход .....	39
<b>Козьменко А.С.</b> Теневой нефтяной флот России – новая глава гибридной войны .....	47

### ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ

<b>Щербаков В.В., Ткач В.В.</b> Логистика: престиж профессии и современная практика .....	52
<b>Руденко М.Н., Баландин Д.А.</b> Достижение технологического суверенитета в системе обеспечения экономической безопасности индустриально-развитого региона .....	59
<b>Земсков В.В.</b> Вызовы для экономической безопасности в условиях недостаточного уровня квалификации и ключевых компетенций специалистов отраслей .....	68
<b>Умерова С.Э., Резникова О.С.</b> состояние обеспеченности трудовыми ресурсами рекреационной сферы экономики республики Крым .....	75

### МЕТОДОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ

<b>Репин Д.А., Игнатьев С.А.</b> Нейротехнологии в управленческой коммуникации (на примере нейроинтерфейсов) .....	84
<b>Харламова Т.Л., Муллашев В.Д.</b> Стратегическое управление инновационной деятельностью крупных российских компаний .....	91

<b>Темнова Н.К., Хасанова О.А.</b> Совершенствование механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг учреждениями дополнительного образования детей: организационный аспект .....	97
<b>Латыпова Р.Р.</b> Прогнозирование макроэкономических показателей на основе рекуррентной нейронной сети .....	104

## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

<b>Потемкин В.К.</b> Самонаблюдение и самооценивание работников в деятельности современных предприятий .....	109
<b>Ерёмин А.М.</b> Институциональные факторы развития массового и профессионального спорта в мегаполисах.....	114
<b>Сметанина Т.В.</b> Система социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения.....	120

## ПРОБЛЕМЫ ЯЗЫКОЗНАНИЯ И ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИИ

<b>Калинина С.В.</b> Терминологическая база в системе автоматической переработки текста: критерии отбора лексики.....	128
---	-----

## ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

<b>Кениг А.В.</b> Подход к оценке экономического роста (на примере национального проекта «Производительность труда»).....	137
<b>Королев С.О.</b> Повышение качества предоставления коммунальных услуг населению за счет реализации инфраструктурных проектов ЖКХ в рамках ГЧП .....	142
<b>Летюхина М.А.</b> Использование интегральных индексов оценки воздействия на качество жизни для оценки эффективности управленческих решений (на примере внедрения альтернативных видов топлива) .....	148
<b>Оробченко Д.М.</b> Перспективы противодействия теневой занятости и уклонению от уплаты налогов: что показывают эмпирические данные.....	153
<b>Турканов Г.И.</b> Роль беспилотных авиационных технологий в развитии системы роботизированных и автономных решений.....	158
<b>Федотов В.А.</b> Влияние теории трудовой стоимости и маржинальной концепции на формирование подходов к оценке конкурентоспособности экономической системы .....	164

## CONTENTS

---

### THEORY AND PHILOSOPHY OF ECONOMY

<b>Mierin L.A., Shekhov I.A.</b> Contents of the economic category «negaresources».....	7
<b>Ogorodnikova E.S.</b> Evaluation of the effectiveness of methods of market coordination of the social sphere.....	11

### GLOBALIZATION PROCESSES

<b>Kozmenko S.Yu.</b> Dialectics of energy structures in new geoeconomic conditions .....	18
---	----

### FINANCIAL SECTOR OF ECONOMY

<b>Vylkova E.S., Tarasevich A.L.</b> Development of scientific thought on taxation in the context of the coronavirus crisis: review of publications.....	24
---	----

### STATE REGULATION OF ECONOMY

<b>Tyukhov D.S., Maslova T.D.</b> Regional practices of public administration of infrastructure support for NPOs (based on materials from the regions of the Northwestern federal district).....	31
<b>Yudenko M.N., Fugalevich E.V.</b> Interaction of public administration bodies and civil society: a client-centered approach.....	39
<b>Kozmenko A.S.</b> The Russian shadow oil fleet is a new chapter un the hybrid war .....	47

### ECONOMY OF ENTERPRISES, REGIONS AND BRANCHES

<b>Shcherbakov V.V., Tkach V.V.</b> Logistics: the profession prestige and modern practice .....	52
<b>Rudenko M.N., D.A. Balandin S.V.</b> Achievement of technological sovereignty in the system of ensuring economic security of an industrial developed region.....	59
<b>Zemskov V.V.</b> Challenges for economic security in the context of insufficient qualifications and key competencies of industry specialists .....	68
<b>Umerova S.E., Reznikova O.S.</b> The state of labor resources provision in the recreational sector of the economy of the Republic of Crimea.....	75

### MANAGEMENT

<b>Repin D.A., Ignatev S.A.</b> Neurotechnologies in managerial communication: the case of neurointerfaces .....	84
---	----

<b>Kharlamova T.L., Mullashev V.D.</b> Strategic management of innovation activities of large Russian companies .....	91
<b>Temnova N.K., Khasanova O.A.</b> Improving the mechanism of formation of state tasks and provision of public services by institutions of additional education for children: organizational aspect.....	97
<b>Latypova R.R.</b> Prediction of macroeconomic indicators based on recurrent neural network.....	104

#### SOCIOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND ECONOMY

<b>Potemkin V.K.</b> Self-observation and self-assessment of employees in the activities of modern enterprises .....	109
<b>Eremin A.M.</b> Institutional factors of mass and professional sports development in megacities.....	114
<b>Smetanina T.V.</b> System of social regulation of the quality of services in the sphere of population health.....	120

#### PROBLEMS OF LINGUISTICS AND COMMUNICATIONS THEORY

<b>Kalinina S.V.</b> Terminological base in the system of automatic text processing: criteria for selection of vocabulary .....	128
---	-----

#### YONG RESEARCHERS' WORKS

<b>Kenig A.V.</b> Approach to assessing economic growth (case of the national project "Labor productivity") .....	137
<b>Korolev S.O.</b> Improving the quality of public utilities to the population through the implementation of housing and communal services infrastructure projects within the framework of PPP.....	142
<b>Letyukhina M.A.</b> The use of integral indices of assessment of impact on the quality of life to evaluate the effectiveness of management decisions (on the example of the introduction of alternative fuels) .....	148
<b>Orobchenko D.M.</b> Prospects for countering shadow employment and tax evasion: what empirical data says.....	153
<b>Turkanov G.I.</b> The role of unmanned aircraft technologies in the development of a system of robotic and autonomous solutions .....	158
<b>Fedotov V.A.</b> The influence of the labor theory of value and the marginalist theory on the formation of approaches to assessing the competitiveness of the economic system.....	164

Миэринь Л.А., Шехов И.А.

**СОДЕРЖАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КАТЕГОРИИ «НЕГАРЕСУРСЫ»**

**Аннотация.** В статье раскрыто содержание термина «негаресурсы», описана история возникновения этого термина, приведены конкретные примеры негаресурсов. Особое внимание авторы уделяют двум важнейшим и наиболее перспективным направлениям «производства» негаресурсов – энергосбережению и совместному потреблению. В работе обозначены возможные пути создания рынка негаресурсов, намечены перспективы использования этого рынка в качестве институционального инструмента решения проблемы сокращения экологического ущерба и интернализации внешних эффектов, возникающих в сфере производства и потребления в целом, а также в сфере природопользования в частности.

**Ключевые слова.** Негаресурсы, энергосбережение, экономика совместного потребления, шеринговая экономика, экономика природопользования и охраны окружающей среды, экологический менеджмент, теория внешних эффектов.

Mierin L.A., Shekhov I.A.

**CONTENTS OF THE ECONOMIC CATEGORY «NEGARESOURCE»**

**Abstract.** The article reveals the content of the term «negaresources», describes the history of the emergence of this term, and provides specific examples of negaresources. The authors pay special attention to two of the most important and promising areas of «production» of negaresources – energy saving and collaborative consumption. The paper outlines some possible directions for creating a market for negaresources and prospects for using this market as an institutional tool for solving the problem of environmental damage reduction and internalizing of external effects arising in the sphere of production and consumption in general, as well as in the sphere of natural resource management in particular.

**Key words.** Negaresources, energy saving, collaborative economy, sharing economy, economics of natural resources uses and environmental protection, environmental management, theory of externalities.

*Введение*

Термин «негаресурсы» своим появлением обязан развитию экономики природопользования и охраны окружающей среды. Главным образом тех аспектов, которые касаются сокращения экологического ущерба посредством, во-первых, рационализации потребления электроэнергии и, во-вторых, экологизации собственно процесса потребления [3; 6; 7; 10]. Проблема сокращения экологического ущерба в

ГРНТИ 06.03.07

EDN ZXVZRP

© Миэринь Л.А., Шехов И.А., 2025

Лариса Александровна Миэринь – доктор экономических наук, профессор, профессор специализированной кафедры ПАО «Газпром» Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0006-8766-6551

Иван Александрович Шехов – аспирант кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0003-1475-7058

Контактные данные для связи с авторами (Миэринь Л.А.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел.: +7-931-391-30-17. E-mail: mierinla@rambler.ru.

Статья поступила в редакцию 24.01.2025.

настоящее время является одной из наиболее серьёзных проблем, требующих безотлагательного решения. И именно «производство» негаресурсов и создание рынка, на котором они могли бы обращаться, как любой другой товар, может стать эффективным инструментом решения этой проблемы.

#### *Материалы и методы*

Теоретико-методологическую основу работы составили научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области экономики природопользования и охраны окружающей среды, экологического менеджмента, экономики совместного потребления, шеринговой экономики, теории общественного благосостояния, теории внешних эффектов. В качестве информационной базы исследования были использованы научные статьи отечественных и зарубежных учёных и специалистов по указанной проблематике. В процессе исследования применялись методы системно-структурного анализа, прогнозирования, логических построений, индукции и аксиоматической дедукции.

#### *Результаты и их обсуждение*

Термин «негаресурсы» был предложен в 1995 году группой учёных во главе с Эрнстом Вайцзеккером в докладе Римского клуба «Фактор четыре. Затрат – половина, отдача – двойная» [1]. В этом определении «нега» не означает традиционных «блаженство», «наслаждение», «восторг» и т.п. Здесь префикс «нега» имеет совершенно иное значение. Этимология приставки «нега» даёт отсылку к итальянскому языку. Итальянский глагол «нега» означает «отказываться», «отклонять», «отрицать». Глагол с аналогичным смысловым значением есть и в английском языке: «to negate» – отрицать, опровергать. Под негаресурсами в современной экономической теории принято понимать квазиресурсы, создание которых возможно на определённых стадиях производства и потребления в целях сокращения затрат различного рода экономических ресурсов, а также уменьшения экологического ущерба [4]. Суть понятия «негаресурсы» можно объяснить на конкретных примерах.

Так, в том случае, когда возникает проблема возникновения транспортных «пробок», её можно решить с помощью принципиального подхода, базирующегося на использовании либо исключительно технико-технологических инструментов (таких, например, как строительство новых дорог и улучшение качества уже имеющихся транспортных магистралей), либо на применении организационных инструментов (таких как электронное управление движением или управление транспортным комплексом с помощью искусственного интеллекта). В первом случае проблема находит своё решение в рамках применения инструментов традиционного технократического подхода, во втором же – в рамках инновационного институционального подхода. Именно второй подход позволяет сокращать число поездок, то есть «производить» негаресурсы, которыми в данном случае являются негапоездки, негаавтомобили, негакилометры дорог, негалитры бензина и негаторны выхлопных газов.

Здесь необходимо сделать важнейшую оговорку, архиважную для уяснения самой сути понятия «негаресурсы» и их принципиального значения для использования в экономической науке и практике. Суть её в том, что в описанном выше примере сокращение числа поездок (и происходящее вследствие этого «производство» негаресурсов) должно производиться не за счёт ущемления экономических, личных или иных интересов, вовлечённых в описанный процесс субъектов (например, когда в результате отмены поездки срывается деловая встреча с целью проведения важнейших переговоров), а исключительно благодаря совершенствованию собственно организации процесса как такового. Так, например, развитие и повсеместное распространение современных технических средств дистанционной коммуникации вполне позволяют провести соответствующую деловую встречу в режиме on-line в формате видеоконференции. Этот момент является принципиально важным для уяснения сути дальнейших рассуждений.

Аналогично, если нужно решить какую-либо экологическую проблему (такую, например, как загрязнение атмосферного воздуха, образование бытового мусора и промышленных отходов, сведение лесов и т.д.), следует искать организационное (институциональное) решение, а не технико-технологическое (традиционное). Иными словами, здесь необходимо «производить» негаресурсы, для того чтобы уменьшить экологический ущерб. Некоторые примеры «производства» негаресурсов как результата такого рода организационных (институциональных) решений приведены далее.

В качестве первого примера можно привести экологическую проблему, связанную с загрязнением атмосферы энергетическими предприятиями, передвижными источниками и пр. Инструментами тради-



ционного решения обозначенной проблемы являются, например, установка фильтров, пылеулавливающих устройств или иных подобных технических приспособлений; совершенствование двигателей автомобилей, воздушных судов и иных передвижных источников загрязнения, а также использование альтернативных источников энергии. Все названные инструменты традиционно применяются в рамках технико-технологического подхода к управлению.

Гораздо более предпочтительными в данном случае являются инструменты организационного решения, в числе которых первостепенная роль принадлежит экономии электроэнергии (например, в результате усиления теплоизоляции зданий, использования энергосберегающего оборудования); сокращению числа поездок; уменьшению числа полётов и пр. И в том случае, когда принимается именно такое решение, как раз и «производятся» негаресурсы, а именно негаватты/ч электроэнергии, негапоездки, негаполёты, негатонны выбросов загрязняющих веществ и пр. Такое решение уже выходит за рамки традиционного технико-технологического подхода и вписывается в идею подхода институционального.

Проблема экономии электроэнергии связана с необходимостью производства негаресурсов как никакая другая. Причина в том, что любой способ производства электроэнергии (будь то атомные, гидро или тепловые электростанции) сопряжен с колоссальным негативным воздействием на окружающую природную среду [4]. Именно поэтому, кстати говоря, ни троллейбус, ни электромобиль не могут считаться экологическим чистыми видами транспорта. Так, проблема рационализации энергопотребления требует безотлагательного решения по причине того, что она самым непосредственным образом связана с проблемой изменения климата вообще и с глобальным потеплением, в частности [5; 8; 9].

Вторым примером может служить экологическая проблема, касающаяся образования бытового мусора. Инструментами технико-технологического (традиционного) решения данной проблемы будут внедрение новых технологий переработки мусора, строительство мусороперерабатывающих (в том числе мусоросжигающих) заводов. Инструментом же организационного (институционального) решения послужит предотвращение образования мусора (например, отказ от упаковки либо уменьшение её размера и объёма). И в случае принятия такого решения будут «производиться» такие негаресурсы, как негатонны упаковки, негатонны мусора и пр.

И, наконец, третьим примером является экологическая проблема сокращения площадей лесов. Традиционным (технико-технологическим) решением здесь будет переработка и повторное использование макулатуры (для производства бумаги, строительных материалов и пр.). Организационным же (институциональным) решением послужат создание системы безбумажного офиса (где происходит замена бумажных носителей электронными), повышение долговечности мебели (например, за счёт отделения её конструктивных элементов (замена которых трудная и дорогостоящая) от элементов видимых (заменить которые возможно сравнительно легко и дешево). В качестве «производимых» при этом негаресурсов здесь можно назвать негатонны бумаги, негатонны строительных материалов, негакубометры древесины, негагектары лесных земель (площадей невырубленных лесов) и пр.

Отдельного внимания заслуживает следующий момент: для того, чтобы сделать возможным использование негаресурсов в качестве эффективного инструмента не только уменьшения, но и предотвращения экологического ущерба, они должны стать обычным полноценным товаром, который будет продаваться и покупаться на соответствующем рынке по ценам, традиционно определяемым соотношением спроса и предложения. Другими словами, нужно создать рынок негаресурсов и обеспечить его инфраструктуру. Такой рынок станет в итоге богатым источником широких и разнообразных возможностей для получения экономической выгоды от продажи негаресурсов, и, следовательно, выступит в качестве серьёзного стимула для увеличения объема их «производства».

Для каждого экономического ресурса при желании вполне возможно найти равноценный и по сути своей «противоположный» квазиресурс, который собственно и будет являться негаресурсом. Как справедливо отмечают авторы данной идеи, каждому виду деятельности может быть противопоставлено снижение деловой активности – и то, и другое важно, и одинаково достойно рынка [1].

Здесь может быть реализовано большое разнообразие творческих подходов. Так, например, можно выплачивать компенсацию тем, кто «производит» негапоездки на личном автомобиле, потому что принимает решение добираться до работы, например, иными способами: пешком, на велосипеде, на самокате, на общественном транспорте, на автомобиле коллеги и т.п. «Производимые» при этом негапо-

ездки позволят устранить необходимость строительства и обустройства огромного количества транспортных магистралей и значительно сократить размер экологического ущерба от автомобильных выхлопов, транспортных «пробок» и других проблем, неизбежно сопровождающих развитие автомобильного транспорта.

Некоторые аспекты, связанные с оптимизацией дорожного хозяйства посредством «производства» негаресурсов, представлены в современной научной литературе [2]. В описанном примере, по сути, показана конкуренция между многообразными возможными способами передвижения, чтобы, например, добраться до работы. В результате такой конкуренции часть людей по-прежнему будет предпочитать личный автомобиль, в то время как другая часть будет «производить» негапоездки (а, следовательно, негаавтомобили, негакилометры дорог, негалитры бензина, негатонны автомобильных выхлопов и пр.).

Таким образом, способы создания рынка негаресурсов представляют собой чрезвычайно многообразный набор инструментов, который можно адаптировать практически к любым условиям. При этом, негаресурсы, как и другие товары, вполне можно будет продавать и за пределами национальных границ. Так, например, именно на принципе создания рынка негавыбросов основан механизм реализации Киотского протокола. В соответствии с этим принципом страны приняли на себя обязательства по снижению объёма парниковых газов и, вместе с тем, получили возможность продавать другим странам свои неиспользованные квоты.

#### *Заключение*

Термин «негаресурсы» является сравнительно новым в экономической теории. Его содержание нуждается в уточнении и корректировке путём проведения дальнейших исследований, целесообразность осуществления которых обусловлена широкими возможностями создания и использования рынка негаресурсов в качестве эффективного инструмента управления в целях предотвращения и минимизации экологического ущерба и решения иных проблем, вызванных необходимостью интернализации внешних эффектов. Наиболее перспективными направлениями формирования такого рынка являются энергетический сектор (в части энергосбережения) и экономика совместного потребления (шеринговая экономика). Именно в этих сферах целесообразно обеспечивать соответствующие институциональные условия, благоприятные для «производства» негаресурсов.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Вайцеккер Э., Ловинс Э., Ловинс Л.* Фактор четыре. Затрат – половина, отдача – двойная. Новый доклад Римскому клубу. М.: Academia, 2000. 400 с.
2. *Жуковский Е.М., Кравченко С.Е., Шехова Н.В.* К устойчивому дорожному хозяйству через производство негаресурсов // Наука и техника. 2023. Т. 22, № 3. С. 256-264.
3. *Кононкова Н.П., Михайленко Д.А.* Экономика совместного потребления: основы рыночных отношений в новой экономической реальности // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. № 1. С. 133-153.
4. *Овчинникова Н.В.* Оптимизация строительства энергетических объектов посредством производства негаресурсов // Традиции и инновации в строительстве и архитектуре. Социально-гуманитарные и экономические науки: сб. статей. Самара, 2017. С. 202-205.
5. *Пахомова Н.В., Заединов А.В.* Энергосбережение и повышение энергоэффективности среди направлений реализации климатической политики в России // ЭКО. 2024. № 1. С. 30-47.
6. *Плотников В.А., Анисимова Я.А.* Экономика совместного потребления: понятие, особенности, перспективы развития // Управленческое консультирование. 2023. № 1. С. 42-51.
7. *Радаев В.В.* Нестандартное потребление. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2025. 216 с.
8. *Ракинцев Д.С.* Влияние углеродного регулирования и ESG-повестки на экономику России // ЭКО. 2025. № 1. С. 8-22.
9. *Семенов В.А.* Изменения климата: причины, последствия, задачи // Вестник РАН. 2024. Т. 94, № 3. С. 246-254.
10. *Тагаров Б.Ж.* Специфика экономики совместного потребления и условия её развития // ЭКО. 2019. № 7. С. 140-155.

Огородникова Е.С.

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕТОДОВ РЫНОЧНОЙ КООРДИНАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью обоснования инструментария рыночной координации функционирования негосударственных субъектов социальной сферы. Цель статьи заключается в оценке результативности отдельных методов рыночной координации с позиции количественного изменения модели функционирования производителей социальной сферы. Полученные результаты характеризуют использование квазирыночных механизмов обеспечение платежеспособного спроса как наиболее результативный метод, однако сама модель использования бюджетных средств вне рамок государственного сектора должна проходить обоснование с позиции общественной эффективности. Полученные данные, касающиеся результатов применения различных инструментов стимулирования негосударственных производителей социальной сферы, показывают низкое влияние данных факторов на функционирование организаций, что обусловлено низким охватом производителей социальной сферы инструментами поддержки.

**Ключевые слова.** Модель координации, рынок, организация, результативность, квазирынок, инструменты поддержки предпринимателей.

Ogorodnikova E.S.

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF METHODS OF MARKET COORDINATION OF THE SOCIAL SPHERE

**Abstract.** The relevance of the research is due to the need to substantiate the tools of market coordination of the functioning of non-state actors of the social sphere. The purpose of the article is to assess the effectiveness of individual methods of market coordination from the perspective of quantitative changes in the model of functioning of producers of the social sphere. The results obtained characterize the use of quasi-market mechanisms to ensure effective demand as the most effective, however, the model of using budget funds outside the public sector should be justified from the perspective of public efficiency. The data obtained regarding the results of using various tools to stimulate non-governmental producers of the social sphere show a low impact of these factors on the functioning of organizations, which is due to the low coverage of social sector producers with support tools.

**Keywords.** Coordination model, market, organization, effectiveness, quasi-market, business support tools.

### Введение

Методология рыночной координации социальной сферы включает применение комплекса методов ме-  
зокоординации на уровне территориального субъекта (региона, муниципалитета), влияющих на пара-

---

ГРНТИ 06.56.21

EDN TLWUHK

© Огородникова Е.С., 2025

Екатерина Сергеевна Огородникова – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства Уральского государственного экономического университета (г. Екатеринбург). ORCID 0000-0002-8299-6934

Контактные данные для связи с автором: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62 (Russia, Ekaterinburg, 8 Marta str., 62). Тел.: +7 902 878 3364. E-mail: cmb\_8@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 15.02.2025.

метры экономической модели функционирования негосударственных субъектов – производителей социальной сферы. Изменения таких параметров как выручка от реализации, сумма активов, количество работников позволяют производителю социальной сферы успешно функционировать в отдельных сегментах социальной сферы на рыночных принципах, а именно предлагать продукт, формировать цену, покрывающую затраты производителя и инвестиционные затраты, и постепенно расширять предложение товаров и услуг.

Как правило, сегменты социальной сферы, ориентированные на рыночную модель развития, привлекают платежеспособных потребителей, имеющих возможность оплачивать услуги комфорта. Управление в рамках рыночной модели координации осуществляется путем формирования комплекса стимулов для негосударственных организаций социальной сферы инструментами налогового, денежно-кредитного, антимонопольного, бюджетного регулирования, применением обширного инструментария поддержки предпринимательской деятельности в социальной сфере [1]. Применение инструментов рыночной координации направлено как на формирование инвестиционной базы организаций социальной сферы, так и на возможность формирования положительного финансового результата в ходе операционной деятельности.

Существует научная проблема обоснования результативного применения инструментов рыночной координации для негосударственных организаций социальной сферы [2], поскольку, несмотря на значительные усилия, предпринятые в направлении развития негосударственных секторов социальной сферы, основной объем выпуска продуктов и услуг социальной сферы осуществляется государственными организациями. Цель статьи заключается в оценке результативности отдельных методов рыночной координации с позиции количественного изменения модели функционирования производителей социальной сферы.

#### *Материалы и методы*

Использование инструментов рыночной координации для негосударственных организаций социальной сферы получило методологическое обоснование в работах по теории экономики переходного периода и может быть представлено в общей схеме, как показано на рисунке 1. Ресурсный потенциал организации социальной сферы зависит от объема средств, получаемых непосредственно от потребителей услуг, которые совершают выбор производителя исходя из субъективных оценок полезности и привлекательности. Существенным барьером использования модели рыночной координации является низкий уровень платежеспособности населения, что в ряде случаев делает непривлекательными сегменты социальной сферы для частного инвестирования.

В современных подходах развития модели рыночной координации присутствует концепция развития квазирыночных механизмов, при использовании которых выбор производителя делает потребитель, а оплата производится за счет средств государственных фондов [3]. Как отмечено в статье Л.А. Сосуновой и Л.Г. Кухтиновой [3], «функционирование сферы социальных услуг осуществляется с использованием рыночного механизма согласования интересов непосредственных производителей и потребителей, а также нерыночного механизма предоставления гарантированного набора социальных услуг на уровне государства, муниципалитета».

Начиная с 1990-х гг., в отечественной научной литературе рыночная модель расширения социальной сферы рассматривается наравне с иерархической. На данный момент формируется мнение, основанное на опыте внедрения рыночной модели, о том, что «ориентация на развитие конкуренции путем «ухода» государства из экономики, может не только не способствовать росту экономической эффективности, но и прямо препятствовать решению задач социального развития Российской Федерации» [5].

Применение методов рыночной координации связано с активным расширением негосударственного сектора социальной сферы за счет вовлечения участников, действующих в рамках коммерческих форм предпринимательства. Данный путь рассмотрен в работах Т.Н. Савиной, И.М. Концовой [6], С.В. Дорошенко, О.В. Санаевой [7], В.В. Джабиева [8], С. Карнины-Пулино, Р. Майолини, П. Вентури [9], З.Э. Сабировой [10], А.В. Мамоновой [11] и др. При этом стимулировать данный путь развития, по мнению авторов, необходимо за счет средств государственного бюджета путем использования методов рыночной координации, направленных на получение предпринимателем выгод при работе в социальной сфере.

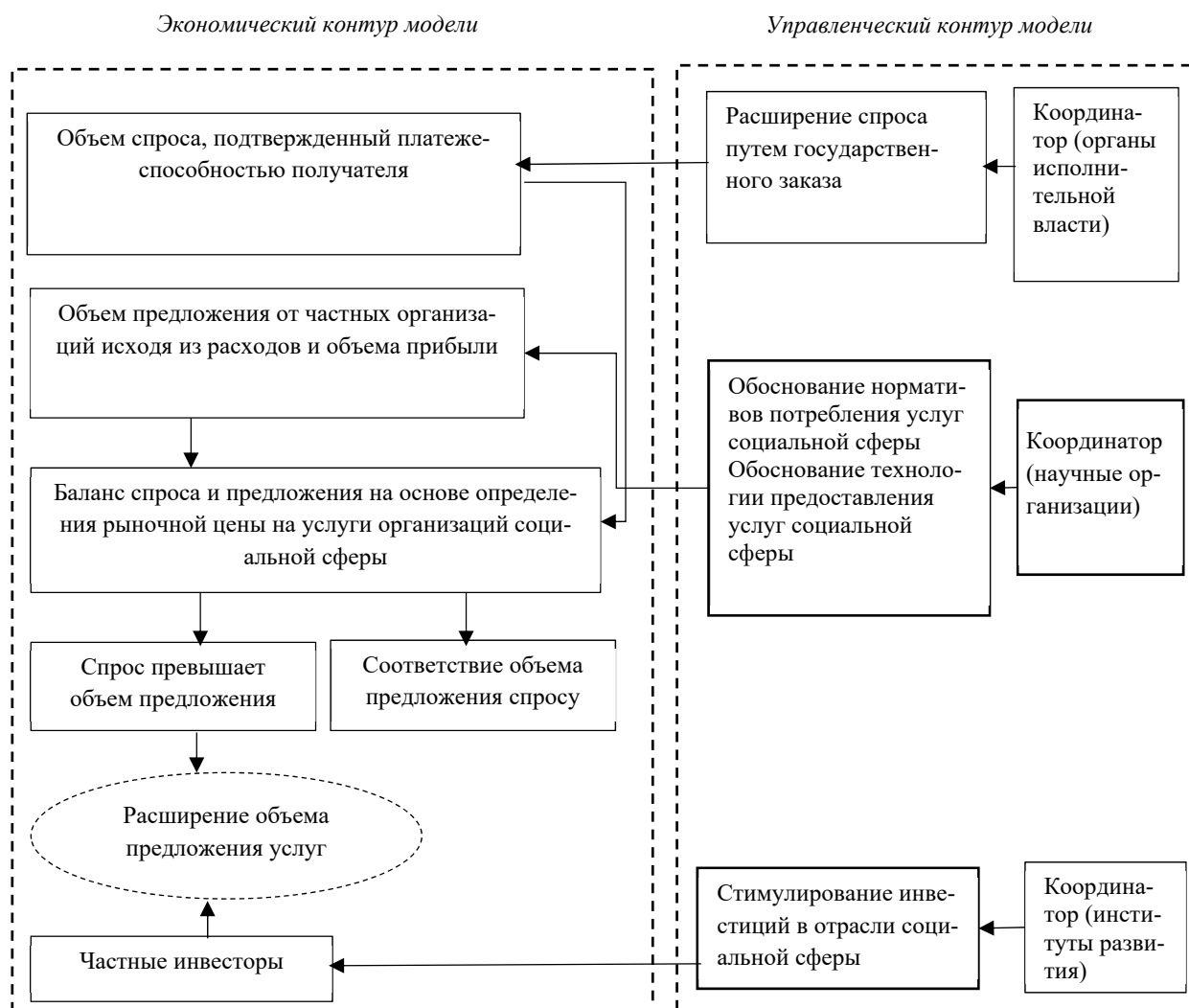


Рис. 1. Принципиальная схема модели рыночной координации социальной сферы

К группе методов рыночной координации социальной сферы относятся направленные на модификацию экономической модели функционирования негосударственных организаций, оказывающих услуги социальной сферы, и модификацию модели функционирования рыночного сегмента социальной сферы путем увеличения количества организаций, оказывающих услуги социальной сферы, а также на увеличение платежеспособности потребителей за счет использования квазирыночных механизмов.

Методология оценки предполагает определение корреляционной связи для значений показателей, характеризующих интенсивность применения инструментов рыночной координации и изменением значений показателей, характеризующих результативность функционирования негосударственных организаций социальной сферы, таких как суммы активов, объем выручки и финансовый результат. Оценка рыночных методов координации проводилась в несколько этапов на протяжении периода с 2015 по 2023 год. Гипотезы исследования структурированы по направлениям воздействия на объем спроса в рыночном сегменте социальной сферы и объем предложения в рыночном сегменте социальной сферы.

В качестве индикаторов применения методов рыночной координации использованы суммы государственного задания, интенсивность мероприятий, примененных с целью увеличения количества негосударственных производителей социальной сферы, наличия требований в стандартах оказания услуг социальной сферы и индикаторы инфраструктурно-институциональной среды осуществления деятельности негосударственными производителями социальных услуг. Были протестированы гипотезы, представленные на рисунке 2.



Рис. 2. Гипотезы исследования результативности рыночной координации социальной сферы



Рис. 3. Индикаторы инфраструктурно-институциональной среды осуществления деятельности негосударственными производителями социальных услуг

Для проверки гипотезы Н4 используется показатель интенсивности использования методов, представленных на рисунке 3, применяемых в отношении производителей социальной сферы, функционирующих в рамках рыночной модели.

#### *Результаты исследования*

Первым этапом исследования стала оценка влияния государственного задания, стандартизации и ряда методов государственной поддержки на экономическую модель функционирования производителей социальной сферы [12]. Информационная база исследования включает реестры получателей поддержки, представленные на сайтах организаций поддержки малого предпринимательства в регионах, выборки, осуществляемые в разрезе получателей поддержки в базе данных СПАРК. Результаты тестирования гипотез исследования представлены в таблице 1.

*Таблица 1*

**Результаты тестирования гипотез исследования результативности рыночной координации социальной сферы**

Тестируемая гипотеза	Достоверность модели	Коэффициент корреляции ( $R^2$ )	Степень связи исследуемых показателей
Н1: Увеличение объема государственного задания приводит к росту платежеспособного спроса в рыночном сегменте социальной сферы	достоверная	0,34	средняя
Н2: Мероприятия, направленные на увеличение количества негосударственных субъектов производителей социальной сферы в соответствии с отраслевой спецификой, обозначенной в программах развития социальной сферы	достоверная	0,22	отсутствует
Н3: Инструменты стандартизации приводят к сокращению предложения в рыночном сегменте социальной сферы	достоверная	0,41	средняя
Н4: Инфраструктурно-институциональные методы приводят к изменению объема предложения на рынке товаров и услуг социальной сферы	достоверная	0,26	отсутствует

Результаты тестирования гипотез исследования результативности рыночной координации социальной сферы показали низкую степень связанности показателей, характеризующих интенсивность использования инструментов рыночной координации, и показателей, характеризующих результативность функционирования негосударственных организаций социальной сферы. Данное наблюдение позволяет сделать вывод о том, что существующая система рыночной координации не позволяет воздействовать на параметры экономической модели функционирования негосударственных производителей социальной сферы, прежде всего, не формирует привлекательность данных видов деятельности для активного инвестирования.

С целью выявления причин этого явления было предпринято более детальное исследование влияния отдельных методов рыночной координации на производителей социальной сферы, функционирующих в рамках рыночной модели. Для определения интенсивности применения методов рыночной координации именно в отношении производителей социальной сферы, функционирующих в рамках рыночной модели, отслеживается отраслевая специфика субъекта и приоритет отрасли, к которым относятся получатели поддержки (рисунок 4).

По результатам анализа информации, представленной на рисунке 4, можно сказать, что отдельные методы рыночной координации включены в программы поддержки производителей социальной сферы, функционирующих в рамках рыночной модели, однако интенсивность использования методов рыночной координации (различных элементов программ поддержки) характеризует избирательность применения. Организации, осуществляющие деятельность в отдельных отраслях социальной сферы, значительно отстают от организаций прочих отраслей по интенсивности получения мер поддержки, что не позволяет оказывать через данный инструмент существенного влияния.

Далее более подробно тестировались методы рыночной координации, направленные на создание нового бизнеса в социальной сфере, интенсивность реализации представлена в таблице 2. Интенсивность применения инструментов рыночной координации для стимулирования создания новых организаций социальной сферы не позволяет управлять территориально-отраслевым распределением данных организаций ввиду низкого охвата предпринимателей обозначенными инструментами. Соответственно, возникают затруднения с формированием конкурентной среды на локальных рынках социальной направленности и получения эффектов конкуренции для потребителей: рост предложения и снижение цен.



Рис. 4. Интенсивность применения методов рыночной координации в отраслевом разрезе, 2017-2020 гг., количество раз

Таблица 2

**Интенсивность использования методов рыночной координации, направленных на стимулирование создания новых субъектов социальной сферы в 2017-2023 гг.**

Методы рыночной координации	Количество раз оказанной поддержки
Услуги льготной аренды для негосударственных организаций социальной сферы	218
Гранты для открытия бизнеса	21014
Программы обучения для негосударственных организаций социальной сферы	29600
Финансирование начала предпринимательской деятельности	17600
Итого	68432

**Заключение**

Подводя итоги оценки результативности методов рыночной координации организаций социальной сферы, необходимо отметить, что наиболее результативным, согласно полученным оценкам, является использование квазирыночных механизмов обеспечения платежеспособного спроса, однако общая эффективность использования бюджетных средств вне рамок государственного сектора социальной



сферы должна проходить обоснование в каждом индивидуальном случае, поскольку данный способ ресурсного обеспечения противоречит основам функционирования рыночной модели, заменяет принципы функционирования на основе конкуренции на нормативно-распределительные.

Полученные данные, касающиеся результатов применения различных инструментов стимулирования негосударственных производителей социальной сферы, показывают низкое влияние данных факторов на функционирование организаций. Такая ситуация обусловлена низким охватом негосударственных производителей социальной сферы инструментами поддержки.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Ищенко М.М.* О методах адаптивного администрирования в региональных экономических системах // Научные труды Вольного экономического общества России. 2011. Т. 145. С. 50-62.
2. *Демиева А.Г.* Конкуренция как стимул осуществления предпринимательской деятельности: правовой аспект // Журнал российского права. 2017. № 6 (246). С. 61-68.
3. *Типенко Н.Г.* Бюджетные услуги и подушевые нормативы (возможности и риски практической реализации) // Общественные науки и современность. 2010. № 3. С. 73-82.
4. *Сосунова Л.А., Кухтинова Л.Г.* Сервис для человека... Тенденции развития сферы социальных услуг // Креативная экономика. 2007. № 8 (8). С. 52-55.
5. *Плотников В.А.* Структура собственности и решение задач социального развития // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3 (45). С. 14-18.
6. *Савина Т.Н., Концова И.М.* Социальная политика современной России: проблемы и перспективы // Финансы и кредит. 2017. Т. 23, № 7 (727). С. 412-428.
7. *Дорошенко С.В., Санаева О.В.* Оценка влияния институциональных факторов на развитие малого предпринимательства // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. № 1. С. 63-80.
8. *Дорошенко С.В., Джабиев В.В.* Эффективность институциональных механизмов развития предпринимательства на экономически изолированных территориях // Управление в современных системах. 2021. № 4 (32). С. 16-27.
9. *Карнини-Пулино С., Майолини Р., Вентури П.* Опыт Италии по реформированию политики в сфере социального предпринимательства // Форсайт. 2019. Т. 13, № 3. С. 77-88.
10. *Сабирова З.Э.* Стимулирование развития социального предпринимательства в регионе // Вестник Башкирского института социальных технологий. 2016. № 1-1 (30). С. 70-74.
11. *Мамонова А.В.* Становление социального предпринимательства в России // Научная перспектива. 2015. № 2. С. 28-30.
12. *Огородникова Е.С., Гусева Т.И., Кочергина Т.В., Борисова А.А., Виниченко В.А.* Регуляторы выпуска негосударственных производителей социальных услуг // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2022. № 3. С. 91-96.

Козьменко С.Ю.

**ДИАЛЕКТИКА ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ УКЛАДОВ  
В НОВЫХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

**Аннотация.** *Всю энергию для своего существования в планетарном масштабе Земля получает в результате активной деятельности Солнца, которое является универсальной константой в единстве пространства и времени. Лучистая энергия аккумулируется в недрах Земли, превращаясь в течение многих сотен лет в ископаемые источники энергии, последние извлекаются для обеспечения жизнедеятельности людей и, весьма вероятно, возобновляются под воздействием постоянной деятельности Солнца, что соответствует закону сохранения энергии. Другая часть лучистой энергии посредством известных технологий превращается в энергию солнца, ветра и воды, которая возобновляется на наших глазах. Одним из побочных продуктов переработки и потребления лучистой энергии, как в естественной среде, так и в результате хозяйственной (антропогенной) деятельности человека является углекислый газ, увеличение концентрации которого в атмосфере в определенной степени способствует развитию актуального в наши дни процесса глобального потепления. Представляя процесс глобального потепления/похолодания в циклической динамике мирового развития, для понимания возможных вызовов и угроз следует обосновать, что же является основным в этом процессе, экономическая (хозяйственная) деятельность человека или циклическая деятельность Солнца. Это составляет содержание данной статьи.*

**Ключевые слова.** *Первичные источники энергии, углеродный и неуглеродный энергетические уклады, геоэкономические условия развития современной энергетики, циклы деятельности Солнца, солнечная постоянная, плотность энергетического потока.*

Kozmenko S.Yu.

**DIALECTICS OF ENERGY STRUCTURES IN NEW GEOECONOMIC CONDITIONS**

**Abstract.** *The Earth receives all the energy for its existence on a planetary scale as a result of the active activity of the Sun, which is a universal constant in the unity of space and time. Radiant energy accumulates in the depths of the Earth, turning over many hundreds of years into fossil energy sources, the latter are extracted to ensure human life and are very likely renewed under the influence of the constant activity of the Sun, which corresponds to the law of conservation of energy. Another part of the radiant energy, through known technologies, is converted into the energy of the sun, wind and water, which is renewed before our eyes. One of the by-products of the processing and consumption of radiant energy, both in the natural environment and as a result of human economic (anthropogenic) activity, is carbon dioxide, the increase in the concentration of which in the atmosphere to a certain extent contributes to the development of the current process of global warming. Introducing the process of global warming/cooling in the cyclical dynamics of world development,*

---

ГРНТИ 06.61.33

EDN ZNAKUI

© Козьменко С.Ю., 2025

Сергей Юрьевич Козьменко – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра РАН (г. Апатиты, Мурманской области). ORCID 0000-0002-3728-8357

Контактные данные для связи с автором: 184209, г. Апатиты Мурманской обл., ул. Ферсмана, д. 24а (Russia, Apatity, Fersmana str., 24a). Тел.: +7 911 760-92-93. E-mail: fregat306@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 20.02.2025.

*in order to understand possible challenges and threats, it is necessary to substantiate what is the main thing in this process, human economic (business) activity or the cyclical activity of the Sun, - this is the content of this article.*

**Keywords.** *Primary energy sources, carbon and non-carbon energy structures, geoeconomic conditions for the development of modern energy, cycles of solar activity, solar constant, energy flow density.*

### *Введение*

В гелиоцентрической системе современного мира Солнце представляется уникальной константой, которая объективно существует в системе «пространство–время». От светимости (способности излучать лучистую энергию) Солнца с определенным уровнем плотности энергетического потока на верхней границе атмосферы (астрономической солнечной постоянной) непосредственно зависит все сущее на Земле в объективном хрональном поле, понимаемом как единство прошлого, настоящего и будущего. Длительное время, начиная со времен Аристотеля и практически до наших дней, отсутствовал инструментарий получения точного значения солнечной постоянной, неизменяемость которой с течением времени считалась аксиомой.

С началом регулярных спутниковых наблюдений в конце 1978 г. в процессе измерения значений солнечной постоянной постепенно были выявлены колебания последних. Причем эти колебания ожидаемо носят циклический характер с длительностью базового цикла в 11 лет. Такая же длительность базового цикла характерна для колебаний солнечной активности (определяемых по изменению количества солнечных пятен или сглаженных ежемесячных чисел Вольфа с 1755 г.) и присуща мировой циклической динамике в целом.

В частности, установлены [1] и рассчитаны для России [2] циклы экономической конъюнктуры с базовой составляющей в 11 лет (цикл Джанглера); в 1920-х гг. выявлены [3] циклические колебания военно-политической активности, показывающие зависимость возникновения войн и военных конфликтов от динамики солнечной деятельности. Также автором установлены циклические колебания образования/таяния арктического льда [4, с. 151-153] как частный случай единого климатического цикла с ветвями потепления и похолодания.

Следует особо подчеркнуть, что циклическая изменчивость солнечной постоянной интуитивно отмечалась уже в давние времена, задолго до активного индустриального воздействия человека на природу [5, с. 43–52]. Это позволяет усомниться в решающей роли антропогенного воздействия на современную климатическую повестку и подтвердить зависимость циклической смены периодов потепления/похолодания от естественных особенностей солнечной динамики.

### *Первичные энергетические ресурсы и формирование энергетических укладов*

Постоянное поглощение лучистой энергии территорией, акваторией (включая континентальный шельф и покрывающие воды Мирового океана) и аэротерией обеспечивает аккумуляцию последней в виде первичных энергетических ресурсов (ПЭР). Таким образом, непрекращающееся поступление лучистой энергии на Землю обеспечивает постоянную локализацию и накопление энергии в виде торфа, дров, угля, нефти и газа, которые лежат в основе углеродного энергетического уклада. Представителями неуглеродного энергетического уклада являются уран (ядерная энергетика), вода (гидроэнергетика и энергия геотермальных вод), ветер и собственно солнечная энергия, а также другие виды (энергия приливов в Мировом океане или объем биомассы, производимый ежегодно биосферой и др.), входящие в собирательное понятие ВИЭ (возобновляемые источники энергии). Потребление всей этой энергии – это вопрос компетенций и обладания технологиями добычи, транспортировки и переработки энергетических ресурсов.

Некоторое «технологическое отставание» России в области энергетики в новых геоэкономических условиях (санкции) наблюдается в отсутствие компетенций при создании буровых платформ и судов для добычи нефти, и газа в акватории арктического континентального шельфа в сложных климатических условиях высоких широт при сильном ветре в мощных ледовых полях. Такое же отставание наблюдается в строительстве нефтяных (челночных и магистральных) танкеров и танкеров-газовозов с ледовым усилением до класса

Arc7 с реализацией концепции «double acting ship» (суда двойного действия) ввиду отсутствия локализации в отечественном судостроении винто-рулевых колонок ВРК «Azipot».

Такие ВРК обеспечивают безопасность мореплавания в сплоченных льдах под класс Arc7 и выше кормой вперед. Отдельная проблема – обладание технологией создания криогенных комплексов (стационарных многотоннажных и морских транспортных) для газовозов Arc7 типоразмера «Yamalmax». Все это является следствием не столько «технической и научной отсталости» нашей страны, сколько – это величайшая геополитическая драма [6] – неоправданным стремлением России стать частью глобального мира в рамках сложившейся на «коллективном Западе» либеральной экономической модели. Неприятие России в этом мире ощущалось с обеих сторон, сначала на Западе [7], а затем и в России – «поворот России в сторону Запады был ошибкой» [8, 9].

Тем не менее, новые геоэкономические условия (санкции) отчетливо определили проблемные контуры аккумуляирования и хранения, а, следовательно, и эффективности практического использования энергетических ресурсов различных видов. Сравнение ископаемых (содержащихся в Земле, которая выступает естественным аккумулятором энергии) и альтернативных (то есть не находящихся в Земле, входящих в собирательное понятие ВИЭ, аккумуляция энергии которых происходит с помощью инженерных технических устройств) ПЭР свидетельствует о низком энергетическом потенциале последних, следовательно, природа оказалась мудрее человека. Вопрос о возобновляемости/невозобновляемости ПЭР является надуманным и научно не обоснованным: светимость Солнца – явление постоянное, хотя и циклическое, поэтому процесс создания ПЭР в недрах и на поверхности Земли идет также постоянно, однако для возобновления ископаемых ПЭР требуются долгие годы, а неископаемые возобновляются на наших глазах.

В мировом потреблении энергетических ресурсов исторический максимум около 620,0 ЭДж (1 ЭДж – 1 экзоджоуль составляет  $10^{18}$  джоулей), или 15,8 млрд т н.э., достигнут в 2023 г. [10], в том числе 81,47% приходится на ПЭР углеродного уклада. Это, прежде всего, нефть, абсолютный лидер мирового потребления (31,70%), природный газ (свободный и сжиженный) – 26,47% и уголь – 23,30%. Остальные 18,53% – неуглеродные ВИЭ, в том числе 8,16% – ветровая и солнечная энергетика, 6,40% и 3,97% приходится на гидро- и ядерную энергетику, соответственно. В зависимости от масштабов экономики происходит мировое распределение энергетических ресурсов, из которых порядка 80% приходится на 20 крупнейших (от 0,8% от мирового или более 120,0 млн т н.э.) потребителей, в том числе на четверку лидеров – Китай (27,60%), США (15,20%), Индию (6,30%) и Россию (5,05%).

В энергетическом балансе этих стран предпочтение отдается традиционным ПЭР, в Китае и Индии это – уголь (54,8% и 56,1% используемых ПЭР, соответственно). Потребление угля в Китае в 2,8 раза превосходит этот показатель по нефти и в 6,3 раза по природному газу. Нефть и газ являются основой энергетического баланса США с долей в последнем в 37,2% и 33,8% используемых ПЭР, соответственно. Лидером в потреблении угля является Индия (56,47% энергетического баланса страны), этому виду ПЭР отдается явное преимущество по сравнению с нефтью (28,09%) и природным газом (5,77%). В России доля природного газа составляет 52,2% используемых ПЭР, что в 2,3 раза превышает потребление нефти.

Следует особо подчеркнуть преобладание нефти как в мировой структуре потребления (31,70% от общего), так и в европейской (36,39%). В структуре потребления 20 ведущих энергетических держав нефть преобладает в тринадцати. В восьми странах лидирует нефть: это Япония, Бразилия, Южная Корея, Саудовская Аравия, Германия, Турция, Австралия и Испания. В пяти – нефть и газ (разница не более 10%) – это США, Канада, Мексика, Великобритания и Италия. Структура баланса трех стран, которые относятся к крупнейшим газовым державам, строится на основе газа – Иран, Россия и ОАЭ – доля которого составляет 69,55%, 52,16% и 46,98%, соответственно. На уголь, кроме Китая и Индии, ориентирована экономика Индонезии (42,73%). И только одна страна, Франция, использует, главным образом, ядерную энергию (34,96%) наряду с нефтью (31,87%), а доля ВИЭ оказалась существенной (на уровне более 20%) только в двух странах – Бразилии и Германии, что и привело к отрицательному экономическому росту (–0,2%) последней в 2024 г.

#### *Геоэкономика и политика «энергетического перехода»*

Для определения возможности взаимозаменяемости ПЭР последние можно сравнивать друг с другом по степени энергетической эффективности, которая реализуется в таком показателе как плотность энергетического потока. Этот показатель, называемый со времен Аристотеля солнечной постоянной

(так как Солнце феномен постоянный сам по себе) представляет собой отношение скорости энергетического потока (Дж/сек), направленного по нормали на один м<sup>2</sup> определенной поверхности. Таким образом, важнейшим показателем эффективности в общем ряду ПЭР по понятным причинам является именно солнечная постоянная.

С началом регулярных спутниковых наблюдений в конце 1978 г. удалось установить колебания потока излучения Солнца. Эти вариации, как и колебания солнечной активности, наблюдаемые и исчисляемые по числу солнечных пятен с 1755 г., имеют циклический характер с базовым 11-ти летним циклом и глобальной практически двухвековой циклической вариацией, которая впервые непосредственно была обнаружена в 2005 г. [5, с. 47]. Выявлена и прямая связь между количеством поступающей на Землю солнечной энергии с величиной радиуса, то есть с площадью излучающей поверхности Солнца: Солнце «дышит» (конечно, это фигура речи) с амплитудой колебаний радиуса до 250 км в 11-летнем цикле и до 750 км – в двухвековом (см.: [5, с. 51] со ссылкой на [11–14]). При этом, вариации солнечной постоянной определяются базовыми и большими циклическими колебаниями потока солнечного излучения и составляют до 0,07% в 11-летнем и 0,2% в двухвековом цикле [5, с. 100].

В частности, исторический максимум солнечной постоянной за период спутниковых наблюдений с 1978 г. был исчислен в ноябре 1989 г. (в максимуме двухвекового цикла) и составил 1365,99 Вт/м<sup>2</sup> [15, с. 34-42], это означает, что в этот период на каждый м<sup>2</sup> сферы Земли на входе в атмосферу ежесекундно поступает такое (в Дж) количество солнечной энергии. Тогда полное количество поступающего на Землю потока солнечной энергии в год, проецируемое на площадь круга с радиусом Земли (составляющую ¼ общей площади Земли), это столько, сколько получает Земля в верхних слоях атмосферы, то есть на высоте порядка 18 км, за год, что составляет по имеющимся данным [5, с. 45] порядка  $5,49 \cdot 10^{24}$  Дж. Таким образом, усредненная по времени солнечная постоянная в максимуме составит порядка 342 Вт/м<sup>2</sup>.

Теоретически при наличии технологий преобразования этой энергии в полезную работу и отсутствии потерь при существующем мировом объеме потребления ПЭР ( $6,2 \cdot 10^{20}$  Дж) годового поступления на Землю солнечной энергии хватило бы на 8850 лет. Однако, в реальности первичное поглощение в коротковолновом инфракрасном диапазоне составляет 49,1% от общего солнечного излучения, остальное, 50,9%, отражается облаками, аэрозолями и атмосферой (22,5%) и поверхностью Земли (8,8%), а также поглощается атмосферой (19,6%). При этом, по данным [16], на верхней границе атмосферы существует лучистое равновесие (приход энергии равен выходу) между общим солнечным излучением, то есть энергией, поступающей от Солнца на верхнюю границу атмосферы и излучением Земли и атмосферы в длинноволновом инфракрасном диапазоне за пределы этой границы в космическое пространство.

Последнее состоит из энергии, отраженной облаками, аэрозолями, атмосферой (22,5%), поверхностью Земли (8,8%) и излученной собственно атмосферой (48,2%), последнее, в том числе, включает турбулентное тепло (7%), испарение и транспирацию (22,8%) и в большей части ранее поглощенную энергию (18,4%). К этой группе также относятся излучения отдельно облаками (8,8%) и через окно прозрачности (11,7%). Одним из экономических эффектов показанной солнечной динамики является образование известных и активно используемых в мировой хозяйственной деятельности ПЭР. При этом одним из побочных продуктов переработки и потребления лучистой энергии, как в естественной среде, так и в результате хозяйственной (антропогенной) деятельности человека является углекислый газ, увеличение концентрации которого в атмосфере в определенной степени способствует развитию актуального в наши дни процесса глобального потепления.

Известные ПЭР образуются в различных условиях аккумуляирования энергии, в этом смысле наилучшим и наиболее эффективным аккумулятором являются недра Земли и технические (технологические) аппараты для извлечения энергии из основных продуктов аккумуляции, то есть нефти, газа, угля и урана. Причем мобилизационная готовность использования этих ресурсов является основой национальной безопасности и экономики России, в том числе и в части наполнения доходной части федерального бюджета РФ за счет нефтегазовых доходов [17; 18, с. 38–54].

Распределение ПЭР по странам и континентам, но, самое главное, по видам свидетельствует о весьма ограниченной заменимости «углеродных» ПЭР «неуглеродными» или «зелеными». Весь вопрос в различной плотности энергетического потока отдельных видов ПЭР. Концентрированный поток, который формируется долгие годы и столетия в недрах Земли, то есть естественным путем, и надежно,

как показала практика, сохраняется в залежах нефти, газа и угля, имеет большую плотность в отличие от рассеянного. Рассеянный поток формируется на поверхности Земли и имеет существенно меньшую плотность, поскольку концентрация и хранение энергетического потока ветра, солнца, термальных и речных вод – процесс трудоемкий и, как правило, нерентабельный.

Для сравнения: плотность энергетического потока для нефти и природного газа составляет 195 и 482 Вт/м<sup>2</sup>, а для Солнца и ветра 6,6 и 1,8 Вт/м<sup>2</sup>, соответственно [19], также дизельное топливо превосходит водородное по этому показателю в 30 раз, а газовое – энергию ветра и Солнца в 270 и 70 раз, соответственно [20]. Это еще раз подтверждает предсказание П.Л. Капицы на заре «зеленого перехода» в 1976 г. о возможности глобального энергетического кризиса из-за недостаточной эффективности всех видов альтернативной энергетики [19].

#### *Заключение*

В целом вопрос о так называемом «энергетическом переходе» с позиций экономической целесообразности и обеспечения оптимальной рентабельности уровня производства и рационального качества жизнедеятельности населения сегодня представляется риторическим, не имеющим фундаментального научного обоснования. Весьма вероятно, что развитие технического прогресса в будущем позволит существенно повысить эффективность использования всех видов лучистой энергии в практической плоскости.

Что касается углекислого газа, то повышение концентрации последнего в атмосфере носит исключительно естественный характер и является прямым следствием циклического повышения температуры Мирового океана и суши в периоды повышательной волны циклов солнечного излучения. При этом, определяющая роль активизации промышленной деятельности человечества в формировании контуров современной эпохи глобального потепления представляется весьма, как минимум, спорной, поскольку представленные выше данные свидетельствуют о том, что в зоне антропогенной деятельности находится не более 0,02% от общей энергии, поглощаемой планетой Земля в ходе солнечного цикла. Это не существенно.

Все происходит как раз наоборот. Увеличение количества лучистой энергии приводит к повышению глобальной температуры Земли, что создает более комфортные условия хозяйственной деятельности в северных (более экономически развитых) регионах, обеспечивая последним гарантированный доступ к энергетическим запасам и ресурсам, в том числе и в арктических районах; при этом повышается рентабельность всего цикла освоения этих ресурсов от поиска и разведки до хранения и потребления. Повышение температуры моря и суши через определенное время приведет к увеличению концентрации углекислого газа в атмосфере, главным образом за счет высвобождения CO<sub>2</sub> из вод Мирового океана, где количество растворенного CO<sub>2</sub> в 57–60 раз превышает содержание последнего в атмосфере.

С началом цикла глобального похолодания температура постепенно снизится, вслед за этим с известным временным лагом уменьшится концентрация углекислого газа и климатическая ситуация вернется в прежние контуры. Таков сложившийся веками естественный порядок вещей.

#### *Благодарности*

Работа выполнена в рамках темы FMEZ–2023–0009 «Стратегическое планирование развития Арктики в новых геоэкономических и политических условиях» по государственному заданию ФИЦ КНЦ РАН.

### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М: Экономика, 2002. 766 с.
2. Козьменко С.Ю. Циклические колебания социально-экономического развития. СПб.: Изд. СПбУЭФ, 1995. 106 с.
3. Чижевский А.Л. Космический пульс жизни. Земля в объятиях Солнца. Гелиотараксия. М.: Мысль, 1995. 766 с.
4. Козьменко С.Ю., Козьменко А.С. Планирование экономического присутствия России в Арктике // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2024. № 2. С. 146–157.
5. Абусаматов Х.И. Солнце диктует климат Земли. СПб.: Logos, 2009. 197 с.
6. Иваилов Л.Г. Геополитическая драма России. Выживет ли Россия в XXI веке? М.: Аргументы недели, 2021. 528 с.
7. Krugman P. Will Putin Kill the Global Economy? // The New York Times. March 31, 2022.

8. Лавров С.В. Поворот внешней политики России в сторону Запада был ошибкой. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ria.ru/20250204/lavrov-1997369622.html?ysclid=m6vweyw5jq87426898> (дата обращения 07.02.2025).
9. Концепция внешней политики Российской Федерации (утв. Указом Президента РФ № 229 от 31.03.2023).
10. Statistical Review of World Energy. Energy Institute, 2024. 73<sup>rd</sup> edition. 74 p.
11. Lean J.L. Short term, direct indices of solar variability // Space Sci. Rev. 2000. Vol. 94. P. 39–51.
12. Lean J.L. Evolution of the Sun's spectral irradiance since the Maunder Minimum // Geophys. Res. Lett. 2000. Vol. 27. P. 2425–2428.
13. Solanki S.K., Krivova N.A. Solar irradiance variations: from current measure to long-terms estimates // Solar Phys. 2004. Vol. 224. № 1-2. P. 197-208.
14. Авдюшин С.И., Данилов А.Д. Солнце, погода и климат: сегодняшний взгляд на проблему // Геомагнетизм и аэрономия. 2000. № 5. С. 3-14.
15. Абдусаматов Х.И. Солнце определяет климат // Наука и жизнь. 2009. № 1. С. 34-42.
16. Храмов С.П., Петросяну М.А. Метеорология и климатология. М.: Наука, 2006. 582 с.
17. Глобальные тенденции освоения энергетических ресурсов Российской Арктики. Часть I. Тенденции экономического развития российской Арктики / Агарков С.А., Богачев В.Ф., Веретенников Н.П., Ветрова Е.Н. и др. Апатиты, 2019. 170 с.
18. Козьменко С.Ю., Козьменко А.С. Геоэкономика Арктики: мобильность стратегических ресурсов нефти на закате глобализации // Арктика и Север. 2022. № 49. С. 38–54.
19. Энергопереход и фантомные баррели: оставь надежду всяк сюда входящий. В светлое будущее мировой энергетики возьмут не всех. Доклад главы «Роснефти» И.И. Сечина на XXVII Петербургском международном экономическом форуме 5-8 июня 2024 // Аргументы недели. 2024. № 23.
20. Прощание с иллюзиями. Мировая энергетика в ловушке Фукидида. Доклад главы «Роснефти» И.И. Сечина на XVII Веронском Евразийском экономическом форуме (Рас-эль Хайм, ОАЭ, 5 декабря 2024) // Версия. 2024. № 47.

Вылкова Е.С., Тарасевич А.Л.

**РАЗВИТИЕ НАУЧНОЙ МЫСЛИ ПО ВОПРОСАМ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ  
В УСЛОВИЯХ КОРОНАКРИЗИСА: ОБЗОР ПУБЛИКАЦИЙ**

**Аннотация.** *Осуществлен обзор публикаций зарубежных и отечественных ученых за последние четыре года по тематике налогообложения в условиях пандемии COVID-19 и на выходе из нее. Показано развитие научной мысли в части влияния налогообложения в условиях коронакризиса на адаптивность и устойчивость экономической политики государства; увеличение информационных потоков, аккумулируемых налоговыми органами; поддержку малого и среднего бизнеса и другие аспекты. Обоснована востребованность разработки научно обоснованной методики оценки эффективности антикризисных налоговых мер, которая позволит провести их анализ и сформулировать положения по осуществлению грамотной налоговой политики в последующих чрезвычайных ситуациях; выработать рекомендации по вариантам реформирования конкретных налогов; нивелировать негативные последствия будущих обстоятельств непреодолимой силы.*

**Ключевые слова.** *Налог, налогообложение, налоговая политика, пандемия, коронакризис, чрезвычайная ситуация.*

Vylkova E.S., Tarasevich A.L.

**DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC THOUGHT ON TAXATION IN THE CONTEXT  
OF THE CORONAVIRUS CRISIS: REVIEW OF PUBLICATIONS**

**Abstract.** *A review of publications of foreign and domestic scientists over the past four years on the topic of taxation in the context of the COVID-19 pandemic and on the way out of it is carried out. The development of scientific thought in terms of the impact of taxation in the context of the coronavirus crisis on the adaptability and sustainability of the state's economic policy; increase in information flows accumulated by tax authorities; support for small and medium-sized businesses and other aspects is shown. Substantiated methodology for assessing the effectiveness of anti-crisis tax measures, which will allow to analyze them and formulate provisions for the implementation of a competent tax policy in subsequent emergency situations; to develop recommendations on options for reforming specific taxes; neutralize the negative consequences of future force majeure circumstances.*

**Keywords.** *Tax, taxation, tax policy, pandemic, coronavirus crisis, emergency.*

ГРНТИ 06.73.15

EDN WIDPQK

© Вылкова Е.С., Тарасевич А.Л., 2025

Елена Сергеевна Вылкова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ. ORCID 0000-0002-3736-9683

Алексей Леонидович Тарасевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0005-6103-3927

Контактные данные для связи с авторами (Вылкова Е.С.): 199178, г. Санкт-Петербург, Средний проспект Васильевского острова, 57/43 (Russia, St. Petersburg, Vasil'evsky Island, Sredny av., 57/43). Тел.: 8 (812) 335-94-94. E-mail: vylkova-es@ranepa.ru.

Статья поступила в редакцию 11.02.2025.



### *Введение*

Непредсказуемость в современных условиях обуславливает необходимость выработки новых подходов к формированию экономической политики российского государства, в которой важное место принадлежит налогообложению. Крайне востребованным является изучение уроков такой чрезвычайной ситуации глобального масштаба, как пандемия, которая совсем недавно имела место. Е.С. Вылковой в 2020 году проведен обзор публикаций отечественных авторов по проблематике налоговой политики в условиях пандемии COVID-19 [5], а в 2021 году – обзор зарубежных публикаций [3], проведен ряд исследований по налоговым методам нивелирования последствий чрезвычайных ситуаций [2, 4].

В настоящее время целесообразно проследить дальнейшее развитие научной мысли и осуществить обзор публикаций зарубежных и отечественных ученых за последние четыре года по тематике налогообложения в условиях пандемии и на выходе из нее. Это позволит выявить и систематизировать ее уроки, проследить – насколько теоретические изыскания нашли отражение в практике реформирования налоговой политики России, сформулировать предложения по дальнейшим налоговым новациям в части реагирования на чрезвычайные ситуации.

### *Обзор зарубежных публикаций по налоговым аспектам пандемических проблем с 2021 года по настоящее время*

Несмотря на то, что доступ к базе Скопус, на основе данных которой в 2021 году Е.С. Вылковой проводился обзор зарубежных публикаций по налоговым аспектам коронакризиса, в настоящее время для российских пользователей закрыт, по сформированной ранее заявке Скопус присылал информацию по новым публикациям по обозначенной тематике. По поиску в ведущих экономических зарубежных журналах «*сovid pandem\* coronavir\* epidem\* tax\**» в названии, аннотации, ключевых словах по состоянию на 10 января 2025 года найдено 37 новых результатов. Далее приводится их обзор.

Проблематику налогообложения в условиях пандемии исследовали за последнее время новые авторы. Ни один из авторов, которые писали про это до 2021 года, не продолжил свои научные изыскания. Таким образом, к сожалению, нет последовательного изучения проблемы тем или иным автором, не сформированы научные школы по данному крайне важному направлению.

Незначительное количество публикаций за последнее время по налоговой политике в условиях коронакризиса свидетельствует о том, что интерес к данной проблематике у зарубежных авторов уменьшается. Такую ситуацию вряд ли можно оценить как положительную. Это говорит о короткой памяти, недалекости научного сообщества. При том, что пандемические проблемы неоднократно возникали в исторической ретроспективе и явно будут возникать в дальнейшем, являясь одной из вариаций чрезвычайной ситуации, которую есть возможность предметно изучить и выявить направления действий в последующем, в том числе в налоговой сфере.

Из 38 публикаций только 13 фокусируются непосредственно на рассмотрении специфики налогообложения в условиях коронакризиса и на выходе из него. Эти 13 публикаций требуют детального рассмотрения.

Наиболее комплексно проблематику налоговой политики в условиях глобальной пандемии рассматривает С. Дейли [29]. В статье на основе глубокого анализа 98 источников раскрыта специфика того, как налогообложение в условиях глобальной пандемии влияет на адаптивность и устойчивость экономической политики государства. С. Дейли делает ряд ключевых выводов:

1) в условиях коронакризиса и выхода из него ярко проявилась стабилизирующая роль налоговой политики, состоящая, прежде всего, в применении «мягкого права»: по критерию резидентства, постоянного представительства и других как в национальном законодательстве стран, так и на уровне ОЭСР и других международных организаций, а также во введении различных налоговых льгот: отсрочки и рассрочки по налогам, продление сроков представления деклараций. При этом у стабилизирующей роли налоговой системы есть ряд ограничений по сравнению с субсидиями выделяемыми правительствами ряда стран гражданам и предприятиям в период коронакризиса;

2) в период пандемии возросла роль налоговой системы в обеспечении важной информации для использования правительством не только по взиманию налогов, но и по распределению выгод среди экономических субъектов. Для этой цели во многих юрисдикциях были введены схемы и программы сохранения рабочих мест, субсидии на заработную плату, поддержка самозанятых, предприятий малого и среднего бизнеса и т.д. Информационные потоки создали основы для последующей работы налоговых

органов по борьбе с уклонением от налогообложения, мошенничеством и агрессивным налоговым планированием. Генерирование налоговыми службами все большего объема информации свидетельствует о динамичности налогового государства, определенной еще Й. Шумпетером и развитой в трудах его многочисленных последователей;

3) в условиях коронакризиса ярко проявились ограничения налоговой системы: в части создания неравенства вследствие внесения изменений в законодательство; в возникновении дополнительных новых схем мошенничества в ценообразовании, в распределении денежных средств и др.; в перераспределении ресурсов вследствие их ограниченности. С. Дейли заключает, что пандемия создала возможности для того, чтобы налоговая система стала более «адаптирующейся и изменяющейся в ответ на внешнее давление с целью оказания государству помощи в выполнении его функций.

Также следует отметить работу И.В. Гашенко; И.В. Оробинской; Ю.С. Зимы; Ю.А. Кручановой по исследованию последствий внедрения налоговых инструментов для экономики России в период пандемии [31]. Авторы проанализировали международный опыт и последствия внедрения налоговых новаций в период коронакризиса и сформулировали ряд рекомендаций по совершенствованию налоговой политики РФ как в период пандемии, так и после ее. Считаем, однако, необходимым указать, что вносимые предложения не являются уникальными, т.к. многие из них уже предлагались ранее другими учеными, в том числе Е.С. Вылковой [2; 4].

Остальные из 13 публикаций исследуют более частные вопросы по налоговой политике в условиях коронакризиса. А.С. Крейг и Д.Р. Хайнс пишут о важности налогового контроля во время COVID-19 [28]. Ю. Коваленко, Н. Борейко, Т. Скоромцова, И. Панура и О. Борейко показывают, как меняется налогообложение для электронной коммерции в условиях пандемии: предоставление определенных налоговых преимуществ и разумных мер поддержки [34]. Д.Р. Агравал, Р.Б. Дэвис, С. ЛаЛумиа, Н. Ридель и К. Шарф провели обзор исследований в области государственных финансов, которые имели место до коронакризиса, сосредоточившись в том числе на работах, посвященных тем или иным аспектам налогообложения [24].

Р. Павлов раскрывает пути повышения эффективности социальных предприятий в период пандемии, уделяя особое внимание мерам их поддержки налоговыми способами и методами [36]. С.А. Ханнан, К. Хондзэ К и М. Раисси показывают изменения в фискальной политике Мексики, произошедшие в результате реагирования на Covid-19 и другие современные вызовы [32]. Отмечается, что по сравнению с другими странами они были достаточно скромными, что привело к серьезной рецессии и слабому экономическому восстановлению. Авторы строят ряд моделей и приходят к выводу о необходимости более сильной налоговой поддержки людей в краткосрочной и среднесрочной перспективе, что, по их мнению, позволит эффективно снизить экономический ущерб от пандемии, уменьшить размер государственного долга, снизить риски повторения негативных экономических явлений в среднесрочной перспективе.

В монографии 2022 года «Панденомика: длительные экономические последствия пандемии» Т. Канбай и Х.Б. Кура в соответствующей главе анализируют налоговые меры, которые приняты в Турции и ряде других стран по борьбе со вспышкой Covid-19 [26]. Л.Т. Дао и Н.Т. Ханг посвящают свою работу исследованию того, какие факторы во время пандемии Covid-19 во Вьетнаме влияют на соблюдение юридическими лицами налогового законодательства [30]. К. Кастильони, Г. Сезини, Г. Граффинья и Э. Лоща провели два экспериментальных исследования по налоговым мерам поддержки системы здравоохранения в Италии во время COVID-19 [27]. Дж. Чжан, Д. Панг, Л. Ян и В. Оуян определенное внимание уделяют налоговым вопросам при рассмотрении рисков и синергии слияний и поглощений транснациональных предприятий на фоне пандемии COVID-19 [39]. А. Улла, С. Улла, К. Пинглу и С. Хан исследуют специфику экологического налогообложения в доковидный период и в условиях коронакризиса [38]. К.А. Жараура, А. Нурайни, М.Д. Сюкур пишут про налоговые льготы в связи с Covid-19 для экономических субъектов малого и среднего бизнеса [40].

Среди оставшихся работ следует выделить также два исследования, посвященные кризисам в целом, при этом рассматривающие вопросы налогообложения в условиях пандемии COVID-19. Ю. Олейник с соавторами анализируют развитие информационного обеспечения управления фискальными рисками государственных предприятий в условиях кризисов [35]. В работе указывается на необходимость унификации подходов к установлению индикаторов оценки актуальных рисков и предоставлению информации для их расчета; важность цифровизации каналов доступа к госуслугам и уплаты налогов.

Отметим, что выводы созвучны ранее рассмотренному исследованию С. Дейли [29] в части информационных аспектов. К. Бридж Цоллер пишет про налогообложение в коронакризис при осуществлении политики корпоративной реструктуризации в условиях стресса и неопределенности [25]. Интересно, что указанным автором пандемия ассоциируется не только с обстоятельствами непреодолимой силы, но и со стрессом. Этот аспект, по нашему мнению, требует отдельных глубоких исследований при условии соблюдения баланса интересов всех участников налоговых отношений [6].

Вопросы налогообложения в условиях коронакризиса в прочих 38 публикациях рассматриваются точно, в рамках другой проблематики, поэтому, не приводя их библиографические описания в списке литературы, кратко назовем основные исследуемые в них проблемы: те или иные налоговые вопросы в Саудовской Аравии, Великобритании, Африке, Вьетнаме, Словацкой Республике, Индии, КНР, Испании; специфика различных аспектов цифровизации экономики; повышение фискального потенциала ЕС; судебная практика ЕС; экономический рост в развитых и развивающихся странах; зеленая экономика, энергетическая безопасность ОЭСР; налогообложение нефти и газа в Африке; налоговые поступления в АСЕАН; использование искусственного интеллекта для улучшения прогнозирования налоговых платежей для корпораций.

Обзор публикаций зарубежных журналов, проведенный в 2021 году Е.С. Вылковой и содержащийся в данной статье, показал, что тематика работ по налогообложению в условиях коронакризиса является многоплановой. При этом комплексных фундаментальных исследований по названной проблеме до настоящего момента нет.

#### *Налоговые аспекты пандемических проблем в публикациях отечественных исследователей*

В 2020 году Е.С. Вылковой был произведен обзор публикаций российских ученых по налогообложению в условиях коронакризиса [5]. Посмотрим, как изменилась ситуация с исследованиями по названной проблематике за последние 4 года. За это время, согласно данным eLibrary, произошло увеличение в 6 раз числа публикаций в книгах, статьях и журналах, в которых слово «коронавирус» содержится в названии, аннотации и ключевых словах. При этом количество публикаций по государственным финансам и налогам (код тематического рубрикатора 06.73.15) увеличилось в 10 раз. Аналогичный поиск по слову COVID показывает рост, соответственно, в 8 раз и 5 раз. Поиск по слову «пандемия» демонстрирует рост в 7 раз и в 20 раз. Приведенная статистика позволяет заключить, что количество публикаций по вопросам пандемий и т.п. за последние 4 года увеличилось на порядок.

При этом книг (не сборников статей), рассматривающих проблемы налогообложения в условиях коронавируса, крайне мало. Слово коронавирус содержится в названии 2 книг: одного научно-популярного издания и одной монографии по экономической географии, в которой заявлено, что она анализирует влияние коронавируса на экономику и общество, налоги никак не рассматриваются. В монографиях по экономической тематике налоговые аспекты в условиях пандемического кризиса рассматриваются только в монографиях под редакцией Е.С. Вылковой [13; 18] и в коллективной монографии под ред. Т.М. Мезенцевой и В.Л. Назаровой [12].

Проблематика налогообложения в условиях коронакризиса за период с 2020 по 2024 гг. содержится в небольшом количестве статей в журналах (публикации в сборниках конференций в данный обзор не включаются), при том, что большинство статей не ставят задачу комплексного исследования названной тематики. Исключением является статья А.А. Пугачева, где рассмотрено какое влияние пандемия оказала на развитие налоговой политики в различных государствах [17]. Автором детально рассмотрено как повлияли на экономику таких стран как РФ, Украина, США, ФРГ и Польша, произошедшие в период коронакризиса изменения в налоговом администрировании (контроле), развитие цифровых налоговых сервисов, переформатирование в межстрановой налоговой конкуренции. Считаем возможным согласиться с автором, что в настоящее время одним из основных уроков пандемии является как дальнейшее повышение качества налогового контроля, так и развитие мер по стимулированию соответствующих отраслей и категорий экономических субъектов.

Как и в первые годы пандемии, так и в последующие годы, многие работы посвящены поддержке малого и среднего бизнеса в условиях медико-эпидемиологической чрезвычайной ситуации. Про это пишут Е.Ф. Киреева [11], А.В. Агзамова, А.Е. Заборовская [1], Г.Т. Субаналиева [21] и другие авторы. Также, как и ранее, достаточно большое количество статей рассматривает изменения в фискальной политике в условиях COVID-19 и на выходе из него. Этому посвящены исследования Р.Б. Садыкова, К.А. Мадыханова., А. Якупова. [20], Е.А. Рочевой [19], Д.В. Киктевой [9] и других.

Следует отметить, что за последнее время возникли и новые направления развития научной мысли по обозначенной в данном обзоре проблематике. Е.Ф. Киреева и А.К. Караев поднимают очень важный вопрос о том, как в постковидный период происходит налоговая конвергенция в системе экономической интеграции [10], проводя свое исследование на материалах Армении, Белоруссии, Казахстана, Киргизии и России. Авторы доказывают, что в странах, входящих в Евразийский экономический союз (ЕАЭС), еще до коронакризиса наблюдалась сигма-конвергенция налоговой политики. В условиях COVID-19 национальная налоговая политика перечисленных выше стран, к сожалению, была несогласованной, что привело к дивергенции налоговых систем.

Интересной является работа О.О. Журавлевой по особенностям соблюдения принципов законности в налоговой сфере в условиях кризисных ситуаций [8]. Важным направлением исследований следует признать изучение налоговых рисков и налоговой задолженности в пандемию, которое осуществили Г.А. Джоробекова и А.Ж. Кенжекараева. [7]. Для бизнеса значимым является изучение специфики в коронакризис и подобных ситуациях: проблем развития предпринимательства в целом, про что пишут И.А. Шалаева [23] и А.Д. Осинцова с Н.М. Джазовой [15]; налоговой оптимизации, которой посвящена публикация Т.А. Пантелеевой с соавторами [16]; уклонения от уплаты налогов и т.п. явлений, раскрываемых С. Ясф и И. Хапсари [33].

Есть статьи, посвященные более частным, но не менее интересным аспектам. Так, Е.Н. Тимченко и А.И. Погорлецкий пишут про трансформацию имущественного налогообложения в условиях пандемии [22]. Статья Р.С. Рашада Сулейманзаде посвящена обобщению опыта Азербайджана по использованию налоговых новаций в условиях COVID-19 [37].

Таким образом, отечественные исследователи продолжают изучение различных аспектов налогообложения в условиях пандемии, выделяют новые проблемы и предлагают пути их решения.

#### *Заключение*

Проведенный обзор показал, что изучение проблематики налогообложения в условиях коронакризиса продолжается как зарубежными, так и отечественными учеными и практиками, позволяя извлекать уроки из прошлого для успешного экономического развития в будущем. В настоящее время, прежде всего, востребованной является разработка научно обоснованной методики оценки эффективности антикризисных налоговых мер, которая позволит провести их объективный анализ и сформулировать положения по осуществлению грамотной налоговой политики в последующих чрезвычайных ситуациях.

На наднациональном уровне ЕАЭС и БРИКС необходимо заблаговременно создавать в фискальной сфере автоматические механизмы управления в условиях кризисов, стрессовых и чрезвычайных ситуаций. Это создаст основу для более скоординированного реагирования на будущие шоки в гуманитарной и финансовой сфере и позволит их быстрее и эффективнее преодолевать. Необходима систематизация изменений в коронакризис в разрезе конкретных налогов с целью выработки рекомендаций по вариантам их оперативного и грамотного реформирования в ситуациях чрезвычайного характера с учетом имеющихся в настоящее время научных изысканий по налоговым реформам [14].

Развитие цифровизации и увеличение информационных потоков, аккумулируемых и контролируемых налоговыми органами различных стран, позволят грамотно нивелировать негативные последствия будущих обстоятельств непреодолимой силы. Проведенный обзор ставит множество вопросов, требующих дальнейшего детального изучения, чтобы сделать органы власти и бизнес-структуры более подготовленными к решению проблем, которые могут иметь место в будущем в той или иной форс-мажорной ситуации.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Агзамова А.В., Заборовская А.Е.* Налоговые способы поддержки бизнеса в России в период коронавируса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2022. № 57. С. 119-128.
2. *Вылкова Е.С.* Инструменты налоговой политики по борьбе с последствиями чрезвычайных ситуаций // Экономика. Налоги. Право. 2020. Т. 13, № 3. С. 136-143.
3. *Вылкова Е.С.* Налоговая политика в условиях пандемии COVID-19: обзор публикаций в ведущих экономических журналах // Управленческое консультирование. 2021. № 12. С. 81-94.

4. *Вылкова Е.С.* Поддержка экономических субъектов налоговыми способами и методами в зарубежных странах и РФ в условиях коронавируса // Вестник Забайкальского государственного университета. 2020. Т. 26, № 5. С. 54-64.
5. *Вылкова Е.С.* Проблематика налоговой политики в условиях коронавирусных угроз, содержащаяся в публикациях российских исследователей // Теневая экономика. 2020. Т. 4, № 3. С. 147-158.
6. *Вылкова Е.С., Киселева Е.А.* Нивелирование дисбаланса интересов участников управления налогообложением при его осуществлении на уровне коммерческой организации. СПб.: КультИнформПресс, 2016. 181 с.
7. *Джоробекова Г.А., Кенжекараева А.Ж.* Налоговые риски и налоговая задолженность в условиях COVID-19 // Известия Исык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. 2022. № 4 (39). С. 89-94.
8. *Журавлева О.О.* Принцип законности налогообложения в условиях преодоления чрезвычайных ситуаций // Налоги. 2022. № 1. С. 16-22.
9. *Киктева Д.В.* Изменение налоговых доходов федерального бюджета РФ под влиянием пандемии COVID 19 // Форум молодых ученых. 2022. № 2 (66). С. 67-71.
10. *Киреева Е.Ф., Караев А.К.* Налоговая конвергенция в системе экономической интеграции: тенденции в постковидный период // Journal of New Economy. 2024. Т. 25, № 3. С. 53-70.
11. *Киреева Е.Ф.* Фискальные меры в условиях пандемии: сохранение и обеспечение развития малого и среднего бизнеса // Финансы. 2021. № 9. С. 57-64.
12. Механизмы бухгалтерского учета, контроля и анализа, обеспечивающие устойчивое развитие экономических субъектов / под ред. Мезенцевой Т.М., Назаровой В.Л. Алматы, 2022. 210 с.
13. Многогранность современной пандемической реальности / под ред. Е.С. Вылковой. СПб.: Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2021. 300 с.
14. Налоговые реформы. Теория и практика / под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 462 с.
15. *Осинцова А.Д., Джазова Н.М.* Инструменты налогового регулирования предпринимательской деятельности в период пандемии COVID-19 // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 2 (141). С. 55-59.
16. *Пантелеева Т.А., Анищенко К.Л., Бойков А.И., Трихина И.А.* Налоговый учет и налоговое планирование в условиях пандемии COVID-19 // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9 (134). С. 251-255.
17. *Пугачев А.А.* Влияние коронакризиса на вектор развития налоговой политики государств // Философия хозяйства. 2021. № 4 (135). С. 243-254.
18. Россия и мир во время и после пандемии Covid-19: вызовы и возможности / под редакцией Е.С. Вылковой. СПб.: Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2021. 274 с.
19. *Рочева Е.А.* Реализация налоговой политики в условиях пандемии COVID-19 // Вестник ИЭАУ. 2022. № 34. С. 9.
20. *Садыкова Р.Б., Мадыханова К.А., Якупова А.* Проблемы налогообложения в условиях пандемии // Статистика, учет и аудит. 2021. № 1 (80). С. 221-224.
21. *Субаналиева Г.Т.* Некоторые аспекты налогообложения малых и средних предприятий перерабатывающей промышленности Кыргызской Республики в период пандемии // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2021. № 6. С. 78-82.
22. *Тимченко Е.Н., Погорлецкий А.И.* Имущественное налогообложение: трансформационные изменения в эпоху цифровизации и влияние пандемии COVID-19 // Финансовый журнал. 2022. Т. 14, № 3. С. 28-43.
23. *Шалаева И.А.* Проблемы развития российского предпринимательства в условиях эпидемии COVID-19 // Вестник научной мысли. 2022. № 1. С. 38-41.
24. *Agrawal D.R., Davies R.B., LaLumia S., Riedel N., Scharf K.* A snapshot of public finance research from immediately prior to the pandemic: IIPF 2020. 2021.
25. *Bridge Zoller C.* Corporate Restructuring Laws Under Stress: Policy-Making in Uncertain Times, 2023.
26. *Canbay T., Cura H.B.* Financial Measures Taken in Turkey and Selected Countries in Combatting COVID-19 Outbreak // Accounting, Finance, Sustainability, Governance and Fraud, 2022. P. 85-98.
27. *Castiglioni C., Sesini, G., Graffigna G., Lozza E.* Willingness to Financially Support the Healthcare System: Evidence from Two Experimental Studies during COVID-19 in Italy // International Journal of Public Administration, Business and Economics. 2022. № 18 (1). P. 69-89.
28. *Craig A.C., Hines J.R.* Student Reflections on Assurance and Taxation during COVID-19: A Taxes as pandemic controls // National Tax Journal. 2020. № 73 (4). P. 969.
29. *Daly S.* Tax systems: adaptability and resilience during a global pandemic // Accounting and Business Research. 2023. № 53 (5). P. 541-560.
30. *Dao L.T., Hang N.P.T.* Factors Affecting Tax Compliance of Enterprises During the Covid-19 Pandemic in Vietnam // Montenegrin Journal of Economics. 2022. № 18 (4). P. 7-17.

31. *Gashenko I.V., Orobinskaya I.V., Zima Y.S., Kruchanova Y.A.* The consequences of implementing tax instruments for the Russian economy during the pandemic // *International Journal of Trade and Global Markets*. 2023. № 18 (2-3). P. 242-253.
32. *Hannan S.A., Honjo K., Raissi M.* Mexico needs a fiscal twist: Response to Covid-19 and beyond // *International Economics*. 2022. № 169. P. 175-190.
33. *Jasf S., Hapsari I.* Tax avoidance, tax incentives and tax compliance during the COVID-19 pandemic: individual knowledge perspectives // *Journal of Accounting and Strategic Finance*. 2021. № 4 (2). P. 222-241.
34. *Kovalenko Y., Boreiko N., Skoromtsova T., Panura I., Boreiko O.* Modification of the state budget and tax policy for e-commerce in the context of the global corona crisis // *IBIMA Business Review*. 2021, art. no. 104815.
35. *Oliinyk Y., Kucheriava M., Korytnyk L., Kuzminska O., Lagunov K.* Development of information support for fiscal risk management within crises // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6 (53). P. 432-450.
36. *Pavlov R.* How to increase the efficiency of social enterprises during the Covid-19 pandemic? // *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 2021. P. 734-739.
37. *Rashad Suleymanzade R.S.* Impacts of COVID-19 on tax revenues and changes in tax policy in Azerbaijan // *Proceedings of Azerbaijan High Technical Educational Institutions*. 2022. № 17 (6). P. 100-107.
38. *Ullah A., Ullah S., Pinglu C., Khan S.* Impact of FinTech, governance and environmental taxes on energy transition: Pre-post COVID-19 analysis of belt and road initiative countries // *Resources Policy*. 2023. № 85. P. 103734.
39. *Zhang J., Pang D., Yang L., Ouyang W.* Risk and synergy of multinational enterprise mergers and acquisitions under the background of the COVID-19 pandemic // *Economic Analysis and Policy*. 2023. Vol. 78. P. 718-729
40. *Zharaura K.A., Nuraini A., Syukur M.* Do Covid-19 Tax Incentives Work Insights from Micro, Small and Medium Enterprises // *International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance, SIBF 2022*. 2022. P. 246-251.

Тюхов Д.С., Маслова Т.Д.

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНОЙ ПОДДЕРЖКОЙ СО НКО  
(НА МАТЕРИАЛАХ РЕГИОНОВ СЗФО)**

**Аннотация.** В статье исследуются региональные модели государственного управления инфраструктурной поддержкой социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) на примере субъектов Северо-Западного федерального округа (СЗФО). Предметно рассмотрены вопросы организации и финансирования инфраструктурной поддержки. В исследовании выделяются и характеризуются три ключевые модели: централизованная, децентрализованная и смешанная, каждая из которых отличается степенью вовлеченности государственных структур и негосударственных акторов в процессы инфраструктурной поддержки. Анализируются инструменты реализации данных моделей, включая систему грантовой поддержки, создание ресурсных центров. Установлено, что смешанная модель с элементами единого грантового оператора является наиболее релевантной для практик регионального управления, так как она обеспечивает баланс между государственным регулированием и инициативами гражданского общества, сочетая финансовую поддержку с инфраструктурными функциями. Данная модель позволяет не только централизованно распределять финансовые ресурсы, но и формировать комплексную систему сопровождения СО НКО, включающую консультационную, образовательную и методическую помощь.

**Ключевые слова.** Ресурсные центры, инфраструктурная поддержка, СО НКО, государственное управление инфраструктурной поддержкой СО НКО.

Tyukhov D.S., Maslova T.D.

**REGIONAL PRACTICES OF PUBLIC ADMINISTRATION  
OF INFRASTRUCTURE SUPPORT FOR NPOs (BASED ON MATERIALS  
FROM THE REGIONS OF THE NORTHWESTERN FEDERAL DISTRICT)**

**Abstract.** This article examines regional models of government management in the infrastructure support of socially oriented non-profit organizations (SONPOs), using the case of the Northwestern Federal District (NWFD) of Russia. Three key models are identified and characterized: centralized, decentralized, and mixed, each differing in the degree of involvement of state structures and non-state actors in infrastructure support processes. The study analyzes the implementation tools of these models, including grant support systems and the establishment of resource centers. It is established that the mixed model, incorporating elements of a unified grant operator, is the most relevant for regional governance practices, as it ensures a balance between state regulation and civil society initiatives, integrating financial support with infrastructure functions. This model

ГРНТИ 06.39.02

EDN WLHWVT

© Тюхов Д.С., Маслова Т.Д., 2025

Денис Сергеевич Тюхов – аспирант кафедры прикладной экономики Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина). ORCID 0009-0000-9006-0418

Татьяна Дмитриевна Маслова – доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-4335-1340

Контактные данные для связи с авторами (Тюхов Д.С.): 197022, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, 5 (Russia, St. Petersburg, Professora Popova str., 5). Тел.: +7 981 862-82-97. E-mail: d.tyukhov@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 31.01.2025.

*not only enables centralized resource distribution but also facilitates the development of a comprehensive support system for SONPOs, encompassing advisory, educational, and methodological assistance.*

**Keywords.** *Resource centers, infrastructure support, socially oriented non-profit organizations (SONPOs), government management of SONPO infrastructure support.*

### *Введение*

В современных условиях социально ориентированные некоммерческие организации (СО НКО) играют ключевую роль в решении актуальных социальных проблем, предоставлении услуг населению и укреплении общественных связей. Однако, их эффективная деятельность невозможна без наличия устойчивой инфраструктурной поддержки, которая включает в себя правовые, финансовые, информационные и организационные ресурсы. Особенную актуальность поддержка СО НКО представляет на региональном и местном уровне. По данным исследования НИУ ВШЭ, проведенного в рамках ежегодного мониторинга гражданского общества, НКО больше всего ждут поддержки от местных (51%) и региональных властей (43%). Кроме этого, именно региональные и местные органы власти – наиболее распространенные субъекты взаимодействия с НКО: 76% НКО взаимодействуют с органами власти на местном уровне, 65% – на региональном [15, с. 140].

Ресурсные центры (РЦ), выступая связующим звеном между государством и некоммерческим сектором, играют ключевую роль в формировании устойчивой инфраструктуры поддержки. Термин РЦ с 2024 года нашел закрепление в федеральном законе «О некоммерческих организациях» [19]. Согласно данным Мониторинга гражданского общества НИУ ВШЭ, запросы НКО на реальную помощь и поддержку со стороны РЦ неуклонно растут: если в 2007 году потребность в такой поддержке отмечали 5% опрошенных, то в 2023 году этот показатель достиг уже 22% [15, с. 139]. При этом, инфраструктура поддержки часто оказывается неготовой удовлетворить этот спрос. На региональном и местном уровнях отмечается дисбаланс как в наличии инфраструктуры (РЦ), так и ее поддержке, о чем свидетельствуют данные региональных рейтингов [12].

Вопросы инфраструктурной поддержки и функционирования РЦ нашли отражение в академических работах. Исследователи подчеркивают роль РЦ в развитии негосударственного сектора социальных услуг. Е.В. Кравченко и А.И. Суховеева [6] отмечают, что регионы с эффективно работающими РЦ лидируют в привлечении СО НКО к оказанию социальных услуг. И.В. Мерсиянова и В.Б. Беневоленский [8] указывают на повышение профессионализма НКО благодаря работе РЦ. Ряд работ указывают на важный вклад РЦ в развитие кадрового потенциала СО НКО [1; 16]. Отдельные аспекты функционирования РЦ изучены в трудах А.В. Исаева [4], А.В. Дыганова и соавторов [3], М.Б. Полякова и соавторов [11], О.Ю. Рудаковой [13], Е.И. Кайбичевой [8], Д. В Харченко [20] и др.

Несмотря на имеющиеся исследования, модели управления инфраструктурной поддержкой СО НКО на региональном уровне остаются малоизученными. В частности, недостаточно исследованы механизмы взаимодействия государственных структур с РЦ. Настоящее исследование направлено на восполнение этого пробела через анализ моделей управления инфраструктурной поддержкой СО НКО с акцентом на роль РЦ. Результаты помогут не только углубить научное понимание процессов государственного управления, но и разработать практические рекомендации по совершенствованию взаимодействия РЦ и государственных структур на региональном уровне.

### *Материалы и методы*

В основу исследования легли материалы, собранные в рамках анализа регионов Северо-Западного федерального округа (СЗФО), которые представляют собой уникальную площадку для изучения разнообразных практик управления инфраструктурной поддержкой СО НКО. Данное исследование является продолжением авторского исследования, посвященного инфраструктурной поддержке СО НКО в СЗФО [17], однако фокус смещается с непосредственной деятельности РЦ на механизмы государственного управления развитием инфраструктуры. В исследовании авторы опираются на анализ вторичных источников информации: нормативно-правовые акты, научные публикации, материалы органов власти.

Выбор СЗФО обусловлен несколькими факторами. Во-первых, регионы округа демонстрируют значительное разнообразие в уровне развития некоммерческого сектора и практиках поддержки СО НКО



со стороны органов власти, что нашло отражение в данных региональных рейтингов [12]. Во-вторых, концентрация на одном макрорегионе обеспечивает достаточную степень наглядности, что позволяет более детально и глубоко разобраться в теме.

#### *Результаты и их обсуждение*

Прежде чем перейти к анализу моделей организации управления инфраструктурной поддержкой СО НКО на региональном уровне, необходимо концептуализировать ключевое понятие исследования – «государственное управление инфраструктурной поддержкой СО НКО». В научной литературе отсутствуют конкретные дефиниции этого понятия. Отдельные авторы исследуют понятие инфраструктурной поддержки, инфраструктуры поддержки, однако конвенционального подхода к определению не выработано ни на уровне законодательства, ни на уровне академического дискурса [18]. Вопросы управления инфраструктурной поддержкой получили развитие в исследованиях о поддержке малого и среднего предпринимательства (МСП), в частности, в работах Л.Г. Руденко [14]. Учитывая эти обстоятельства, представляется важным представить авторское определение указанного понятия.

Государственное управление инфраструктурной поддержкой СО НКО – это совокупность мер и механизмов, реализуемых органами власти различных уровней, направленных на формирование, развитие и координацию инфраструктурных субъектов, обеспечивающих устойчивое функционирование и развитие СО НКО. Как следует из определения, управление может осуществляться на разных уровнях (федеральный, региональный и местный). На федеральном уровне основная суть управления заключается в формировании общих нормативных и институциональных, методических основ. Например, Министерством экономического развития РФ подготовлены Методические рекомендации по формированию и поддержке в субъектах федерации и муниципальных образованиях РЦ поддержки СО НКО [9]. В этих условиях региональный и местный уровень представляют собой непосредственную адаптацию и применение федеральных решений и рекомендаций.

Согласимся с мнением А.Г. Дыганова и соавторов, которые отмечают, что «инфраструктурная поддержка начинается с формирования работы единой "точки контакта", „хаба“, объекта инфраструктуры, который смог бы стать связующим звеном между сторонами: коммерческим, некоммерческим секторами и властью» [3, с. 540]. В этом аспекте важную роль играют РЦ, выступающие ключевым элементом инфраструктурной поддержки. Соответственно, деятельность по управлению инфраструктурной поддержкой СО НКО непосредственно связана с эффективным функционированием РЦ как провайдеров инфраструктурной поддержки.

Инфраструктура поддержки СО НКО представляет собой двухуровневую систему. Институциональный уровень формирует нормативную базу и политику поддержки некоммерческого сектора. Организационный уровень включает совокупность субъектов инфраструктуры, ключевыми из которых являются РЦ. В отличие от других структур, РЦ наиболее институционализированы в законодательстве и выполняют широкий спектр функций для СО НКО. Кроме этого, высока значимость РЦ на региональном уровне. В отличие от федеральных институтов развития (например, Фонда президентских грантов), они адаптируют поддержку под локальный контекст, что подтверждают данные авторского исследования [17]. Концептуально схема реализации государственного управления инфраструктурной поддержкой представлена на рисунке.

Рассмотрим, как концептуально устроена инфраструктурная поддержка СО НКО с точки зрения ее практической организации в государственном управлении на региональном уровне. Организация отражает способы структурирования и распределения функций инфраструктурной поддержки на региональном уровне. Если говорить о конкретных моделях, то в рамках регионов СЗФО наблюдаются различные вариации. Так, можно выделить централизованную модель, когда государство занимает ведущую роль в организации инфраструктурной поддержки.

Такая модель реализуется в регионах, где в силу объективных обстоятельств не сложились низовые практики организации инфраструктурной поддержки. В таком случае государство берет на себя ключевые инфраструктурные функции. Подобный пример можно наблюдать в Новгородской и Калининградской областях, где РЦ действует на базе государственного учреждения. Такая организация обеспечивает закрытие инфраструктурных потребностей СО НКО, однако в масштабе всего региона может быть проблема с охватом СО НКО. Формально, негосударственные РЦ также могут рассчитывать на

финансовую поддержку со стороны региональных органов власти, но такие практики, как правило, нерегулярны ввиду небольшого их количества в регионе.

Альтернативу представляет децентрализованная модель, при которой инфраструктурная поддержка осуществляется независимыми негосударственными структурами (АНО, фондами, ассоциациями), выступающими в статусе РЦ. Финансирование таких организаций со стороны органов власти осуществляется преимущественно за счёт грантов и субсидий. Такой подход, в частности, реализован в Ленинградской области, где активно развиваются негосударственные РЦ через грантовую поддержку от региональных органов власти. В Мурманской области органы власти проводят ежегодный конкурс на выбор оператора РЦ в регионе среди действующих НКО. В рамках конкурса перед РЦ ставится спектр задач, которые необходимо выполнить в отчетном периоде. Акцент на низовые РЦ сделан также в Республике Коми, где не идентифицированы РЦ, созданные органами власти [17].



Рис. Концептуальная схема государственного управления инфраструктурной поддержкой СО НКО

Возможна также смешанная модель. Одна из ее вариаций представлена в Архангельской области через создание специализированного грантового оператора в форме некоммерческой организации. В виде грантового оператора выступает специально созданная организация Губернаторский центр «Вместе мы сильнее», статус которой подчеркнут в региональном законодательстве [10]. Единый грантовый оператор создает «одно окно» для СО НКО, устраняя необходимость ориентироваться в множестве разрозненных конкурсов от разных органов власти. В отличие от распределённых конкурсов, где ведомства действуют изолированно, единый оператор выступает интегратором, усиливая системность управления инфраструктурной поддержкой и обеспечивая ее прозрачность. Специалисты фонда помогают в регистрации НКО, оказывают информационную, образовательную, методическую поддержку. Таким образом, кроме функционала грант-оператора, организация оказывает инфраструктурную поддержку для СО НКО региона, формально выступая в роли РЦ.

Еще одна вариация смешанной модели отражает отраслевой подход к организации. В рамках отраслевого подхода СО НКО взаимодействуют с разными органами исполнительной власти. Например, в Санкт-Петербурге СО НКО и РЦ могут рассчитывать на поддержку от Комитета по социальной политике и Комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями. В Санкт-Петербурге нет РЦ, созданного в форме бюджетного учреждения, однако при поддержке Комитета по молодежной политике функционирует РЦ для НКО и добровольцев «Штаб-квартира». РЦ могут рассчитывать на поддержку через участие в грантовых конкурсах, которые организуют разные комитеты администрации города. Так, в рамках ежегодного конкурса субсидий Комитета по социальной политике предусмотрено направление «ресурсная поддержка деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций (оказание информационной, консультационной, образовательной, методической и иной поддержки)». Похожие смешанные модели действуют также в Псковской области, в Республике Карелия.

Резюмируем рассмотренные модели управления в таблице 1. Следует особо подчеркнуть, что рассмотренные модели организации инфраструктурной поддержки не всегда встречаются в чистом виде. Так, централизованная модель может оставаться таковой пока в регионе нет появится НКО, способная взять на себя инфраструктурные функции. На практике негосударственные РЦ также могут рассчитывать на финансовую поддержку со стороны региональных органов власти, но такие практики, как правило, нерегулярны ввиду небольшого их количества в регионах. Правомерно говорить о преобладании той или иной модели на территории субъекта. Фактически, основной критерий демаркации моделей определяется тем, насколько государство использует потенциал негосударственных РЦ в инфраструктурной поддержке СО НКО. При этом, конкретные конфигурации управления во многом зависят от исторически сложившихся условий. Например, в Архангельской области функционирует большое количество РЦ во многом за счет работы сильной инфраструктурной организации «Гарант». В Ленинградской области большое количество РЦ (2 место в СЗФО) обусловлено фактором целенаправленной политики органов власти по развитию инфраструктуры в регионе.

Таблица 1

Модели управления инфраструктурной поддержкой в регионах СЗФО

Модель	Характеристика	Регионы, где преобладает модель
Централизованная модель	Инфраструктурная поддержка реализуется через созданные государством РЦ на базе учреждений или при органах власти. В отдельных случаях органы власти реализуют инфраструктурные функции напрямую	Калининградская область, Новгородская область
Децентрализованная модель	Акцент сделан на развитие инфраструктурной поддержки через негосударственные РЦ или НКО, реализующие инфраструктурные проекты. Модель редко встречается в «чистом» виде	Ленинградская область, Республика Коми, Мурманская область
Смешанная модель	Комбинированный подход, сочетающий элементы государственного управления и низовых инициатив. Могут функционировать как государственные РЦ, так и поддерживаться РЦ, созданные по «низовой» модели	Архангельская область, Республика Карелия, Псковская область, Санкт-Петербург, Ненецкий АО, Вологодская область

Составлено авторами.

Вопросы организации инфраструктурной поддержки тесно связаны с тем, как финансируются РЦ. РЦ могут получать грантовое финансирование или финансироваться напрямую из регионального бюджета (в случае государственных учреждений). В то же время, не все грантовые конкурсы выделяют поддержку РЦ в качестве отдельного конкурсного направления. Важно уточнить, что РЦ часто приходится конкурировать с другими СО НКО за получение финансовых ресурсов. Особенно в конкурсах, где обозначается широкое направление, например «Развитие институтов гражданского общества». Такой подход вторит федеральному вектору финансирования, где РЦ также могут получить финансирование в рамках этого направления, однако в условиях сильной конкуренции, а также широкого охвата тематик, небольшие региональные и местные РЦ в большей степени могут полагаться на поддержку на уровне субъекта.

Выделение поддержки РЦ в отдельное направление позволяет целенаправленно развивать инфраструктуру поддержки СО НКО, что повышает ее устойчивость и эффективность. Например, в Ленинградской области действует отдельный грант на ресурсную поддержку СО НКО, что дает возможность РЦ и НКО, готовым взять на себя инфраструктурные функции, получить необходимые ресурсы. Кроме Ленинградской области, более детальная конкретизация конкурсной номинации для РЦ идентифицирована в Республике Карелия, Псковской области, Санкт-Петербурге.

Если говорить об общих объемах финансовой поддержки в разрезе всех субъектов РФ, то по данным Министерства экономического развития РФ наблюдается рост как количества поддержанных РЦ, так и общей суммы поддержки. В 2023 году поддержку получили 211 РЦ СО НКО в 55 субъектах РФ. В то же время, доля поддержки инфраструктуры СО НКО в динамике не превышает 5% от общей суммы региональной поддержки для СО НКО. При этом важно учитывать, что поддержка РЦ распределяется

между меньшим числом регионов, чем помощь СО НКО в целом, что косвенно указывает на сохраняющуюся периферийность инфраструктурных инвестиций в сравнении с прямым финансированием СО НКО. Данные о динамике финансирования представлены в таблице 2. На основе анализа данных можно сделать вывод, что рост абсолютных цифр маскирует структурную проблему – инфраструктура (РЦ) системно недофинансируется относительно прямых грантов, а география поддержки остается ограниченной.

По мнению авторов, наиболее релевантной практикой управления инфраструктурной поддержкой СО НКО является реализация смешанной модели через создание отдельного грантового оператора в форме НКО, в рамках которого можно аккумулировать финансовую и инфраструктурную поддержку. В литературе уже отмечались преимущества подобной организации в отличие от прямого распределения грантов от отдельных исполнительных органов власти. Так, например, О.Ю. Рудаковой предлагалось создание регионального фонда НКО, который похож по структуре на существующие грант-операторы, которые создаются в отдельных регионах. По мнению исследователя, «создание системообразующей структуры позволит сконцентрировать в одной организации все федеральные и региональные ресурсы» [13, с. 23]. Похожий механизм функционирования РЦ описывает А.В. Исаев, рассматривая региональный РЦ как комплексный механизм повышения эффективности СО НКО региона, выполняющий широкий спектр задач [4].

Таблица 2

**Доля средств, направленных на поддержку РЦ к общему объему финансовой поддержки СО НКО в регионах РФ, %**

Год	Сумма региональной поддержки СО НКО, млрд руб.	Сумма средств на поддержку РЦ, млрд руб.	Средства на поддержку инфраструктуры СО НКО (РЦ) к общему объему поддержки СО НКО
2017	8,7	0,166	1,91%
2018	34,6	1,31	3,79%
2019	48,7	1,46	3,00%
2020	58	1,59	2,74%
2021	71,9	1,91	2,66%
2022	85,6	2,84	3,32%
2023	87,4	3,6	4,12%

Составлено авторами на основе данных из докладов Министерства экономического развития РФ [2].

Реализация такого подхода отражает современные тренды на «непрямое публичное управление» [7] в некоммерческом секторе, которое предполагает децентрализацию государственных функций и передачу их различным автономным акторам. В условиях современной государственно-общественной кооперации РЦ выступают в качестве посредников между государством и гражданским обществом, выполняя роль инфраструктурных операторов, координирующих поддержку и развитие СО НКО.

В то же время, следует акцентировать внимание на развитие негосударственных РЦ как драйвера поддержки СО НКО на местном уровне. Этого можно достичь через организацию регулярных конкурсов для РЦ, в том числе на местном уровне. Для этого необходимо детализировать конкурсные номинации для РЦ. В условиях, когда в силу объективных причин в регионе не сложилась разветвленная сеть локальных негосударственных РЦ или есть дефицит организаций гражданского общества, целесообразным видится централизованное развитие инфраструктурной поддержки через сеть РЦ на базе государственных или муниципальных учреждений.

При этом, одним из ключевых сдерживающих факторов развития инфраструктурной поддержки СО НКО остается слабый учет субъектов инфраструктуры на региональном уровне. Как правило, перечни таких организаций ведутся лишь в отдельных регионах, что создает фрагментарность данных и затрудняет системное управление. Отсутствие единого реестра инфраструктурных субъектов, включая РЦ, ограничивает возможности для координации, мониторинга и оценки их деятельности. По мнению авторов, перспективным решением видится стандартизация инфраструктурной поддержки СО НКО на основе анализа лучших практик в субъектах РФ. Разработанный на федеральном уровне стандарт

развития инфраструктурной поддержки на основе анализа лучших практик может стать ориентиром для регионов по развитию инфраструктуры с особым акцентом на реализацию потенциала РЦ. Со стороны федеральных органов власти важно обеспечить разработку и принятие стандарта, а также регулярный мониторинг и разработку методических рекомендаций.

#### *Заключение*

В ходе исследования были рассмотрены различные модели государственного управления инфраструктурной поддержкой СО НКО, с особым вниманием к роли РЦ. Анализ региональной практики в СЗФО показал, что в большинстве случаев инфраструктурная поддержка реализуется через РЦ, как государственные, так и негосударственные. При этом, управление инфраструктурной поддержкой варьируется: встречаются централизованные модели, в которых основная роль отводится государственным РЦ, децентрализованные модели, ориентированные на развитие низовых инициатив, а также смешанные модели, сочетающие элементы обоих подходов. В чистом виде эти модели встречаются редко – чаще наблюдается их комбинация, отражающая разную степень вовлеченности государства в процессы организации инфраструктурной поддержки.

Наиболее целесообразной моделью управления представляется сочетание государственных и негосударственных элементов, которое позволяет эффективно балансировать между институциональной устойчивостью и гибкостью. Государственные структуры обеспечивают стабильность, базовые ресурсы и поддержку, тогда как негосударственные РЦ предоставляют доступные и адаптированные к локальным реалиям услуги, что делает систему более жизнеспособной. Перспективной формой организации региональной инфраструктурной поддержки СО НКО выступает единый грантовый оператор в форме НКО, совмещающий функции РЦ (консультационная, образовательная поддержка) и функции дистрибуции грантовых средств.

При этом, конкретные механизмы организации инфраструктурной поддержки зависят от социально-экономического контекста региона, уровня гражданской активности и состояния некоммерческого сектора. В условиях регионального дисбаланса перспективным видится принятие рамочного стандарта развития инфраструктурной поддержки, который учитывает лучшие практики и решения, и направленного на сглаживание региональных диспропорций. Дальнейшее развитие государственного управления инфраструктурной поддержкой СО НКО требует расширения географического охвата исследований за пределы СЗФО. Сравнительный анализ моделей, реализуемых в регионах с различными экономическими и социальными характеристиками, позволит выявить универсальные и адаптивные решения. Важным направлением остается поиск новых инструментов для повышения эффективности инфраструктуры, включая развитие механизмов финансирования, институциональное укрепление РЦ и создание условий для их устойчивого функционирования.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Агеева Е.А., Новик С.С.* Развитие кадрового потенциала социально ориентированных некоммерческих организаций // Вестник экспертного совета. 2018. № 4 (15). С. 44-48.
2. Доклады Министерства экономического развития о поддержке СО НКО. Режим доступа: <https://nko.economy.gov.ru/main/infrastruktura-podderzhki-nko> (дата обращения 20.01.2025).
3. *Дыганов А.Г., Фейфер Р.Л., Пашина А.Д., Сафина Л.М.* Концепция развития деятельности межмуниципальных ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (опыт Республики Татарстан) // Журнал исследований социальной политики. 2020. № 3. С. 539-549.
4. *Исаев А.В.* Развитие региональных ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: проблемы и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2013. № 4. С. 352-363.
5. *Кайбичева Е.И.* Ресурсные центры для социально ориентированных некоммерческих организаций: теория и практика поддержки в регионах // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 38-50.
6. *Кравченко Е.В., Суховеева А.А.* Социально ориентированные некоммерческие организации как поставщики социальных услуг: проблемы, векторы развития // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2020. Т. 1, № 3. С. 121-134.
7. *Кулькова В.Ю.* Непрямое государственное управление и некоммерческий сектор: российские практики в контексте зарубежного опыта // Вестник государственного и муниципального управления. 2015. № 3. С. 11-18.

8. Мерсиянова И.В., Беневоленский В.Б. НКО как поставщики социальных услуг: верификация слабых сторон // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 2. С. 83-104.
9. Методические материалы по формированию и поддержке в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: письмо Министерства экономического развития РФ от 30.09.2016 № 29850-ОФ/Д01и.
10. О взаимодействии органов государственной власти Архангельской области и некоммерческих организаций: Закон Архангельской области от 27 апреля 2011 года № 281-21-ОЗ.
11. Поляков М.Б., Бикманова А.К., Хабелашвили А. Ресурсные центры как инструмент государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (на примере города Москвы) // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 10. С. 49-56.
12. «Регион-НКО»: рейтинг регионов по масштабу некоммерческого сектора. Режим доступа: <https://raex-гг.com/NKO/Region-nko/Region-nko-size/2024/analytics> (дата обращения 12.01.2025).
13. Рудакова О.Ю. Совершенствование института развития некоммерческих организаций на региональном уровне // Вопросы управления. 2017. № 3 (46). С. 18-24.
14. Руденко Л.Г. Государственное управление инфраструктурной поддержкой малого предпринимательства. М.: Изд. МУ им. С.Ю. Витте, 2023. 357 с.
15. Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2024. 376 с.
16. Старшинова А.В., Платонова Л.А. Развитие НКО как поставщиков социальных услуг в регионах дальневосточного округа // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2020. № 4 (55). С. 83-94.
17. Тюхов Д. С., Маслова Т.Д. Характеристики и модели ресурсных центров поддержки со НКО в СЗФО в контексте управления регионом // Петербургский экономический журнал. 2024. № 4. С. 189-207.
18. Тюхов Д.С. Инфраструктурная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в России: теоретический аспект // Петербургский экономический журнал. 2023. № 3. С. 5-18.
19. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».
20. Харченко Д.В. Некоммерческие организации как структурные элементы гражданского общества // Вестник экспертного совета. 2021. № 1 (24). С. 21-26.

Юденко М.Н., Фугалевич Е.В.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА: КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД

**Аннотация.** Авторы раскрывают современные тенденции цифровой трансформации государственного и муниципального управления. Представлены результаты социологических опросов об удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления Ленинградской области и оценке эффективности деятельности органов муниципальных образований. Сделан вывод о слабой корреляции между указанными показателями. Предложен уточненный перечень показателей оценки населением эффективности деятельности органов местного самоуправления в рамках реализации клиентоцентричного подхода.

**Ключевые слова.** Клиентоцентричный подход, гражданское общество, удовлетворенность населения, эффективность деятельности, органы местного самоуправления.

Yudenko M.N., Fugalevich E.V.

## INTERACTION OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND CIVIL SOCIETY: A CLIENT-CENTERED APPROACH

**Abstract.** The authors reveal current trends in the digital transformation of state and municipal government. The results of sociological surveys on the satisfaction of the population with the activities of local governments of the Leningrad region and the assessment of the effectiveness of municipal authorities are presented. It is concluded that there is a weak correlation between these indicators. An updated list of indicators for assessing the effectiveness of local government activities by the population within the framework of the client-centric approach is proposed.

**Keywords.** Client-centric approach, civil society, public satisfaction, efficiency of activities, local governments.

### Введение

В связи с требованиями социально-экономического развития общества, современное государственное и муниципальное управление должно быть гибким и обладать способностью оперативно подстраиваться под потребности общества, а его деятельность строиться на принципах клиентоцентричного подхода, что позволит повысить эффективность взаимодействия органов публичной власти и гражданского общества. Цель стратегического социально-экономического развития России заключается в повышении уровня жизни граждан и их благополучия [1]. К целевой задаче развития страны также относится реализация мер госполитики по достижению национальных целей развития РФ, зафиксированных в Указе

---

ГРНТИ 82.13.37

EDN XBXGBU

© Юденко М.Н., Фугалевич Е.В., 2025

Марина Николаевна Юденко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и территориального управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-9994-8197

Елена Владимировна Фугалевич – доцент кафедры государственного и территориального управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-4373-0842

Контактные данные для связи с авторами (Юденко М.Н.): 190000, Санкт-Петербург, Кузнечный пер., 9/27 (Russia, St. Petersburg, Kuznechny lane, 9/27). Тел.: +7 921 907-04-33. E-mail: mnuspb@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 06.02.2025.

Президента РФ от 07 мая 2024 г. № 309 [2], одна из которых – это «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы».

Для успешного достижения национальных целей развития РФ разработаны и приняты к исполнению 42 инициативы. Данные инициативы нацелены на успешное социально-экономическое развитие РФ и закреплены в распоряжении Правительства РФ № 2816-р от 6 октября 2021 года. Одна из инициатив – «Клиентоцентричность» – требует особого внимания в рамках проводимого исследования.

Отметим, что ряд национальных целей более эффективно могут быть достигнуты посредством реализации клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении. Инициатива «Клиентоцентричность» заключается в том, чтобы сформировать клиентоцентричную культуру взаимодействия органов публичного управления и гражданского общества, что является реинжинирингом управленческих процессов в рамках данного взаимодействия, и позволит повысить уровень доверия бизнес-сообществ, населения к органам публичной власти; минимизировать административные барьеры, снизить временные издержки в рамках взаимодействия. Обратим внимание, что строгого подхода к понятию «клиентоцентричность» в российском законодательстве нет [3], и ее часто рассматривают как определенные изменения в подходах к государственному и муниципальному управлению [4].

В настоящий момент реализуется федеральный проект «Государство для людей» (ФП ГДЛ) вобравший в себя Декларацию ценностей клиентоцентричности [5]. Преимущественно на необходимости применения принципов клиентоцентричного подхода делают акцент в рамках предоставления государственных и муниципальных услуг, однако этот подход предполагает эволюцию государственного и муниципального управления [6].

#### *Материалы и методы*

В процессе исследования в качестве исходных данных были использованы федеральные, региональные и муниципальные нормативно-правовые акты, и методические материалы; официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, Правительства Ленинградской области, а также сводные доклады Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов.

В статье были использованы методы структурного и сравнительного анализа, синтеза аналитических материалов, раскрывающих аспекты взаимодействия органов публичного управления и гражданского общества, исследованы и систематизированы результаты социологических опросов граждан и результаты мониторинга оценки эффективности деятельности муниципалитетов Ленинградской области, на основе которых авторами было проведено ранжирование муниципальных образований Ленинградской области

#### *Результаты и их обсуждение*

В декабре 2022 года в России запустили пилотный проект по внедрению клиентоцентричного подхода (ФП ГДЛ), участниками которого стали – на федеральном уровне: Минтруд, Минфин, Минэкономразвития, Минцифры, Росимущество, ФНС, Роспатент, Росаккредитация; на региональном уровне: Липецкая, Московская, Самарская, Нижегородская и Тульская области, а также Аналитический центр при Правительстве России. Участники пилотного проекта тестировали весь набор инструментов внедрения клиентоцентричного подхода. В результате данного проекта было сформировано 24 клиентских профиля, привязанных к жизненным ситуациям и более 200 жизненных ситуаций, а также разработаны и внедрены стандарты клиентоцентричности практически во всех федеральных органах. В 2023 году реализация федерального проекта началась во всех 89 субъектах федерации.

Отметим, что реализация клиентоцентричного подхода посредством внедрения ФП ГДЛ – это трансформация государственного и муниципального управления, ориентированная на повышение качества жизни населения и эффективность деятельности органов публичной власти, следствием которой выступают повышение степени удовлетворенности граждан деятельностью государственных и муниципальных служащих. Такая трансформация, безусловно, затрагивает всю систему взаимоотношений и механизмов публичного управления, в связи с чем могут возникать ряд проблем по реализации ФП ГДЛ. Реализация любого проекта сталкивается с определенными проблемами, и пилотная деятельность на принципах клиентоцентричного подхода не является исключением. Ключевые проблемы реализации федерального проекта «Государство для людей» и сопутствующих нормативных актов следующие:



1. Стартовые условия при реализации ФП ГДЛ [7]. Федеральные органы власти, а особенно органы власти субъектов федерации и органы местного самоуправления (МСУ) имеют разные стартовые позиции при внедрении клиентоцентричного подхода. Часть федеральных ведомств, например Росреестр и Минтруд, занимают лидирующие позиции в процессном управлении, имеют богатый опыт по созданию различных сервисов, а другие ведомства только делают первые шаги по внедрению данного подхода (силовые ведомства, контрольно-надзорные органы). В одних субъектах федерации имеется разветвленная сеть МФЦ, идет цифровая трансформация, а в других это все происходит более медленными темпами. Что касается муниципалитетов, то внедрение на этом уровне власти практически еще не начиналось, хотя согласно декларации и стандартам принципы клиентоцентричности планируется внедрить в деятельность всех органов публичной власти.

2. Гибкость ФП ГДЛ [7]. Действующее федеральное законодательство накладывает серьезные ограничения на процессы, связанные с реализацией ФП ГДЛ. Органы власти не могут оперативно реагировать и своевременно корректировать данные процессы, создавать сервисы и предоставлять услуги по запросам граждан-клиентов. Шаблонный подход к реализации ФП ГДЛ обязывает органы публичного управления обращаться к типовым решениям без учета территориальной, деятельностной специфики органов власти, ведомств и их накопленного опыта. Отметим, что данный подход влияет именно на процесс реализации ФП ГДЛ на уровне субъектов федерации и муниципалитетов (в ближайшей перспективе), т.к. лишает их возможности построения «индивидуальных дорожных карт». Решение данной проблемы видится авторам в совершенствовании федерального и регионального законодательства, в части принципов и подходов к законотворчеству, контроля за его выполнением, в предоставлении большей свободы регионам, в дальнейшем – и муниципалитетам, в рамках построения процессного управления, и усиление их ответственности в этой части. Это позволит разрабатывать и реализовывать «индивидуальные дорожные карты» с учетом территориальной, деятельностной специфики органов власти, ведомств и их накопленного опыта и уйти от шаблонных решений.

3. Методическое сопровождение ФП ГДЛ [7]. К проблемам в этой области можно отнести недостаточное методическое обеспечение материалами, необходимыми для практической реализации ФП ГДЛ; трудности в систематизации, наглядности, а также доступности уже разработанных материалов. Одной из проблем является отсутствие пошаговых рекомендаций и примеров лучших практик реализации ФП ГДЛ. Для решения этой проблемы необходима разработка подробного методического сопровождения с пошаговыми планами, инструкциями, практическими примерами на основе опыта участников пилотного-проекта.

4. Межведомственное взаимодействие в рамках ФП ГДЛ [7]. В рамках разработки и внедрения различных сервисов для разрешения проблемных/жизненных ситуаций, довольно часто необходимо межведомственное, внутриведомственное взаимодействие. В силу некоторой автономности органов местного самоуправления возникает проблема реализации ФП ГДЛ на муниципальном уровне, это связано с наличием собственных регламентов предоставления муниципальных услуг, а также барьеров административного характера в рамках согласования типовых муниципальных услуг с региональными требованиями. Для решения указанной проблемы необходима проработка плана мероприятий по взаимодействию ведомств в рамках реализации ФП ГДЛ, а также подробное описание функционала и закрепление ответственности за каждым ведомством, реализующим проект в соответствующих локальных актах.

5. Кадровое обеспечение ФП ГДЛ [7]. Понимая, что работа по внедрению проекта – это дополнительный функционал, требуется расширение штата, однако, при этом возникает проблема нехватки необходимых компетенций у государственных и муниципальных служащих для внедрения ФП ГДЛ. Еще одним проблемным моментом является отсутствие консультантов и помощников на региональном и муниципальном уровнях управления, реализующих ФП ГДЛ.

Для решения данной проблемы необходимо: обучать государственных и муниципальных служащих, повышать их квалификацию в рамках практико-ориентированного подхода, внедряя в обучение положения клиентоцентричности; привлекать экспертов из органов публичного управления федерального и регионального порядка, успешно реализующих ФП ГДЛ; формировать группы сопровождения по внедрению клиентоцентричного подхода, в рамках реализации ФП ГДЛ; исследовать влияние кадрового обеспечения органов муниципального управления на результаты оценки эффективности и результативности деятельности местных органов власти.

Безусловно, описанные выше ключевые проблемы реализации ФП ГДЛ решаемы, но требуют времени и ресурсов. Цифровизация государственного и муниципального управления позволит повысить клиентоцентричность деятельности, эффективность работы и подотчетность органов публичного управления. Обратим внимание, что самым чувствительным уровнем управления в отношении системных трансформаций управленческих процессов выступает муниципальный уровень, это связано с адресным характером деятельности органов местного самоуправления, постоянным прямым контактом власти и населения, в связи с чем, по мнению авторов, внедрение клиентоцентричного подхода на данном уровне управления принесет реальные положительные результаты в процессах взаимодействия власти и населения [8].

Ежегодно исполнительные органы власти субъекта РФ и органы местного самоуправления проводят социологические опросы жителей муниципалитетов с целью выявления степени их удовлетворенности деятельностью местных органов власти, а также проводится оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления по ряду показателей, утвержденных законодательством, по результатам которых субъектами федерации готовятся Сводные доклады [9, 10]. В рамках статьи авторы провели исследование взаимосвязи результатов опросов жителей об удовлетворенности деятельностью муниципалитетов и результатов комплексной оценки эффективности деятельности органов МСУ на примере Ленинградской области. Анализируемый период авторы определили с 2017 по 2023 гг., это связано с тем, что, в 2017 году произошли последние изменения по перечню показателей комплексной оценки эффективности деятельности органов МСУ (на примере Ленинградской области) [11].

В положениях постановления Правительства РФ № 1317 представлены критерии оценки населением деятельности муниципальных органов власти, на основе которых сформулированы показатели для соцопросов. Опросы жителей проводились в каждом из 17 муниципальных районов и городском округе Ленинградской области. Согласно федеральным и региональным требованиям, в каждом муниципальном образовании было опрошено не менее четырехсот человек методом личного интервью, а также с применением информационных технологий через сеть интернет (официальные сайты органов публичного управления). В итоге в социологическом опросе приняли участие 32 898 человек в период с 2017 по 2023 гг. (см. рис. 1).

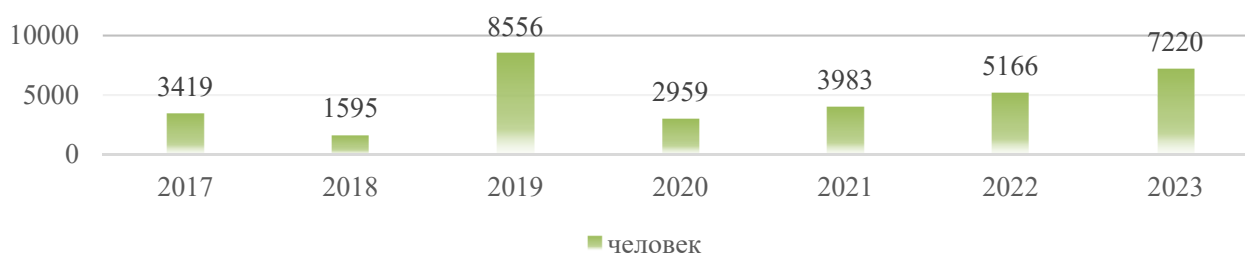


Рис. 1. Численность граждан, подвергшихся социологическому опросу об удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления Ленинградской области в период с 2017 по 2023 гг., чел. (составлено авторами на основе материалов [12])

Отметим, что опросы посредством информационных технологий через сеть интернет носят дополнительный характер, т.к. данный опрос может пройти любой активный гражданин. Итоги опросов жителей муниципальных образований Ленинградской области об удовлетворенности деятельностью органов местного самоуправления в период 2017-2023 гг. приведены на рис. 2. Данные рисунка 2 наглядно демонстрируют рост степени удовлетворенности в общей массе по всем муниципальным образованиям области в период с 2017 по 2023 гг. По результатам подведенных итогов опросов жителей, к лидерам относятся Волосовский и Сланцевский муниципальные районы, однако в исследуемый период постоянная положительная динамика роста показателя не наблюдается, имеет место хаотичная положительная динамика в муниципалитетах Гатчинского, Бокситогорского, Волховского, Тосненского районов.

На следующем этапе исследования перейдем к результатам комплексной оценки эффективности деятельности органов МСУ муниципальных образований Ленинградской области (см. рис. 3). Данные ри-

сунка 3 демонстрируют отсутствие абсолютных лидеров по результатам комплексной оценки эффективности, однако на протяжении исследуемого периода тройку лучших не покидали 12 из 18 муниципальных образований.

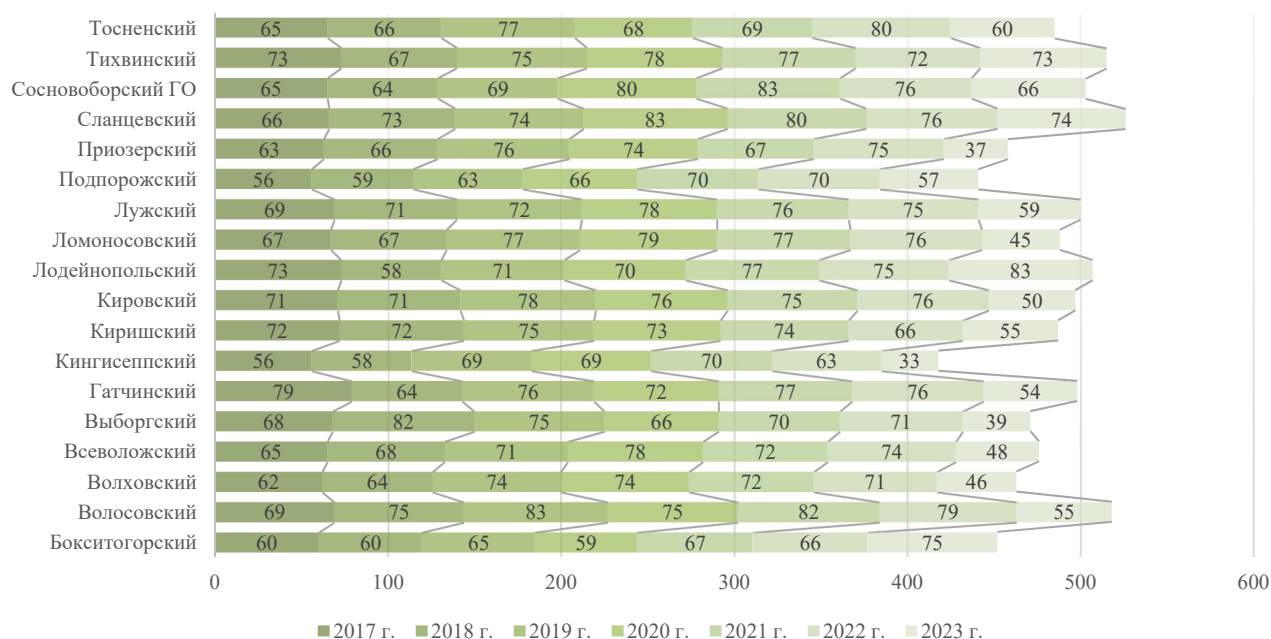


Рис. 2. Итоги опросов жителей муниципальных образований Ленинградской области об удовлетворенности деятельностью органов МСУ, % (составлено авторами на основе материалов [12])

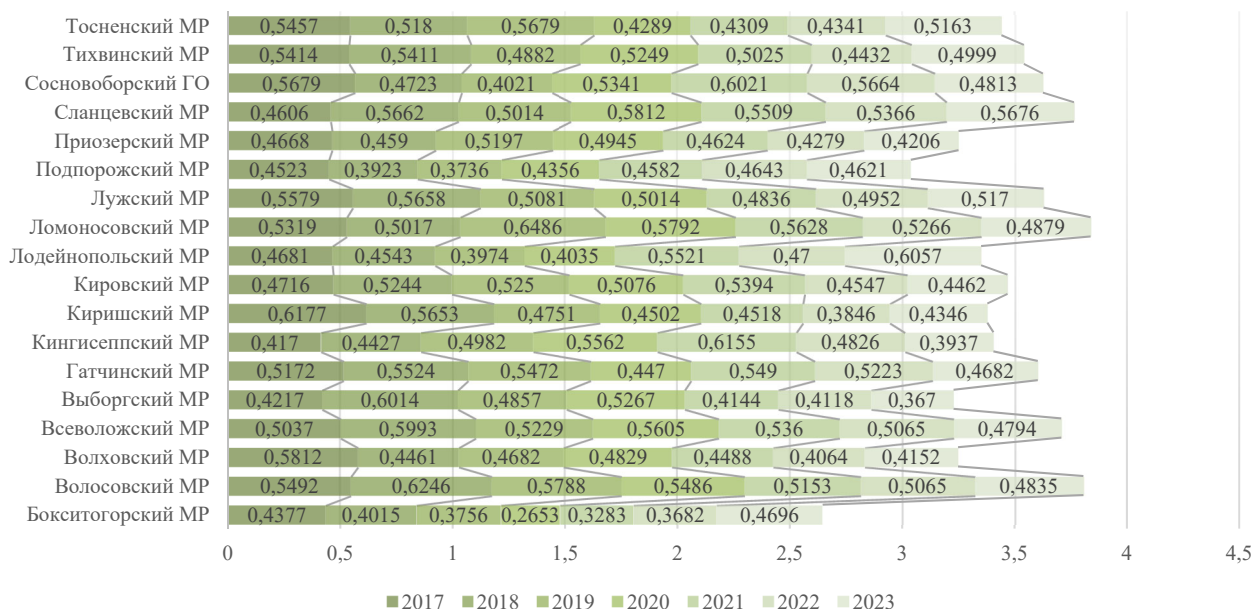


Рис. 3. Итоги комплексной оценки эффективности деятельности органов МСУ муниципальных образований Ленинградской области в период 2017-2023 гг. (составлено авторами на основе материалов [12])

На следующем этапе предлагаем провести сравнительный анализ и проранжировать муниципальные образования по результатам комплексной оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления и опросов жителей муниципальных образований Ленинградской области об удовлетворенности деятельностью органов МСУ в период 2017-2023 года (см. табл.).

Данные, приведенные в таблице, демонстрируют наличие несостыковок полученных результатов комплексной оценки эффективности деятельности органов МСУ и результатов опросов жителей муниципальных образований Ленинградской области в части удовлетворенности деятельностью МСУ, на основе которых осуществляется ранжирование муниципальных образований области. Наблюдается слабая взаимосвязь между вышеуказанными показателями. Муниципалитеты, которые выступают лидерами по результатам комплексной оценки эффективности, не являются таковыми по степени удовлетворенности населения их деятельностью, либо тройки лидеров по одному показателю частично совпадает с тройками лидеров согласно опросам. Только трем муниципальным образованиям в исследуемом периоде удалось занять первое место в двух «номинациях»: в 2020 году Сланцевскому району; в 2022 году Сосновоборскому городскому округу; в 2023 году Лодейнопольскому району.

Таблица

**Ранжирование муниципальных образований Ленинградской области по результатам проведенных опросов**

Место/ранг муниципального образования по результатам комплексной оценки эффективности деятельности органов МСУ	Наименование муниципального образования (муниципальный район / городской округ, ГО)	Место/ранг муниципального образования по результатам опросов жителей муниципальных образований об удовлетворенности деятельностью органов МСУ	Наименование муниципального образования (муниципальный район / городской округ, ГО)
2017 год			
1 место	Киришский	1 место	Гатчинский
2 место	Волховский	2 место	Лодейнопольский
3 место	Сосновоборский ГО	3 место	Тихвинский
2018 год			
1 место	Волосовский	1 место	Выборгский
2 место	Выборгский	2 место	Волосовский
3 место	Всеволожский	3 место	Сланцевский
2019 год			
1 место	Ломоносовский	1 место	Подпорожский
2 место	Волосовский	2 место	Бокситогорский
3 место	Тосненский	3 место	Кингисепский
2020 год			
1 место	Сланцевский	1 место	Сланцевский
2 место	Ломоносовский	2 место	Сосновоборский ГО
3 место	Всеволожский	3 место	Ломоносовский
2021 год			
1 место	Кингисепский	1 место	Сосновоборский ГО
2 место	Сосновоборский ГО	2 место	Волосовский
3 место	Ломоносовский	3 место	Сланцевский
2022 год			
1 место	Сосновоборский ГО	1 место	Сосновоборский ГО
2 место	Сланцевский	2 место	Волосовский
3 место	Ломоносовский	3 место	Гатчинский
2023 год			
1 место	Лодейнопольский	1 место	Лодейнопольский
2 место	Сланцевский	2 место	Бокситогорский
3 место	Лужский	3 место	Сланцевский

Составлено авторами на основе материалов [12].

Современное государственное и муниципальное управление требует постоянного развития и трансформации посредством внедрения принципов клиентоцентричности. В рамках стандартов по реализа-

ции клиентоцентричного подхода предлагаются ряд показателей, которые демонстрируют процесс, степень внедрения клиентоцентричного подхода в государственное и муниципальное управление, и по которым планируется проводить оценку [8].

Важно отметить, что за период с 2009 по 2023 гг. тематические акценты в проведении социологических опросов населения меняются. В связи с этим авторы предлагают уточненный перечень показателей оценки эффективности деятельности органов МСУ, дополнив существующие показатели следующими: удовлетворенность граждан получением услуг и сервисов в рамках жизненных ситуаций, %; доступность взаимодействия по телефону, %; доступность и понятность текстов при письменном взаимодействии, %; лояльность граждан цифровым точкам взаимодействия (порталы органов власти и уполномоченных организаций, мобильные приложения, чат-боты, прочие виртуальные помощники), %; время ответа представителя органов власти или уполномоченной организации на обращение гражданина в социальных сетях.

Представленные показатели должны войти в перечень показателей оценки населением эффективности деятельности муниципальных органов власти, на основе которых появляется возможность оценки качества взаимодействия органов местного самоуправления и населения. Важно отметить, что органы публичной власти в исследовании удовлетворенности граждан работой властных структур помимо классических социологических опросов должны оперировать доступными и эффективными инструментами, такими как фокус-группа, глубинное интервью и т.п. [13; 14].

### *Заключение*

Активное участие органов публичного управления в решении проблемных вопросов граждан, безусловно, влечет за собой трансформацию механизмов межведомственного, внутриведомственного взаимодействия [15]. По мнению авторов, пересмотра требуют диалоговые механизмы взаимодействия между органами государственного и муниципального управления и населением. Клиентоцентричный подход в данном случае выступает реинжиниринговым решением описанного взаимодействия, он предъявляет повышенные требования к компетентности государственных и муниципальных служащих, к их управленческой культуре, так как в их зоне ответственности лежит обеспечение устойчивого баланса интересов граждан и государства. В рамках данного подхода существующие бюрократические процессы должны протекать, не затрагивая простого гражданина, интерес которого заключается в решении его вопроса.

По мнению авторов, реализация клиентоцентричного подхода именно на «местах» позволит достичь намеченные целевые ориентиры, в связи с чем внедрение положений Декларации ценностей клиентоцентричности и разработанных в ее рамках стандартов необходимо осуществлять не сверху вниз, а параллельно во всех органах власти всех уровней. Муниципальный уровень управления является самым приближенным к населению, так как в рамках управления на местах присутствует адресность. По результатам работы органов местного управления и эффективности их деятельности, складывается мнение обо всех органах публичной власти, формируется положительный или отрицательный имидж органов управления. Выстраивание качественного диалога между обществом и властью позволяет повысить эффективность деятельности публичных органов власти на всех уровнях управления, повысить степень удовлетворенности гражданского общества работой властных структур и, как следствие, сформировать положительный имидж органов публичной власти.

### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Фугалевич Е.В., Смишко О.Г.* Оценка эффективности управления пространственным развитием (муниципальный и региональный уровни) // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 4. С. 124-129.
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
3. *Юденко М.Н., Федосеев И.В.* Влияние клиентоцентричного подхода на развитие общества и бизнеса // Наука и образование – важнейший фактор развития общества в современных условиях: материалы XI международной научно-практической конференции, Караганды, 12 апреля 2024 года. Караганды: Кент LTD, 2024. С. 223-229.
4. *Юденко М.Н., Иванчикова А.В.* Роль клиентоцентричного государства в развитии бизнеса // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 29–30 сентября 2022 года. Часть I. СПб., 2022. С. 177-182.

5. Декларация ценностей клиентоцентричности. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya\\_cennostey\\_klientocentricnosti.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_klientocentricnosti.pdf) (дата обращения 15.11.2024).
6. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022 № 3. С. 38–60.
7. Вальдман И.А., Горбовский Р.В., Паратунов М.В., Путинцева Е.А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1.
8. Фугалевич Е.В. Цифровая трансформация системы государственного и муниципального управления Российской Федерации на современном этапе // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды: сборник научных трудов II международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 ноября 2022 года. СПб., 2023. С. 199–211.
9. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»
10. Указ Президента РФ от 28.04.2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов».
11. Фугалевич Е.В. Трансформация местного самоуправления в современных условиях: вопросы эффективности // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды: сборник научных трудов III международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 ноября 2023 года. СПб., 2024. С. 138–141.
12. Сводные доклады Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2017–2023 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lenobl.ru/ru/informaciya/monitoring-effektivnosti-deyatelnosti-organov-msu> (дата обращения 15.11.2024).
13. Корчагова Л.А., Юшкова О.И. Внедрение принципов клиентоцентричности в федеральном органе исполнительной власти // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 4. С. 127–143.
14. Ramírez García I., Del Cerro Ramón S., Fornells Herrera A. The Role of Work Motivation Based on Values in Employee's Retention in the 21<sup>st</sup> Century // Management Studies. 2019. № 7. P. 149–156.
15. Калинин А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 7–25.

Козьменко А.С.

**ТЕНЕВОЙ НЕФТЯНОЙ ФЛОТ РОССИИ – НОВАЯ ГЛАВА ГИБРИДНОЙ ВОЙНЫ**

***Аннотация.** В статье определяется понятие «теневого флота», причины его появления, разновидности и состав, рассмотрена степень эффективности санкционных ограничений в отношении транспортировки российских энергетических ресурсов и методы борьбы с теневым флотом, а также выделены сценарии и угрозы использования теневого флота в рамках международной безопасности судоходства.*

***Ключевые слова.** Теневой флот, серый флот, российская нефть, санкции.*

Kozmenko A.S.

**THE RUSSIAN SHADOW OIL FLEET IS A NEW CHAPTER UN THE HYBRID WAR**

***Abstract.** The article defines the concept of a "shadow fleet", the reasons for its appearance, varieties and composition, investigates the degree of sanctions restrictions productivity on the transportation of Russian energy resources and methods of the shadow fleet combating, also the threats and scripts of using the shadow fleet in the international shipping security framework are highlighted.*

***Keywords.** Shadow fleet, grey fleet, Russian oil, sanctions.*

***Введение***

Борьба с российским «теневым флотом» не перестает занимать умы западных официальных лиц. При этом, до конца неясно, какие именно суда можно отнести к данной категории, и чем это может обернуться. Специальная военная операция (СВО) продолжается, вместе с этим развивается и теневое судоходство, вводятся все более жесткие ограничения. Теневой флот в последнее время становится инструментом не только транспортировки российских энергетических ресурсов, но также обвиняется представителями недружественных стран в диверсиях, шпионаже и называется источником возникновения экологических проблем. Для понимания вопроса важно определиться, что из себя представляет «теневого флот», какие методы борьбы с ним используются и насколько они эффективны.

***Теневой флот – новое явление мирового рынка***

Понятие «теневого флота» существует давно, но обрело наибольшую огласку и узнаваемость в последние 3 года после принятия санкций в отношении российской нефти и нефтепродуктов.

Впервые такие танкеры появились у Венесуэлы и Ирана, когда США усилили санкционное давление в 2018-2019 годах. Это помешало этим государствам заниматься экспортом нефти напрямую на ключевые рынки, не подвергаясь огромным штрафам. Теневой флот был относительно небольшим и не оказывал существенного влияния на легальную торговлю, информация в официальных источниках появлялась достаточно редко. Однако, ситуация изменилась после февраля 2022 года.

Флот российских нефтяных танкеров начал заметно расти в ответ на международные санкции. Вопрос численности танкеров теневого флота регулярно поднимается в информационном пространстве.

ГРНТИ 06.61.33

EDN YWSQKK

© Козьменко А.С., 2025

Арина Сергеевна Козьменко – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра РАН. ORCID 0000-0002-3623-308X

Контактные данные для связи с автором: 184209, г. Апатиты Мурманской обл., ул. Ферсмана, д. 24а (Russia, Apatity, Fersmana str., 24a). Тел.: +7 921 436-93-90. E-mail: fregat306@mail.ru

Статья поступила в редакцию 15.04.2025.

Компания Windward составила трехуровневую систему судов для оценки масштабов транспортировки российской нефти в обход санкций:

- первый уровень: легальный, «очищенный» флот – танкеры, которые можно быстро идентифицировать, они не затрудняют мировую торговлю;
- второй уровень: «серый» флот. Совершенно новое понятие, которое возникло в России после начала СВО. В рамках серого флота судоходные компании скрывают происхождение и владельцев судна, чтобы создать видимость законности. Груз, перевозимый серым флотом, чаще всего, представляет собой нефть, экспортируемую в страны, которые продолжают торговые отношения с Россией, такие как Китай, Турция и Индия. Для реализации перевозки используются компании, специально созданные за рубежом. Во многих случаях сложно определить законность перевозок и соблюдение санкций, так как напрямую ограничения не нарушаются. Таких судов насчитывается порядка 1000 единиц по всему миру. В основном суда зарегистрированы в Греции, Индии, России, Турции и ОАЭ;
- третий уровень: «теневого» или «темный» флот. Он более многочисленный, идентифицировано порядка 1300 судов такого типа. Теневой флот представляет собой танкеры, скрывающие свое местоположение, они используются в целях обхода существующих санкций и других ограничений при торговле нефтью и нефтепродуктами.

В числе обманных методов можно выделить отключение идентификации судна, подделку местоположения, использование нескольких флагов различных стран в течение короткого промежутка времени («флаг-хоппинг»), перевалку груза в открытом море, чтобы скрыть источник происхождения нефти. Суда в основном зарегистрированы в Китае, Турции, ОАЭ и Греции. Серый и темный флота перевозят различные жидкие грузы, темный флот чаще всего перевозит нефтепродукты, а серый флот – сырую нефть. Чаще всего в средствах массовой информации «серый» и «темный» флот объединяются в общее понятие «теневого флот».

Важно понимать, какова доля теневого флота в общей структуре мирового судоходства. Данные процентного соотношения представлены на рисунке 1. Примечательно, что на начало 2022 года доля «очищенного» судоходства составляла 82%, таким образом, доля теневого флота за последние три года увеличилась на 7%.

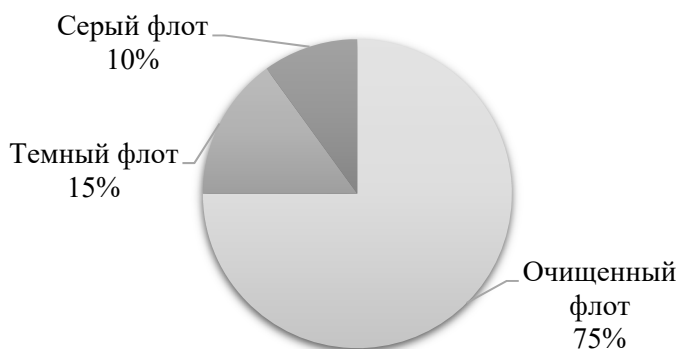


Рис. 1. Типы грузов, задействованных в перевозке жидких грузов, декабрь 2024 г. [1]

Теневой флот дал старым танкерам «вторую жизнь». Согласно отчетам Washington Post, средний возраст танкеров теневого флота составляет более 15 лет. Такие танкеры чаще всего не обслуживаются должным образом, не имеют страхового обеспечения, что увеличивает риски разлива нефти и различных аварий из-за неисправного оборудования. Используется лишь 5% судов не старше 5 лет. Распределение танкеров по возрасту представлено на рисунке 2.

Вместе с установлением потолка цен был введен запрет на страхование перевозок российской нефти, если она приобретает по цене выше установленного уровня. На начало 2023 года только 20% судов были застрахованы компаниями Большой семерки, остальные 80% – российскими страховыми компаниями и иными (неизвестными) страховщиками. Например, страховые полисы компании Ингосстрах содержат информацию о том, что экспорт нефти осуществляется в соответствии с законами США,



Великобритании и ЕС со ссылкой на документ об установлении ценового потолка. Таким образом, компания оставляет за собой право аннулировать страховое покрытие для судов, уличенных в продаже сырья выше потолка цен в целях избежания вторичных санкций и репутационного ущерба (см.: <https://www.forbes.ru/biznes/508416-cernoe-zoloto-na-temnyh-korablah-cto-takoe-tenevoj-flot-rossii-i-otkuda-on-vzalsa>).

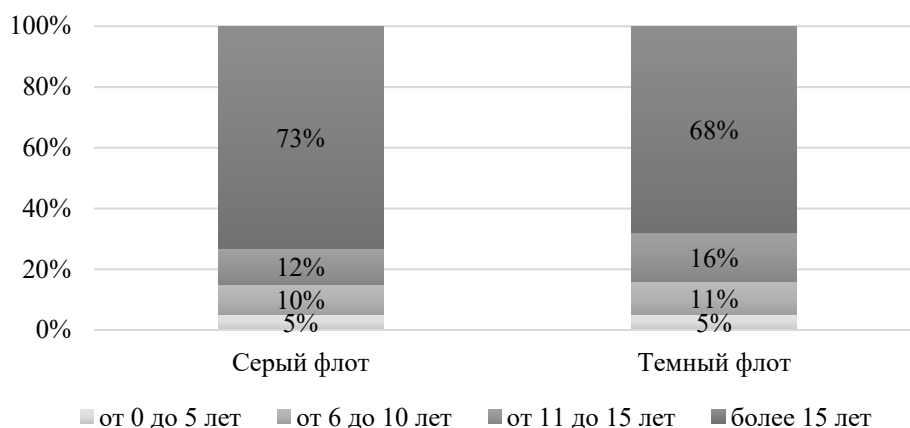


Рис. 2. Распределение теневого флота по возрасту танкеров [1]

#### Методы борьбы с теневым флотом

В конце 2024 года ЕС ввели 15-й пакет санкций против РФ, согласно которому под ограничения попадают не только физические и юридические лица, но и 52 судна из третьих стран, с помощью которых осуществляется обход санкций и поддерживается российский энергетический сектор.

В начале 2025 года уходящей администрацией США Джо Байдена были введены масштабные санкции против российских энергетических компаний и 183 танкеров теневого флота, которые явились самыми масштабными, начиная с 2022 года. Новый пакет санкций затронул ПАО «Газпром нефть», ПАО «Сургутнефтегаз» со всеми филиалами, перерабатывающими заводами. Также введены санкции против страховых компаний «Ингосстрах» и «Альфастрахование», 69 танкеров крупнейшей судоходной компании ПАО «Совкомфлот», структур НК «Роснефть», а также некоторых физических лиц. Введены санкции против шести танкеров, еще строящихся на судостроительном заводе «Звезда»: «Нурсултан Назарбаев», «Александр Бегров», «Алексей Боголюбов», «Звезда 131080», «Звезда 131060» и «Звезда 131040» [2].

Ранее Запад не решался вводить столь масштабные ограничения, опасаясь резкого роста цен на энергоносители, однако, ожидалось, что такой шаг усилит их позиции на политической арене. Великобритания в феврале 2025 года также ввела свой список блокирующих санкций, который затронул более 100 российских и иностранных компаний, в числе которых арабская «дочка» ПАО «Совкомфлот», физических лиц и российский «теневого флот», а именно 40 судов, вовлеченных в поставку российской нефти. Таким образом, на сегодняшний день под санкциями находится порядка 275 судов, если учитывать те суда, которые попали как минимум под санкции одной страны или Европейского союза, а в целом – около 350.

Власти Великобритании выпустили руководство по выявлению и предотвращению незаконного обхода ограничений (см.: <https://pravo.ru/news/256878>). Правительство предлагает обратить внимание на следующие основные маркеры внешнеторговых операций:

1. Товар. Если предметом сделки является военный товар или товар двойного назначения, то риск обхода санкций увеличивается. Также необходимо обратить внимание на общий уровень технической оснащенности страны, то есть если совершается поставка оборудования для производства полупроводников в страну без развитой такого рода промышленности, можно говорить о попытке обхода санкций.

2. Подозрительный клиент. Отмечается несколько критериев, позволяющих выявить недобросовестного контрагента, например, связи с подсанкционными лицами; использование офшорных компа-

ний или трастовых соглашений; после начала СВО компания наращивает активы и общий оборот, увеличивает объем заказов; компания – новичок на рынке; сокрытие конечного назначения и целей поставки; общение только через посредников.

3. Платежи. Подозрительными могут быть платежи, проходящие через третьих лиц – компании, которые не участвуют в сделке, оплата наличными; слишком общая информация в документации, касающаяся состава участников сделки; несоразмерные расходы на логистику.

4. Направление перевозок. «Красным флагом» для правительства Великобритании являются такие страны как Армения, Китай, Индия, Турция, Израиль, Малайзия, Монголия, Сербия, ОАЭ, Узбекистан, Вьетнам и Россия.

#### *Эффективны ли санкции?*

После введения санкций российские нефтяные танкеры встали на якорь по всему миру. Так, танкер для перевозки сырой нефти «Павел Черныш» под флагом Панамы в середине января отправился в индийский порт Сикка, однако индийская сторона отказалась принимать танкер с российской нефтью.

В Желтом море у берегов Китая стоит танкер Huihai Pacific (под флагом Гайаны), который находится в санкционном списке «теневого флота» РФ. Он должен был прибыть в китайский порт Дунцзякоу в начале января. Однако, Китай отказался принимать подсанкционное судно. До сих пор стоит на рейде в Бохайском заливе танкер Mermap, ходящий под флагом Панамы. В египетском Порт-Саиде стоит на рейде нефтяной танкер Agiadne под флагом Барбадоса, на пути туда нефтяной танкер из Приморска Маралта. В конце апреля ожидается прибытие в индийский порт Мундра нефтяного танкера Африка, вышедшего в конце марта из Приморска.

Некоторые танкеры не заходят в порты назначения, хотя не входят в санкционные списки. Так, танкер Alliance вышел из порта Козьмино в конце декабря 2024 года, но так и не зашел в порт назначения Шуйдун в Китае, стоит в открытом море. Аналогичная ситуация с танкером Олимпийский проспект (см.: <https://www.marinetraffic.com/en/ais/home/centerx:28.5/centery:60.1/zoom:9>). Ужесточение санкций явилось неприятным сюрпризом, так как от администрации Трампа ожидали начала переговорного процесса, а не усиления санкционного давления. Для индийских и китайских банков операции с российскими партнерами стали высокорискованными, таким образом, проводить сделки будет сложнее.

В 2024 году с использованием подсанкционных танкеров было перевалено более 530 млн баррелей сырой нефти, что составляет около 40% всего морского экспорта России. Из них 300 млн баррелей было отправлено в Китай, что составляет 56% морского импорта российской нефти в КНР (см.: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-01-13/china-india-rush-to-assess-impact-of-us-sanctions-on-russian-oil>). Теневой флот нельзя назвать неуязвимым. Западные страны не перестают искать способы повысить эффективность ограничений, в том числе за счет санкций не только против физических и юридических лиц, но и самих танкеров.

Но все же пробелы в регулировании этого вопроса остаются, поэтому в полной мере реализовать планы по уничтожению теневого флота пока невозможно. Действуют эффективные схемы распределения. Например, если у танкера порт приписки в Панаме, компания, владеющая им, находится на Сейшельских островах, управляющий судном – в Китае, команда нанята на Филиппинах или в Тайланде, то такому судну можно спокойно заходить в российские порты и везти сырье в Индию или Китай, пользуясь услугами страховых компаний, зарегистрированных в Либерии или Тунисе, которые могут не котироваться по всему миру, что, безусловно, увеличивает риски и издержки, однако цель все равно достигается. Данные схемы сложны в регулировке в рамках международного права, доказать нелегальность транспортировки юридически практически нереально (см.: <https://www.theguardian.com/business/2023/aug/19/the-dark-fleet-of-tankers-shipping-russian-oil-in-the-shadows>).

#### *Теневой флот – новая угроза экологии и международной безопасности*

Отсутствие ожидаемых и явных успехов в санкционной политике, увеличение масштабов теневого флота провоцирует на использование новых инструментов давления в рамках гибридной войны, среди которых подозрения в использовании старых танкеров с целью шпионажа, совершения диверсий на объектах инфраструктуры и даже создание условий для экологических катастроф.

Поскольку теневой флот осуществляет свою деятельность без надлежащего страхового обеспечения, в случае аварии обязанности по очистке возлагаются на пострадавшие страны, а не на оператора

нефтяного танкера. Разливы нефти в море происходят на регулярной основе, в таких случаях практически всегда тень падает на незаконные перевозки. Однако, инциденты мало исследуются и не освещаются в СМИ, хотя экологическая угроза остается одной из приоритетных тем, связанных с теневым флотом. Наиболее освещаемыми примерами являются следующие: в марте 2024 года пятно, оставленное танкером Innova, было замечено в 100 километрах от Шотландии. Британская береговая охрана не предприняла действий для расследования происшествия. Аналогичная ситуация произошла у берегов Италии в феврале 2024 года с танкером Aruna Gulcaу. Итальянскими специалистами осмотр судна произведен не был (см.: <https://www.dw.com/ru/politico-tenevoj-flot-rossii-vinoven-v-namerennyh-razlivah-nefti-po-vsemu-miru/a-70526648#>). Оба судна подозревались в осуществлении деятельности в рамках теневого флота, однако это не было доказано.

В последнее время участились случаи повреждения подводных кабелей в Балтийском море – одном из ключевых направлений для российского экспорта энергетических ресурсов. Кабели обеспечивают связь балтийских стран – Финляндии, Эстонии, Литвы, Швеции, Германии и др. Генсек НАТО Марк Рютте уверен, что такие ситуации не случайны и направлены на дестабилизацию европейского общества. В конце декабря 2024 года в связях с Россией обвинили судно Eagle S, танкер был задержан финской полицией из-за предположительного участия в повреждении электрического кабеля якорем, похожая ситуация возникла и с судном Vezhen, якобы повредившим кабель между Швецией и Латвией. После расследования доказательств диверсии в обоих случаях обнаружено не было (см.: <https://www.mn.ru/smart/tenevoj-tankernyj-flot-kak-chast-gibridnoj-vojny>).

С целью недопущения возможных провокаций со стороны теневого флота, прибрежные балтийские страны, а также НАТО решили усилить контроль за морем и объектами критически важной инфраструктуры, начав операцию «Baltic Sentry». Данный факт можно расценить как попытку обеспечить контроль над всем Балтийским морем, перекрыть торговые маршруты для России, ограничить возможности судоходства. Усиление военной составляющей в рамках гибридной войны представляет собой тревожный тренд. Обвинения в диверсиях, шпионаже, шантаже экологическими катастрофами, скорее предстают как оправдание военного участия в конфликте. Во всяком случае все больше стран подключаются к мониторингу теневого судоходства для увеличения прозрачности морских перевозок и усиления контроля над ними. Практика западных стран может оказаться «не в тех руках», что способно привести к дестабилизации глобальной безопасности.

#### *Заключение*

Геополитическая и экономическая повестка вносят коррективы в современное устройство мира. Для достижения целей стороны конфликта готовы идти на непредсказуемые и жесткие меры. Ярким примером противостояния является появление и развитие теневого флота, использование которого после начала СВО вышло на новый уровень, способный влиять на мировое судоходство, глобальную безопасность и экологию. Вводимые меры не могут искоренить это явление, так как после появления новых ограничений создаются новые, все более изощренные схемы обхода санкций.

#### *Благодарности*

Работа выполнена в рамках темы FMEZ–2023–0009 «Стратегическое планирование развития Арктики в новых геоэкономических и политических условиях» по государственному заданию ФИЦ КНЦ РАН.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Windward. Dark and Gray Fleets. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://windward.ai/glossary/what-is-the-dark-fleet> (дата обращения 14.04.2025).
2. Морские вести России. США ввели санкции против еще строящихся крупнотоннажных танкеров РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://morvesti.ru/news/1679/113587> (дата обращения 15.04.2025).

Щербаков В.В., Ткач В.В.

**ЛОГИСТИКА: ПРЕСТИЖ ПРОФЕССИИ И СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА**

**Аннотация.** В статье приводятся аргументы в пользу роста престижа профессии логиста в России. В аналитических выводах общеэкономические предпосылки соотносятся с институциональным продвижением концепции логистики, обуславливающим востребованность специалистов в области логистики и управления цепями поставок. В рекомендациях по подготовке правовых регламентов приоритет отдается определению экономического статуса логистики и разработке профессиональных стандартов. Для согласования требований профессиональных стандартов и образовательных программ конкретизируются факторы, подлежащих учету при формировании специализаций (профилей) логистической направленности.

**Ключевые слова.** Логистика, транспорт, сквозной вид экономической деятельности, бизнес-услуга, управление цепями поставок, цифровизация, профессиональные стандарты, логист-юрист, логист-технолог, логист-эколог.

Shcherbakov V.V., Tkach V.V.

**LOGISTICS: THE PROFESSION PRESTIGE AND MODERN PRACTICE**

**Abstract.** The article provides arguments in favor of increasing the prestige of the logistics profession in Russia. In the analytical conclusions, general economic prerequisites are correlated with the institutional promotion of the logistics concept, which determines the demand for specialists in the field of logistics and supply chain management. In recommendations for the preparation of legal regulations, priority is given to determining the economic status of logistics and developing professional standards. To harmonize the requirements of professional standards and educational programs, factors to be considered when forming logistics specializations (profiles) are specified.

**Keywords.** Logistics, transport, end-to-end economic activity, business service, supply chain management, digitalization, professional standards, logistics lawyer, logistics technologist, logistics ecologist.

**Введение**

Российская экономика вошла в полосу глубокого обновления логистики. Направленность и высокую интенсивность шагов в этом направлении предопределяют три основных фактора. Первый из них – это кардинальное изменение геологистического ландшафта. Он оказывает двойственное воздействие на

ГРНТИ 81.89.00

EDN UEPAlX

© Щербаков В.В., Ткач В.В., 2025

Владимир Васильевич Щербаков – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой логистики и управления цепями поставок Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-6512-6216

Владимир Владимирович Ткач – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры коммерческой деятельности и торгового бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0001-6744-3170

Контактные данные для связи с авторами (Ткач В.В.): 192007, Санкт-Петербург, ул. Прилуцкая, 3 (Russia, St. Petersburg, Prilukskaya str., 3). Тел.: +7 921 893 31 89. E-mail: vvt@unecon.ru.

Статья поступила в редакцию 03.02.2025.

национальную инфраструктуру товарного рынка. Требуется кардинальная ее перестройка в интересах: устранения ограничений на пути переориентации экспортно-импортных потоков; обеспечения товародвижения, отвечающего потребностям национальной экономики; логистической интеграции РФ с дружественными странами-экономическими партнерами [1, с. 133; 2, с. 9].

Одновременно актуализируется необходимость последовательного нивелирования расхождений между индексами эффективности логистики РФ и странами-лидерами в этой области. Высокая протяженность территории РФ и низкая плотность населения объективно препятствуют достижению этой цели в ближайшей перспективе. Однако мобилизация ее транзитного потенциала в условиях усиления сотрудничества с КНР в рамках программы «Один пояс – один путь» имеет непреходящее значение для развития национальной логистической системы.

Вторым фактором, который обуславливает потребность в коренных переменах в области логистики, следует считать вступление страны в эру Индустрии 4.0. Этот шаг актуализирует ускоренную цифровизацию классических функциональных областей логистики и управления цепями поставок в целом. Параллельно с этим возникает острая необходимость для создания комфортных (жизненно необходимых) условий для функционирования цепей поставок в специализированной виртуальной среде. Системообразующими архитектурными объектами этого пространства будут цифровые платформы, имеющие исчерпывающий коммерческий и логистический функционал.

Третий фактор нами соотносится с ростом институционального признания в необходимости государственного регулирования логистических процессов, в том числе сферы логистических услуг и устойчивого развития национальных цепей поставок. Таким образом, востребованность логистики в экономике РФ возрастает на всех уровнях, в том числе и государственного хозяйствования. Эта тенденция, в свою очередь, обуславливает увеличение спроса на специалистов в этой области, которые способны решать профильные отраслевые задачи в условиях цифровых вызовов.

*Анализ институционального продвижения концепции логистики в России*

Действия государства в направлении закрепления в отечественной правовой практике логистических норм отчетливо просматриваются в целом ряде официальных нормативных актов. Среди них нами выделяются профессиональные стандарты, введенные в правовой оборот Минтруда России. Результаты их аналитического исследования на предмет взаимосвязи с трудовыми логистическими функциями свидетельствуют о следующем:

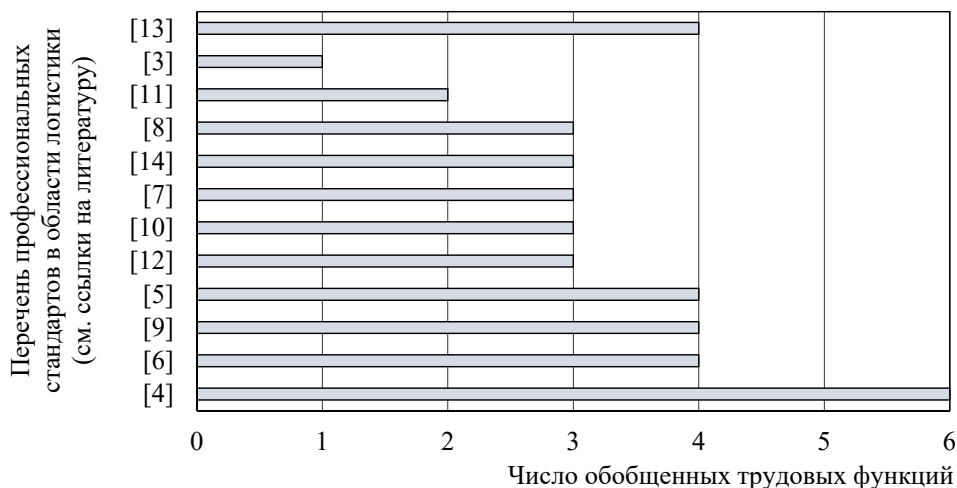


Рис. Распределение профессиональных стандартов по числу обобщенных трудовых функций логистического характера

во-первых, перечень стандартов, которые содержат обобщенные функции данного характера, постоянно возрастает (см. рис.). Эта тенденция сама по себе положительна. Однако, очевидно, что их требования распространяются не на все отрасли. Например, в их число не входит оптовая торговля, которая

играет основную роль в организации товародвижения. Ряд стандартов в силу своей ориентации на государственные закупки не учитывает особенности выполнения этого вида деятельности в сфере оптовой торговли [6, 14]. Заметим, что несмотря на общие принципы закупок в оптовой торговле и для целей государственного хозяйствования, природа этих видов деятельности несколько различается. Выполнение требований отдельных стандартов предполагает наличие у исполнителя трудовой функции логистических знаний и понимания организационно-экономической специфики производства и/или обращения продукции [8]. Этот аспект, по нашему мнению, свидетельствует о необходимости углубления отраслевой специализации логистики в рамках подготовки специалистов в этой области;

во-вторых, значительное число (более 100) профстандартов Минтруда РФ включает единичные трудовые функции логистического характера. Этот факт следует расценивать как глубокое проникновение принципов логистики в российские институциональные регламенты.

Законодательные акты РФ эволюционируют в направлении институционализации логистической деятельности предприятий. Однако ряд вопросов, к числу которых относится ее признание в качестве самостоятельного отраслевого признака, остается открытым. Например, в [15] управление логистикой и цепями поставок рассматривается как предмет оказания консультативных услуг – услуг по управлению бизнес-процессами. В [16] – это вид менеджмента, который соотносится с предоставлением административных услуг по логистике; обеспечением военной безопасности (с военной логистикой); складированием и хранением. Категория транспортной логистики в [15, 16] отсутствует. Однако в [17, 18] она отождествляется с транспортными услугами, которые оказываются в цепях поставок.

В [18] приводится неоднозначное определение транспортно-логистической услуги. Учитывая определение транспортно-логистического центра в [19], можно предположить, что оказание этой услуги предусматривает обработку груза на складах и аналогичных логистических мощностях в процессе его доставки заказчику. В [20] услуги логистики и транспортирования включены в отдельную группу услуг для бизнеса (распределительные). Демаркационная граница между этими видами не проведена. В [20] предлагается осуществлять выбор названия услуги исходя из [15, 16]. В [21] выделяются логистические услуги по доставке реализованных товаров. Они рассматриваются как часть услуги оптовой торговли.

Все это свидетельствует о том, что институциональная позиция в отношении логистики полностью пока не выработана. Этот фактор создает искусственное препятствие на пути развития логистики как сквозного вида экономической деятельности. Одной из причин сложившегося положения следует считать отсутствие концепции развития национальной логистической системы. Государственная практика Республики Беларусь и КНР в данной области вследствие этого представляет особый интерес. Рассмотрим ее далее.

В концепции Республики Беларусь обращают на себя внимание несколько задач: развитие сферы логистических услуг; поэтапное территориальное улучшение качества логистической инфраструктуры страны; построение единой цифровой платформы национальной логистической системы [22]. Их решение, в частности, предполагает непрерывное обеспечение отклика логистической инфраструктуры страны на запросы участников товародвижения. Аналогичная задача в РФ была поставлена в программе развития инфраструктуры товарных рынков [23]. Однако в полной мере она не была решена.

Например, остался открытым вопрос о введении в правовой оборот статистической отчетности для наблюдения за цепями поставок. Объективные предпосылки для возвращения к реализации этой идеи создает национальная система маркировки и прослеживаемости товаров в РФ. Отдельно заметим, что реализация национальной транспортной стратегии не создает исчерпывающий перечень необходимых и достаточных условий для повышения эффективности товародвижения в стране. Требуются комплексные меры, призванные создать полный спектр правовых экономических условий для развития инфраструктуры товарного рынка.

В Республике Беларусь введена в правовой оборот развернутая классификация логистических услуг (8 групп) [24]. Анализ их признаков свидетельствует о том, что в перечень этих услуг внесены практически все бизнес-процессы, которые осуществляются в деятельности любой коммерческой организации, в том числе и внутрифирменные [25].

Практический интерес представляет китайский «Специальный план действий по качественному развитию торговли и логистики» [26]. Компетенции торговой логистики в этом плане, помимо сферы торговых услуг, распространяются и на другие бизнес-услуги, включая логистические. В нем декларируется необходимость тесной интеграции торговых и логистических предприятий. В число последних

входят распределительные/терминальные центры, склады и другие объекты логистической индустрии. Транспортные организации дистанцируются от нее. Таким образом, признаки объединения транспортировки и хранения (складирования) в единую группировку видов экономической деятельности, т.е. в логистическую отрасль, в КНР и в РФ не просматриваются.

Отдельными направлениями институционального продвижения концепции логистики в РФ служат: регламентация организационно-экономических отношений на базе договора поставки; введение в правовой оборот стандартов ГОСТ Р ИСО, которые содержат прямые и косвенные рекомендации по управлению логистикой и/или цепями поставок.

Порядок и условия поставки товаров в оптовой торговле определяются одноименным договором поставки [27, п. 506]. Цепи поставок вследствие этого нужно рассматривать как согласованную однонаправленную последовательность передачи товаров от одного контрагента к другому на основе вертикальных соглашений. Доставка/транспортировка априори не является единственным условием поставки. Кроме того, предприятия одновременно участвуют в работе различных цепей поставок. Эта ситуация объективно обуславливает необходимость непрерывного сбалансирования множества проектов договоров поставки [28, с. 368].

Решение этой задачи выходит за границы простой верификации юристами соответствующих гражданско-правовых средств на предмет: наличия в них ошибок; возможного признания их ничтожности; неспособности потенциальных участников цепей поставок реализовать собственные интересы. Все это актуализирует потребность в логистах-юристах, которые должны: учитывать специфику, в том числе ведения оптовой торговли различными товарами в условиях цифровизации экономики; отслеживать изменения в государственном регламентировании логистических процессов [29].

Кроме того, они призваны вести консультационную работу по реализации профильных ГОСТ Р ИСО. Среди них нами выделяется широкий ряд семейств стандартов в области: терминологии цепей поставок; обеспечения безопасности цепей поставок (в том числе формирования ответственных цепей поставок); устойчивого развития организации (в том числе с учетом ее интеграции в цепи поставок); логистики (устойчивые закупки; интегрированная логистическая поддержка и др.); менеджмента риска (на положения этих стандартов опираются стандарты обеспечения безопасности цепей поставок и др.); взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров; менеджмента качества услуг (в том числе логистических); аутсорсинга (в том числе для обращения к логистическим провайдерам и др.).

Использование стандартов ISO создает институциональные предпосылки для гармонизации процессов на различных уровнях хозяйственной деятельности, в том числе в цепях поставок. Их применение является необходимым условием для логистической интеграции организаций в цепи поставок. Ранее этот шаг требовался в случае вступления предприятия в международные цепи поставок. Сегодня многие отечественные предпринимательские структуры (в первую очередь средние и крупные) ожидают, что потенциальные поставщики прошли сертификацию на соответствие «логистическим» стандартам ИСО [30]. Выделение многими из них в своей коммерческой политике раздела, в котором декларируются требования к обеспечению безопасности цепей поставок, уже приобрело характер нормы экономического поведения.

#### *Задачи высшего образования в институциональном продвижении концепции логистики*

Профиль программы бакалавриата «Логистика и управление цепями поставок» обоснованно входит в число престижных специализаций в системе высшего образования для обеспечения потребностей очень широкого ряда предприятий различной отраслевой принадлежности. Вузы по этой причине играют особую роль в институциональном продвижении концепции логистики в РФ. В силу престижности профессии многие российские вузы декларируют наличие у них программ бакалавриата и/или магистратуры, которые имеют отношение к логистике и управлению цепями поставок, что прослеживается из терминологии, которая использована в названиях программ либо в названиях отдельных учебных дисциплин.

Стремление вузов предоставлять образовательные услуги в актуальной области знаний следует оценивать как признак реагирования с учетом тенденции роста спроса на логистов на рынке труда. Безусловно, предметное наполнение рассматриваемых программ в каждом вузе носит свой содержательный характер. Однако конкуренция между ними усиливается.

В пользу острой востребованности логистов в стране свидетельствует ряд тенденций: расширение перечня российских регламентов, которые содержат требования к выполнению работ этими специалистами; заметный прогресс в строительстве коммерческих складов; рост численности занятости в таком виде деятельности как «Транспортировка и хранение» и др. Последняя, согласно прогнозным оценкам Минтруда России, входит в перечень сфер, в которых в краткосрочном периоде ожидается максимальный прирост потребности в профессиональных кадрах [31].

Изменения на отечественном рынке труда, таким образом, объективно свидетельствуют о необходимости увеличения числа выпускников бакалавриата по профилю «Логистика и управление цепями поставок». Их дефицит существенно сдерживает развитие не только отечественного контрактного сектора логистики, но и торгового и производственного бизнеса в России. Специалисты этой направленности должны обладать множеством компетенций. Среди них нами выделяются знания и навыки по оптимизации и цифровизации операционной логистической деятельности на предприятиях различной отраслевой принадлежности с учетом особенностей: взаимосвязей между ее функциональными областями; обеспечения ее непрерывности; встраивания во внешнее бизнес-пространство в условиях развития электронной инфраструктуры товарного рынка.

Таким образом, сегодня остро требуются специалисты, которые способны алгоритмизировать логистические процессы в целях корректного решения задач по их автоматизации/ цифровизации, т.е. логисты-технологи. Они, в т.ч. должны:

- уметь описывать логистическую систему предприятия на структурном, функциональном, информационном и параметрическом уровне, т.е. обосновывать ее архитектуру;
- учитывать многообразие механизмов и технологий цифровизации логистических процессов;
- управлять рисками трансформации логистического менеджмента на предприятиях в цифровой формат.

Дополнительно нужно констатировать потребность в логистах-экологах, спрос на которых обусловлен актуализацией ESG-политики управления цепями поставок и переходом к циркулярной экономике [32].

#### *Заключение*

Перспективность профессии логиста объективно предопределяется общей логикой развития современной экономики. В рамках подготовки специалистов в этой области знаний требуется учитывать ряд факторов. Логистика является неотъемлемой частью оптовой / розничной торговли или самостоятельным видом бизнес-услуг. В первом случае существенное значение приобретает понимание роли логистики в торгово-коммерческой деятельности производственных предприятий, в том числе в материально-техническом снабжении и сбыте. Во-втором случае, т.е., когда речь идет о PL-операторе, его деятельность основывается на базовых принципах функционирования предприятий транспорта и сферы услуг с поправкой на специфику хозяйственного профиля.

Цифровизация экономики объективно обуславливает новые перспективы управления логистикой и цепями поставок. Это влияние проявляется, прежде всего, в более полном и комплексном отслеживании всех потоков информации, которые сопутствуют товародвижению в рамках каждой поставки. Одновременно с этим актуализируется потребность в детальном видении многоуровневой иерархии логистических операций и их места в архитектуре бизнес-процессов деятельности предприятия. Самостоятельную значимость приобретает разработка и внедрение цифровых двойников цепей поставок [28, 33]. Она позволит перевести их имитационное моделирование на уровень построения и обоснования развития сетевых форм взаимодействия [34, 35].

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Щербаков В.В. Цифровая логистика – ключ к трансформации кооперированных цепочек // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 132-137.
2. Щербаков В.В., Шульженко Т.Г. Формирование направлений и перспективной тематики научных исследований по логистике // Логистика и управление цепями поставок: сборник научных трудов. Вып. 7 (20). СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. С. 6-14.
3. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист логистического планирования и контроля механизированной уборки городских территорий и территорий объектов недвижимости»: Приказ Минтруда России от 27.04.2023 г. № 407н.



4. Об утверждении профессионального стандарта «Логист автомобилестроения»: Приказ Минтруда России от 14.10.2014 г. № 721н.
5. Об утверждении профессионального стандарта «Работник по логистике в сфере обращения с отходами потребления»: Приказ Минтруда России от 27.10.2020 г. № 749н.
6. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области закупок»: Приказ Минтруда России от 10.09.2015 г. № 625н.
7. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области обеспечения строительного производства материалами и конструкциями»: Приказ Минтруда России от 04.12.2014 г. № 972н.
8. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по безопасности, прослеживаемости и качеству пищевой продукции на всех этапах ее производства»: Приказ Минтруда России от 02.09.2020 г. № 556н.
9. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по логистике на транспорте»: Приказ Минтруда России от 08.09.2014 г. № 616н.
10. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по организации сетей поставок машиностроительных организаций»: Приказ Минтруда России от 25.12.2014 г. № 1142н.
11. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по складской логистике химической и биотехнологической продукции»: Приказ Минтруда России от 16.09.2022 г. № 565н.
12. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению цепью поставок в авиастроении»: Приказ Минтруда России от 21.12.2015 г. № 1055н.
13. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению цепями поставок (логист)» (проект). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/reestr-vedomleniy-o-razrabotke-peresmotre-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT\\_ID=110050](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/reestr-vedomleniy-o-razrabotke-peresmotre-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=110050) (дата обращения 31.01.2025).
14. Об утверждении профессионального стандарта «Эксперт в сфере закупок»: Приказ Минтруда России от 10.09.2015 г. № 626н.
15. ОКПД 2 (ОК 034-2014 (КПЕС 2008)). Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности: Приказ Росстандарта от 31.01.2014 г. № 4-ст).
16. ОКВЭД 2 (ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2)). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности: Приказ Росстандарта от 31.01.2014 г. № 14-ст).
17. ГОСТ Р 57118-2016. Перевозки интермодальные. Термины и определения: Приказ Росстандарта от 06.10.2016 г. № 1317-ст.
18. ГОСТ Р 58855-2020. Услуги на железнодорожном транспорте. Качество услуг в области грузовых перевозок. Термины и определения: Приказ Росстандарта от 15.05.2020 г. № 205-ст.
19. Транспортная стратегия РФ до 2030 года с прогнозом на период до 2035 г.: распоряжение Правительства РФ от 27.12.2021 г. № 3363-р.
20. ГОСТ Р 57488-2017. Услуги для бизнеса. Классификация и общие требования.
21. ГОСТ Р 51304-2022. Услуги торговли. Общие требования: Приказ Росстандарта от 24.03.2022 г. № 154-ст.
22. Концепция развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28.12.2017 г. № 1024.
23. О комплексной программе развития инфраструктуры товарных рынков РФ на 1998-2005 годы: Постановление Правительства РФ от 15.06.1998 г. № 593.
24. Государственный стандарт Республики Беларусь. СТБ 2306-2103. Услуги логистические. Общие требования.
25. Государственный стандарт Республики Беларусь. СТБ 2345-2013. Логистическая деятельность. Требования к профессиональной компетентности персонала исполнителей логистических услуг и процедура сертификации.
26. 商贸物流高质量发展专项行动计划 (2021-2025). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-08/10/content\\_5630532.htm](https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-08/10/content_5630532.htm) (дата обращения 03.04.2024).
27. Гражданский Кодекс РФ. Ч. 2: Федеральный закон РФ от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ.
28. *Ткач В.В.* Контуры теории построения цифровых двойников цепей поставок в оптовой торговле // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: материалы IV национальной науч.-образоват. конф. 12–14 октября 2023 г. Санкт-Петербург. В 2-х ч. Ч. 1. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. С. 363-371.
29. Об утверждении межотраслевых норм времени на погрузку, разгрузку вагонов, автотранспорта и складские работы: Постановление Минтруда РФ от 17.10.2000 г. № 76.
30. ГОСТ Р 53663-2009 (ИСО 28000:2005). Система менеджмента безопасности цепи поставок. Требования.
31. Минтруда России: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/employment/260> (дата обращения 31.01.2025).
32. *Щербаков В.В.* Образовательный эксперимент по логистике: 20 лет спустя // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: материалы II национальной науч.-образоват. конф. 21 октября 2021 г. Санкт-Петербург. СПб.: Изд-во СПбГЭУ. 2021. С. 288-295.

33. *Силкина Г.Ю., Щербаков В.В.* Цифровые двойники как стратегический технологический тренд инновационного развития бизнеса // *Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием: материалы всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием. 30 ноября 2018 г., г. Тюмень. Тюмень: ТИУ, 2019. С. 198-201.*
34. *Силкина Г.Ю.* Модельное представление сетевых структур в логистике // *РИСК: Рынок, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2024. № 1. С. 12-16.*
35. *Силкина Г.Ю.* Сетевое развитие цепей поставок в цифровой информационно-технологической среде // *Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: материалы IV национальной науч. образоват. конф. 12-14 октября 2023 г., Санкт-Петербург. В 2-х ч. Ч. 1. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. С. 140-146.*

Руденко М.Н., Баландин Д.А.

## ДОСТИЖЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ИНДУСТРИАЛЬНО-РАЗВИТОГО РЕГИОНА

***Аннотация.** В статье исследованы закономерности глобальной интеграции и идентифицировано место России в процессах технологической трансформации. Рассмотрена роль индустриально-развитых регионов в обеспечении экономической безопасности страны и предложены меры регулятивного воздействия с позиции использования новых возможностей при формировании благоприятной среды для внедрения передовых инноваций, прорывных технологий и модернизации промышленных производств.*

***Ключевые слова.** Технологический суверенитет, экономическая безопасность, индустриально-развитый регион, условия экономической неопределенности.*

Rudenko M.N., D.A. Balandin S.V.

## ACHIEVEMENT OF TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY IN THE SYSTEM OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF AN INDUSTRIAL DEVELOPED REGION

***Abstract.** The article examines the patterns of global integration and identifies Russia's place in the processes of technological transformation. It examines the role of industrially developed regions in ensuring the country's economic security and proposes regulatory measures from the perspective of using new opportunities in creating a favorable environment for the introduction of advanced innovations, breakthrough technologies, and the modernization of industrial production.*

***Keywords.** Technological sovereignty, economic security, industrialized region, conditions of economic uncertainty.*

### *Введение*

В настоящее время, под усиливающимся внешним геополитическим давлением, уже сложившиеся интеграционные связи Российской Федерации стали ослабевать и изменять свою направленность на мировых рынках в пользу новых основных экономических партнеров. Устойчивый спрос на востребованную продукцию отраслей обрабатывающей промышленности и сельскохозяйственного производства, наряду с значительными финансовыми вливаниями государства, обеспечили в 2023 году существенный рост ВВП. В условиях дискриминационных ограничений определенные положительные результаты принесла политика импортозамещения.

---

ГРНТИ 06.61.33

EDN UMSZKU

© Руденко М.Н., Баландин Д.А., 2025

Марина Николаевна Руденко – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательства и экономической безопасности Пермского государственного национального исследовательского университета. ORCID 0000-0001-9377-589X

Дмитрий Аркадьевич Баландин – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института экономики УрО РАН. ORCID 0000-0002-7862-3617

Контактные данные для связи с авторами (Руденко М.Н.): 614068, г. Пермь, ул. Дзержинского, 2А (Russia, Perm, Dzerzhinskiy str., 2A). Тел.: +7 (912) 885-33-25. E-mail: m.ru.ko@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 16.02.2025.

В то же время, «исход» ряда транснациональных корпораций из экономики России не только обнажил проблемы технологически зависимых отраслей [1], привел к свертыванию программ научно-технологического обмена и бизнес-коопераций [2], но и резко обострил задачи обеспечения экономической безопасности. В этой связи, особую злободневность приобретает результативность государственного управления по достижению технологического суверенитета страны [3] и субъектов, ее образующих. В числе последних следует отметить индустриально-развитые регионы, значимость которых проявляется в том, что в них наиболее заметно аккумулируются процессы технологической трансформации и происходит наращивание конкурентного потенциала России [4].

Современная экономическая неопределенность формирует новые задачи для соответствующих отраслей науки в направлениях переосмысления теоретических основ и обоснования практических решений по достижению технологического суверенитета страны и регионов, что и определяет актуальность заявленной темы исследования. Объектом исследования выступают индустриально-развитые регионы Российской Федерации. Предмет исследования – анализ процессов достижения технологического суверенитета в системе обеспечения экономической безопасности Пермского края.

#### *Анализ литературы*

В научных источниках под «экономической безопасностью» понимается устойчивость в преодолении негативных последствий воздействия внешних факторов [5], в том числе в аспектах обеспечения национальной экономики критически значимыми технологиями, создаваемыми за счет собственных компетенций и ресурсов, а также суверенного контроля за ними [6]. Отмечается системное единство экономической безопасности страны и регионов [7] в соблюдении национальных интересов [8], достигаемое институциональным регулированием с учетом специфики и ресурсов конкретного территориального пространства [9]. Исследуются критерии и показатели экономической безопасности по типовым группам субъектов Российской Федерации [10], выделяемым в силу межрегиональных различий в факторах производства, отраслевой специализации и особенностях межтерриториального обмена [11].

Особый интерес вызывают работы, посвященные актуализации вопросов обеспечения экономической безопасности регионального пространства посредством достижения технологического суверенитета субъектами страны [12] с позиций обладания определенными правами на уникальные технологии, решения и ресурсы [13], успешности конвертации накопленного интеллектуального капитала [14]. В этой связи, отдельного внимания заслуживают труды, раскрывающие роль индустриально-развитых регионов, сложившаяся отраслевая структура которых выступает консолидирующим ядром [15], позволяющим аккумулировать территориальные ресурсы и потенциалы в эффективной реализации управленческих решений в ответ на внешние вызовы [16], включая меры государственной поддержки внедрения прорывных технологий в материальный сектор экономики [17] и производства конкурентной востребованной продукции [18].

В числе факторов, препятствующих достижению технологического суверенитета, отмечают: моральный износ производственной базы и низкую инвестиционную привлекательность обрабатывающих отраслей, асимметричность развития регионов и процессы деиндустриализации, институциональные ограничения [19], нестабильность конъюнктуры рынков и санкционные условия [20]. Обосновываются принципы поддержки предприятий оборонного комплекса и сохранения традиционной индустриальной специализации, на основе соблюдения которых, в условиях обострения геополитического противостояния, может быть обеспечен промышленный рост в индустриально-развитых регионах [21].

Таким образом, можно констатировать наличие значительного спектра различных точек зрения по исследуемой тематике, обобщение которых позволяет прийти к пониманию системной соподчиненности мер по достижению технологического суверенитета и обеспечению экономической безопасности страны и регионов единой цели – гарантированной государством защите национальных интересов в условиях нестабильности внешнего окружения и вызванных ими существующих и потенциальных угроз. Обширный спектр представленных работ, несмотря на их определенные смысловые отличия, позволяет отметить устойчивый научный интерес, возрастающую значимость теоретико-методологического обоснования и развития прикладных аспектов в данной сфере познания.

Остается не полностью осмысленной и разрешенной задача выработки новой политики Российской Федерации, включающей применение отдельных инструментов ограничения рыночной модели для преодоления негативных последствий глобальной интеграции и влияния транснационального капитала, рационализм которых препятствует полноценной реализации потенциалов развития. Требуется дополнительная концептуализация аспектов достижения технологического суверенитета в системе обеспечения экономической безопасности индустриально-развитыми регионами как одного из основополагающих условий укрепления конкурентных позиций в условиях современной экономической неопределенности. Повышается значимость исследований, позволяющих выявить и оценить технологические потенциалы конкретных индустриально-развитых регионов в реальной защите национальных интересов. Необходим анализ причин, из-за которых ряду российских индустриально-развитых регионов не удается преодолеть инерционность в достижении технологического суверенитета.

Цель настоящей статьи состоит в раскрытии процессов достижения технологического суверенитета в системе реализации мер государственного регулирования по обеспечению экономической безопасности страны и регионов в современных условиях. В достижении поставленной цели были определены и достигнуты следующие задачи: изучить закономерности глобальной интеграции и идентифицировать современное место Российской Федерации в процессах технологической трансформации мирового пространства; рассмотреть специфику индустриально-развитых регионов и их роль в обеспечении экономической безопасности страны; определить меры регулятивного государственного воздействия, необходимые для достижения технологического суверенитета индустриально-развитыми регионами; обозначить направления дальнейших исследований.

#### *Материалы и методы*

В ходе работы над статьей использовались методы: причинно-следственного исследования, обобщения и синтеза, сравнительного и графического анализа статистических показателей. Материалами для работы послужили опубликованные труды российских и зарубежных исследователей, посвященные вопросам экономической безопасности, достижения технологического суверенитета, регионального развития, а также данные результатов официального статистического наблюдения.

#### *Результаты и обсуждение*

Современный этап развития характеризуется усилением роли наднациональных структур, аккумулирующих и регулирующих ресурсы суверенных государств в достижении корпоративных целей. Об этом свидетельствуют как процессы глобальной интеграции, например, формирование надгосударственного института ЕС и реализация единой политики (иногда даже в ущерб собственным интересам стран – участников Европейского Союза), так и нарастающая поляризация мирового пространства по уровням экономического развития, доступности материальных благ для населения и качества условий его жизнедеятельности.

Изначально, конкурентные позиции корпоративного бизнеса формировались в экономических системах индустриально-развитых стран за счет реализации государственного управления по вектору взаимно сменяющихся этапов: институциональный протекционизм масштабной модернизации технологической базы – либерализация внешнеторгового оборота – свободное транснациональное перемещение капитала [22]. В итоге, процессы развития мировой экономики стали происходить под регулируемыми воздействиями доминирующих транснациональных структур. Современное конкурентное противостояние на мировом рынке побуждает транснациональные корпорации стремиться к неограниченному контролю за правящими элитами, вплоть до возможности принуждать их к ведению торговых (санкционных) и информационных войн, ограничению экспорта технологий, смене «неудобных» режимов стран третьего мира, участию в вооруженных конфликтах и т.д.

Свою роль сыграли и интеграционные процессы, особенно в формате выстраивания межгосударственных альянсов и союзов [23], в числе последствий которых отмечается явление формирования системных институтов защиты интересов на основе глобальной стандартизации и унификации технологий, с одновременной утратой технологического суверенитета многими странами [24] в стратегических отраслях материального производства [25]. В совокупности это, в значительной степени, снизило функционал управления суверенных государств, в том числе в аспектах оборота и распространения технологий.

Самым непосредственным образом данные явления отразились на Российской Федерации. На протяжении многих лет просматривалось стремление органов, определяющих экономическую политику страны, «войти» в глобальный тренд технологической трансформации мирового пространства. При этом, в силу воздействия множества факторов, в первые десятилетия постсоветского периода наблюдался отказ от государственного протекционизма в задачах технологического переоснащения сферы материального производства, что в условиях либерализации внешнеторговых отношений неминуемо привело к утрате контроля за увеличивающимся влиянием транснационального капитала на экономику страны.

Таким образом, разрыв последовательности реализации этапов цикла технологического развития кардинальным образом понизил потенциал экономики Российской Федерации, предопределил становление экспортно-сырьевой модели развития и замедление темпов технологической модернизации, деградацию прикладной науки и низкую инвестиционную привлекательность традиционных производств, дифференциацию субъектов страны по качеству условий жизнедеятельности населения. Необходимость нейтрализации данных негативных проявлений, в реалиях сегодняшнего дня, побуждает реализацию государством защитных функций по обеспечению национального суверенитета и экономической безопасности страны и регионов.

Следует также отметить, что в условиях современной неопределенности политические решения, прежде всего руководства США, направленные на поддержку собственного оборонного комплекса и нефтегазовой отрасли, а также ослабление конкурентных позиций Европейского Союза (как одного из ключевых центров формирования закономерностей глобального развития), стали преобладать над экономическими интересами многих транснациональных корпораций. Тем самым, речь можно вести об явно заметном усилении функций государственного регулирования в сфере экономического развития противоположных сторон современного геополитического противостояния: США и России (в Китае высокая контролирующая роль государственных институтов в управлении экономикой сохраняется на протяжении многих десятилетий).

Осознание возрастающей технологической зависимости суверенных экономик, растущей неоднородности глобального пространства стимулировало также пересмотр промышленной политики в экономических, институциональных и научных аспектах государственного регулирования во многих странах ЕС. Для определения порогового уровня, позволяющего судить о степени достижения технологического суверенитета, стали применяться различные комбинации аналитических и экспертных оценок. В числе показателей оценки стали использоваться данные о внешнеторговом обороте критически важных технологий, объемах их промышленного производства и долях на рынке, количестве участвующих в создании высокотехнологичных процессов субъектов, зарегистрированных правах на интеллектуальную собственность, разработанных технических стандартах и научных публикациях в соответствующей сфере [26].

Выскажем мнение – современные реалии следует рассматривать не только в отрицательном ракурсе, но и с позиции новых возможностей развития государств и их отдельных территорий, появляющихся в процессе преодоления явлений глобальной турбулентности. Конкурентное противостояние между странами, их союзами и блоками, регионами, и, в конечном итоге, транснациональными корпорациями создает благоприятную среду для внедрения инноваций и прорывных технологий, модернизации и реиндустриализации промышленного производства во всех формах их проявления [27]. Безусловно, данные процессы будут наиболее эффективными в среде, где уже существуют устойчивые институты регулирования, развиты отрасли материального производства (прежде всего – обрабатывающая промышленность), сформирован высокий человеческий капитал, имеются необходимые ресурсы и реализуется научно-технологический потенциал. Таким образом, просматривается прямая связь между весомостью «вклада» индустриальных территорий в экономику и достижением технологического суверенитета конкретной страной.

В связи с изложенным считаем, что условия экономической неопределенности актуализируют проблемы современного развития субъектов Российской Федерации, характеризующихся высоким индустриальным потенциалом, задачи идентификации уровня их технологичности в целях определения перспективной отраслевой специализации на стратегическую перспективу. В силу ограниченного объема статьи, приведем отдельные результаты анализа показателей (проведенного нами в процессе исследования), которые характеризуют процессы достижения технологического суверенитета индустриально-развитого региона – Пермского края. Анализ включал следующие процедуры: исследование

структуры ВРП и особенностей развития ключевых отраслей материального производства; мониторинг показателей технологической среды и внешнеторгового оборота технологий; оценка достигнутого уровня технологического суверенитета.

О высоком индустриальном уровне Пермского края, в первую очередь, свидетельствует высокая доля обрабатывающих производств – более 30 % в общем объеме ВРП региона по итогам 2022 года. Именно обрабатывающая отрасль Пермского края формирует условия для достижения технологического суверенитета региона. Наряду с отраслями промышленности, значительный вклад в процессы достижения технологического суверенитета и обеспечения экономической безопасности индустриально-развитого региона вносят образовательные организации, обеспечивающие высокотехнологичный сектор материального производства кадрами необходимого уровня квалификации. К сожалению, приходится констатировать уменьшение доли образования в валовом продукте как Российской Федерации, так и Пермского края.

Стратегические задачи защиты национального суверенитета, решаемые в настоящее время, более благоприятно отразились на динамике показателей научно-технологической деятельности, показав рост как в Российской Федерации в целом, так и в Пермском крае (рисунок 1). И в данном ракурсе отдельного внимания заслуживают показатели, характеризующие долю внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме валового продукта (рисунок 2).

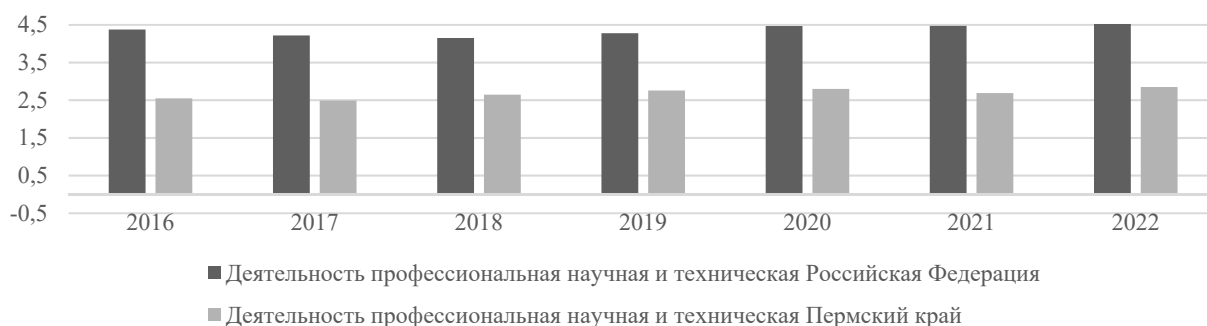


Рис. 1. Доля научной и технологической деятельности в валовом продукте России и Пермского края, %

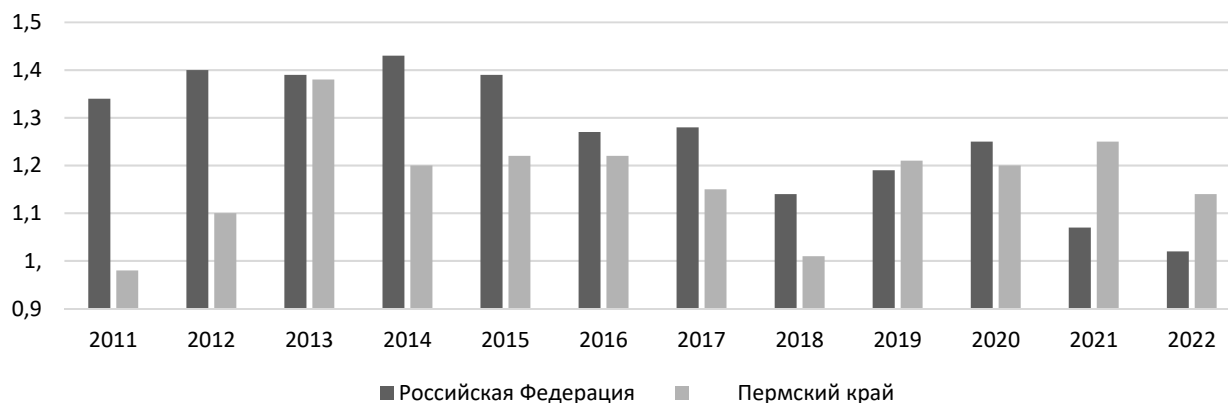


Рис. 2. Доля внутренних затрат на исследования и разработки в ВВП/ВРП, %

Считаем также уместным на рисунке 3 отразить показатели внешнеторгового оборота технологий по Российской Федерации, Приволжскому федеральному округу (ПФО) и Пермскому краю. Содержание рисунка 3 иллюстрирует преобладание поступлений по экспорту технологий над выплатами по импорту у Приволжского федерального округа и обратную ситуацию по Российской Федерации в целом и Пермскому краю, что не только отражает разнообразие интеграционных связей и отраслевых специализаций региональных экономических систем, но и предопределяет необходимость реализации соответствующих мер, которые мы в системном виде представили на рисунке 4.

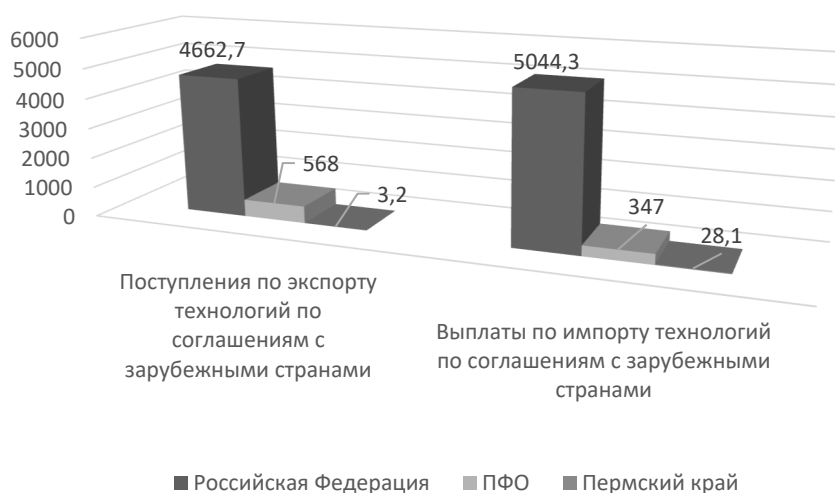


Рис. 3. Внешнеторговый оборот технологий России, ПФО и Пермского края, 2022 г., млн долл. США

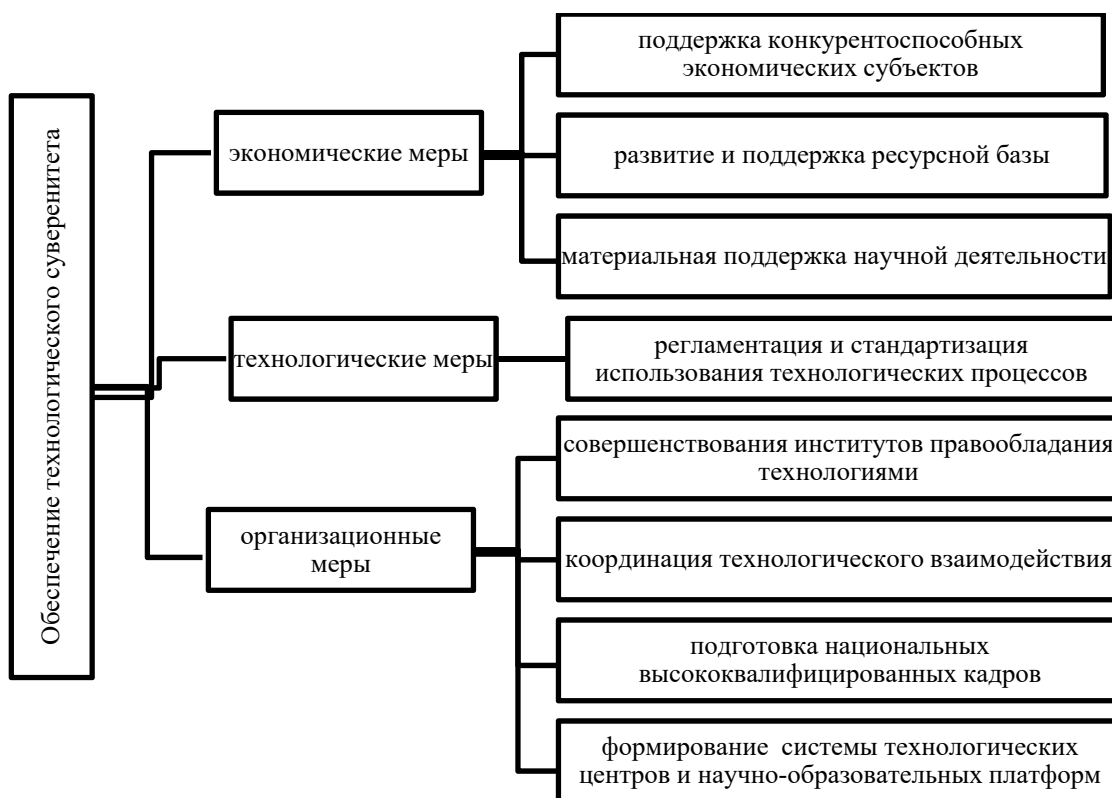


Рис. 4. Меры, направленные на достижение технологического суверенитета индустриально-развитого региона

По результатам оценки уровня технологического суверенитета региона, в условиях экономической неопределенности, можно сделать ряд выводов: во-первых, Пермский край имеет специфическое преимущество, заключающееся в высокой доле обрабатывающей отрасли в структуре ВРП; во-вторых, концентрация ресурсов в промышленном секторе экономики в последние годы преопределила уменьшение доли образования в валовом продукте, а учреждения данной сферы не смогли преодолеть инерционность в развитии, показав существенное отставание от средних показателей по стране, при этом показатель доли научно-технологической деятельности в рассматриваемом периоде существенно не менялся; в-третьих, государственные заказы и финансирование в рамках целевых программ обеспечили



резкое повышение доли внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме ВРП; в-четвертых, выплаты по импорту технологий существенно преобладают над поступлениями по экспорту, что отражает ориентированность региона на внутреннего потребителя, в том числе структур, обеспечивающих защиту национальных интересов Российской Федерации.

Достижение технологического суверенитета индустриально-развитого региона предполагает следование определенной логике структурной адаптации, которая должна базироваться на научной основе. Предложенные меры, направленные на достижение технологического суверенитета индустриально-развитого региона, могут быть востребованными при стратегировании и программировании промышленной политики региона в процессах конкретизации мероприятий и определении инструментов управления. Следует отметить, что проблематика определения мер по достижению технологического суверенитета, как неотъемлемого элемента обеспечения экономической безопасности индустриально-развитых регионов, не может быть разрешена посредством простого выделения субъектами страны отраслевых ориентиров пространственного развития, их согласования в рамках соответствующих стратегий федерального уровня, а также последующей реализации.

К сожалению, как показал опыт реализации программных документов пространственного развития, перспективная специализация субъектов Российской Федерации определялась с высокой степенью субъективизма оценок, без необходимого теоретико-методологического обоснования, при, зачастую, игнорировании отраслевых инициатив и потенциалов освоения критически важных для экономической безопасности технологий (включая двойные и сквозные). Формат настоящей статьи не позволяет более подробно рассмотреть предложенные меры и механизм их реализации, в связи с чем данные аспекты будут подробно раскрыты нами в последующих работах.

В порядке обсуждения отметим, что проведенный нами анализ подтвердил позицию, высказанную Егиной Н.А., об определяющей роли промышленного потенциала индустриально-развитых региональных систем в достижении технологического суверенитета, который, в свою очередь, становится приоритетной целью обеспечения экономической безопасности Российской Федерации в реализации национальных интересов [28]. Результаты исследования подтверждают мнение Даниловой И.В. и Насытых К.Ю. о наличии качественной зависимости результатов оценки достижения технологического суверенитета от обоснованности, полноты и информативности выбранных показателей, их доступности для процедур аналитической интерпретации и верификации при определении региональных «точек роста» [29].

Также мы солидарны с Сухаревым О.С. в том, что проблемы оценки уровня достижения технологического суверенитета в значительной степени вызваны попытками усреднения или агрегирования показателя по всей совокупности критически важных технологий, а достоверность измерения будет выше при оценке каждого отдельного технологического направления с учетом их системной связности и воздействующих факторов [30].

#### *Заключение*

Подводя итоги, считаем возможным еще раз отметить, что в процессе изучения процессов достижения технологического суверенитета и мер государственного регулирования по обеспечению экономической безопасности Российской Федерации и регионов были затронуты закономерности глобальной интеграции и осмыслено место Российской Федерации в процессах технологической трансформации мирового пространства; рассмотрена роль индустриально-развитых регионов в обеспечении экономической безопасности страны; предложены меры регулятивного государственного воздействия, необходимые для достижения технологического суверенитета индустриально-развитыми регионами; определена необходимость переосмысления теоретических основ и обоснования практических решений по достижению технологического суверенитета страны и регионов.

Приращением знаний являются ряд авторских заключений теоретического и практического характера. В частности, обоснование того, что современные реалии следует рассматривать не только в отрицательном ракурсе, но и с позиции новых возможностей для формирования благоприятной среды для внедрения инноваций и прорывных технологий, модернизации промышленных производств. Кроме того, следует выделить вывод о том, что достижение технологического суверенитета индустриально-развитым регионом Российской Федерации в условиях современной экономической неопределенности является закономерным процессом, протекающим под деструктивными воздействиями ряда геополитических факторов.

тических факторов, преодоление которых становится стратегической задачей государственного управления в ходе реализации организационно-экономических и технологических мер в системе обеспечения экономической безопасности.

Эффективность данных решений, подтвержденных результатами анализа соответствующих показателей Пермского края, определяется выверенностью и оптимальностью задаваемой траектории промышленной трансформации пространства субъекта страны, продиктованной необходимостью защиты национальных и региональных интересов, выводя, при этом, на первый план предприятия обрабатывающей отрасли и протекционистские меры по освоению критически важных технологий. Таким образом, проведенное исследование в высокой степени актуализирует затронутую тематику и может стать основой для дальнейших научных изысканий.

*Благодарности*

Исследование выполнено в соответствии с Планом НИР Института экономики УрО РАН.

### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Куклин А.А., Охотников С.А. Оценка экономической безопасности региона: реальное состояние или присутствие феномена псевдобезопасности // Журнал экономической теории. 2020. № 17 (3). С. 600–613.
2. Шкодинский С.В., Кушнир А.М., Продченко И.А. Влияние санкций на технологический суверенитет России // Проблемы рыночной экономики. 2022. № 2. С. 75–96.
3. Караваева И.В., Лев М.Ю. Экономическая безопасность: технологический суверенитет в системе экономической безопасности в современной России // Экономическая безопасность. 2023. № 6 (3). С. 905–924.
4. Лаврикова Ю.Г., Акбердина В.В., Суворова А.В. Согласование приоритетов научно-технологического и пространственного развития индустриальных регионов // Экономика региона. 2019. № 15 (4). С. 1022–1035.
5. Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4–16.
6. Горячева Т.В., Мызрова О.А. Роль и место технологического суверенитета в обеспечении устойчивости экономики России // Известия Саратовского ун-та. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. № 23 (2). С. 134–145.
7. Цветков В.А., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Аналитические подходы к оценке экономической безопасности региона // Экономика региона. 2019. № 1. С. 1–12.
8. Афанасьев А.А. Технологический суверенитет как научная категория в системе современного знания // Экономика, предпринимательство и право. 2022. № 12 (9). С. 2377–2394.
9. Лев М.Ю. О возрастании значимости исследований национальной безопасности в современной экономической науке // Экономическая безопасность. 2022. № 1. С. 303–338.
10. Долганова Я.А., Руденко М.Н. Устойчивое развитие регионов как основа формирования системы экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 99–106.
11. Вакурин А.В., Кузовлева Н.Ф. О концептуальных подходах к анализу экономического неравенства регионов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 1 (1). С. 67–80.
12. Хмелева Г.А. Технологический суверенитет как инструмент обеспечения устойчивого развития экономики региона в условиях санкций // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3.
13. Константинов И.Б., Константинова Е.П. Технологический суверенитет как стратегия будущего развития российской экономики // Вестник Поволжского института управления. 2022. № 22 (5). С. 12–22.
14. Ефимов А.В., Тихоновская С.А. Технологический суверенитет России в контексте стратегических целей развития региональной экономики // Друковский вестник. 2022. № 4 (48). С. 165–172.
15. Данилова И.В., Резепин А.В. Развитие пространственных экономических систем: эволюционный подход // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2022. № 16 (1). С. 18–28.
16. Красильникова Л.Е., Баландин Е.Д. Современные угрозы и обоснование изменений в регулировании экономической безопасности региона // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 8. С. 360–379.
17. Акбердина В.В. Мультифункциональная роль индустриально развитых регионов в экономике страны // Journal of New Economy. 2020. № 21 (3). С. 48–72.
18. Щеглов Е.В., Акатов Н.Б., Баландин Е.Д. Конкурентоспособное развитие промышленного комплекса региона на современном этапе // Российский экономический интернет-журнал. 2020. № 4. С. 62.
19. Ужегов А.О. Индустриальный профиль регионов и возможности их высокотехнологичного развития // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2023. № 21 (3). С. 118–128.
20. Бородавкина Н.Ю., Муковнина Е.Ю. Вклад государственных индустриальных парков в развитие технологического суверенитета регионов в условиях санкций (на примере Калининградской области) // Сервис в России и за рубежом. 2023. № 17 (4). С. 39–49.

21. Преображенский Б.Г., Мяснянкина О.В. Пространственная ориентация реиндустриализации в субъекте федерации // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 2 (61). С. 64–70.
22. Толкачев С.А., Теляков А.Ю. Концепция циклической последовательности распространения базисных технологий в экономике и онтологическая обусловленность теорий индустриального общества // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2022. № 1 (1). С. 81–100.
23. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means // Research Policy. 2023. № 52. P. 6.
24. Da Ponte A., Leon G., Alvarez I. Technological sovereignty of the EU in advanced 5G mobile communications: An empirical approach // Telecommunications Policy. 2022. № 47 (7). P. 102459.
25. Crespi F., Caravella S., Menghini M., Salvatori C. European Technological Sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy // Intereconomics. 2021. № 56 (6), P. 348–354.
26. Еремченко О.А., Куракова Н.Г. Изменение уровня технологического суверенитета в зарубежных странах: опыт Европейского союза // Экономика науки. 2023. № 9 (3). С. 47–60.
27. Дорошенко Ю.А., Старикова М.С., Ряпухина В.Н. Выявление моделей индустриально-инновационного развития региональных экономических систем // Экономика региона. 2022. № 18 (1). С. 78–91.
28. Егина Н.А. Оценка промышленного потенциала территории в интересах обеспечения национального технологического суверенитета // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 2 (57). С. 14–27.
29. Данилова И.В., Несытых К.Ю. Стратификация пространства индустриальных регионов: общее и особенное развития обрабатывающей промышленности // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. № 17 (2). С. 7–23.
30. Сухарев О.С. Технологический суверенитет России: формирование на базе развития сектора «экономика знаний» // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 1. С. 47–64.

## ВЫЗОВЫ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ НЕДОСТАТОЧНОГО УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ И КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ ОТРАСЛЕЙ

*Аннотация.* В статье рассмотрены проблемы обеспечения экономической безопасности в условиях недостаточного уровня квалификации и ключевых компетенций российских специалистов. Развитие ключевых компетенций рассмотрено на примере предприятий автомобильной промышленности, технологии маглев, станкостроения. Отмечено, что существующие ключевые компетенции не обеспечивают рост производительности труда, а также экономическую безопасность. Выявлены риск-факторы, влияющие на рост производительности труда, низкий уровень квалификации сотрудников и неспособность руководства хозяйствующих субъектов повысить уровень профессиональной подготовки в виде наставничества, которое является наиболее перспективным направлением формирования заинтересованности сотрудников и работодателей в мотивации труда. Результаты исследования могут быть использованы в разработке внутренних локальных документов по проведению профессиональной подготовки сотрудников.

*Ключевые слова.* Вызовы, недостаточный уровень квалификации, ключевые компетенции, конкурентное преимущество, экономическая безопасность.

Zemskov V.V.

## CHALLENGES FOR ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF INSUFFICIENT QUALIFICATIONS AND KEY COMPETENCIES OF INDUSTRY SPECIALISTS

*Abstract.* This article examines the problems of ensuring economic security in conditions of insufficient qualifications and key competencies of Russian specialists. The development of key competencies is considered on the example of enterprises in the automotive industry, Maglev technology, and machine tool manufacturing. It is noted that the existing core competencies do not ensure the growth of labor productivity, as well as economic security. The risk factors influencing the growth of labor productivity, the low level of qualification of employees and the inability of the management of business entities to increase the level of professional training in the form of mentoring, which is the most promising area of interest of employees and employers in labor motivation, have been identified. The results of the research can be used in the development of internal local documents on professional development of employees.

*Keywords.* Challenges, insufficient level of qualifications, key competencies, competitive advantage, economic security.

### Введение

В Стратегии экономической безопасности России до 2030 года в качестве вызова отмечен недостаточный уровень квалификации и ключевых компетенций российских специалистов. Это налагает определенные обязанности на руководителей отраслевых министерств и ведомств, а также собственников бизнеса по

ГРНТИ 06.61.33

EDN UYQGUC

© Земсков В.В., 2025

Владимир Васильевич Земсков – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва). ORCID 0000-0001-7402-5524

Контактные данные для связи с автором: 125167, Москва, пр. Ленинградский, 49/2. (Russia, Moscow, Leningradsky av., 49/2). Тел.: +7 (499) 943-98-55. E-mail: VVZemskov@fa.ru.

Статья поступила в редакцию 22.01.2025.

разработке и внедрению современных способов и методов повышения уровня квалификации и ключевых компетенций. Под вызовом в контексте данного научного исследования понимаются крупные нерешенные проблемы на государственном и корпоративном уровнях управления. Далее нерешенные проблемы могут привести к возникновению угроз и рисков в различных областях экономики страны.

В современных условиях, после начала специальной военной операции на Украине и введения санкционных ограничений, проблемы достижения эффективности хозяйственной деятельности за счет повышения уровня квалификации и ключевых компетенций специалистов всех отраслей становятся актуальными. Это выражается в том, что, во-первых, от наличия квалифицированных специалистов, во многом, зависят результаты труда. Во-вторых, формирование ключевых компетенций на основе соединения образовательного пространства и практической деятельности даёт наибольший эффект в развитии прорывных технологий, которые характеризуются скачкообразностью, а не линейностью развития. В-третьих, ключевые компетенции рассматриваются как конкурентное преимущество специалистов (в финансовом учете это называется деловой репутацией хозяйствующего субъекта, повышающей его стоимость).

#### *Материалы и методы*

В выступлениях Президента России Путина В.В. часто акцентировалось внимание на развитие компетентностного подхода при подборе государственных служащих, а также в реальном секторе экономики. Исследованию этих проблем посвящено много публикаций. Санатина К.П., Ярушева С.А. в своей работе рассмотрели основные методы повышения квалификации работников [6]. А в работе Болдыревой Н.В. отмечено, что сегодня на рынке востребованы такие компетенции как meta, self skills [1]. Наиболее обширная трактовка компетенций представлена в работе Скурихиной Т.Г., где выделены три группы компетенций: «компетенции, относящиеся к самому человеку как личности, субъекту деятельности, общения; компетенции, относящиеся к социальному взаимодействию человека и социальной среды; компетенции, относящиеся к деятельности человека» [7].

Исследованию проблем компетенции личности по модели Европейского столпа социальных прав посвящена работа Гараевой Н.Р. [2]. Основным принципом Европейского столпа социальных прав является то, что каждый индивидум «имеет право на качественное и инклюзивное образование» [2]. Стоит также отметить, что Прасолов В.И. в своей работе четко проанализировал влияние миграционных процессов, в том числе и незаконных на уровень повышения квалификации кадров через механизм обеспечения национальной безопасности России [4].

#### *Результаты и обсуждение*

Для достижения высоких результатов в труде каждому работнику необходимо соответствовать определенному уровню квалификации, под которой понимается совокупность характеристик (знания, умения, профессиональные навыки, опыт работы). Статья 195.1 Трудового кодекса России вводит понятие «профессиональный стандарт», под которым понимается уровень квалификации работника для выполнения определенной работы с заданным качеством труда. Следует отметить, что между уровнем квалификации и производительностью труда существует прямая связь: чем выше уровень знания, умения и профессионального навыка, тем больше объем выпуска продукции за определенный промежуток времени.

Исследование показало, что в 2022 году по сравнению с 2021 годом произошло уменьшение производительности труда на 7,3% (см. рис. 1). Также произошло уменьшение производительности труда в рыболовстве, рыбоводстве на 3,1%, добыче полезных ископаемых – на 4,1%, обрабатывающей промышленности – на 5,9%. Уменьшение индекса производительности труда связано с несколькими факторами:

- низкий уровень квалификации. Если посмотреть на предприятия нефтегазового сектора, унитарные предприятия, то обнаружим, что из-за коррупции занятие должности происходит зачастую по «блату», знакомству, а не вследствие обладания соответствующими компетенциями. В качестве примера, подтверждающего это положение, можно привести план Газпрома сократить численность персонала центрального аппарата компании наполовину;
- либеральная миграционная политика. Действующее в настоящее время миграционное законодательство основным критерием найма иностранных граждан на работу рассматривает их высокую квалификацию. К сожалению, миграционное законодательство России не рассматривает признаки

(характеристики) высококвалифицированного специалиста и отсылает по этому вопросу к Федеральному закону от 25.07.2002 № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», где отмечено, что «работодатель и заказчик работ (услуг) самостоятельно осуществляют оценку компетентности и уровня квалификации иностранных граждан, которых они желают привлечь в качестве высококвалифицированных специалистов, и несут соответствующие риски» (п. 3 ст. 13.2). Мы повсеместно наблюдаем приток малограмотных граждан из среднеазиатских государств, что является вызовом национальной безопасности страны. Отсюда возникает вопрос, как малограмотные граждане из среднеазиатских государств могут повышать уровень производительности труда? Вклад в приток малограмотных граждан из среднеазиатских государств внесли также московские власти. Так, на станции «Лесопарковая» московского метрополитена все информационные указатели написаны на языках среднеазиатских государств, это как бы приглашает их всех независимо от профессионального уровня. Тогда может быть стоит написать указатели и на армянском, грузинском, украинском языках?

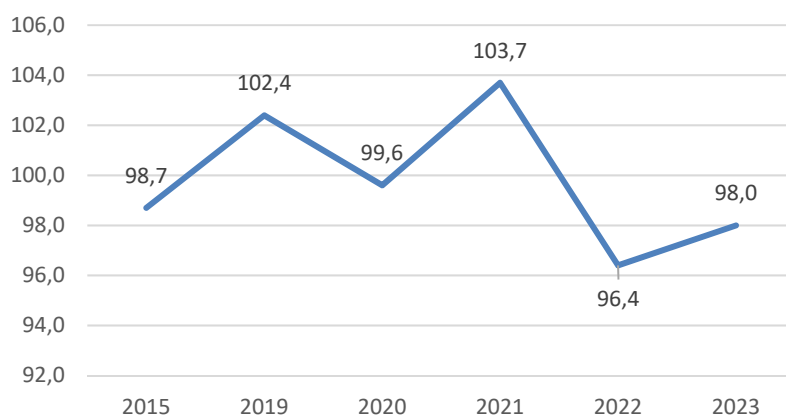


Рис. 1. Индекс производительности труда в России [5]

Профессиональная подготовка работников является важным инструментом повышения уровня квалификации (см. рис. 2), так как система переподготовки принимает во внимание персональные интересы работника, но учитываются и другие интересы, в случае, когда сотрудники будут проходить подготовку в тех областях, необходимых для назначения на другие должности. При этом, не надо забывать, что профессиональная подготовка должна не только приносить пользу сотрудникам, но и помогать структурным подразделениям решать определенные управленческие задачи.



Рис. 2. Численность занятых 25-65 лет, прошедших повышение квалификации, тыс. чел. [8]

В 2022 году по сравнению с 2021 годом численность занятых 25-65 лет, прошедшие повышение квалификации, увеличилась с 16 798,90 тыс. чел. до 17 419,30 тыс. чел. или на 4,2% (рисунок 3).



Рис. 3. Численность занятых 25-65 лет, прошедших повышение квалификации, тыс. чел. [8]

Наиболее популярными видами повышения квалификации являются: обучение в виде краткосрочных курсов, профессиональных тренингов, семинаров, стажировки – 12,4% от численности занятых 25-65 лет; повышение квалификации, профессиональная переподготовка (для лиц с высшим или средним профессиональным образованием) – 12,8% от численности занятых 25-65 лет. Наименее востребованными видами повышения квалификации являются: освоение производственных навыков на рабочем месте под руководством коллег (наставников, инструкторов); участие в региональных, отраслевых, корпоративных чемпионатах «Молодые профессионалы» (Ворлдскиллс Россия).

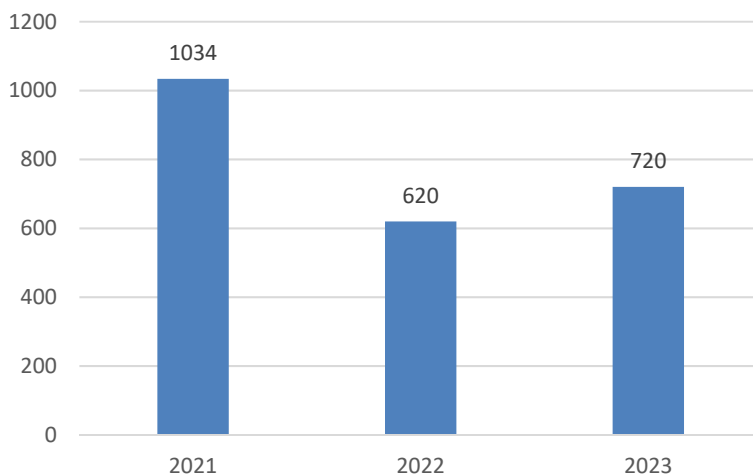
Международные стандарты внутреннего аудита (МСВА) наставничество определяют, как важную часть плана развития и повышения квалификации персонала с точки зрения получения новых знаний. Однако в России наставничестве не очень востребовано. Так, в 2022 году по сравнению с 2019 годом повышение квалификации в форме наставничества увеличилось 415,9 тыс. чел. до 437,5 тыс. чел или на 5,2%. В целях популяризации наставничества необходимо, чтобы любой руководитель структурного подразделения нес ответственность за наставничество и карьерный рост сотрудника, а также разработать и утвердить на корпоративном уровне официальные программы наставничества с соответствующим стимулированием наставника.

Как мы отметили выше, ключевые компетенции формируют конкурентное преимущество хозяйствующего субъекта, отрасли. Далее, в качестве примера, проанализируем влияние ключевых компетенций на конкурентное преимущество автомобильной промышленности, технологии маглев и станкостроения.

1. Автомобильная промышленность. Автомобильная промышленность представляет собой высокотехнологическую отрасль, сочетающую в себе сферу инноваций, технологического развития, защиту интеллектуальной собственности и востребованности продукции. Как видно из рисунка 4, в 2023 году по сравнению с 2021 годом производство автомобилей уменьшилось с 1034 тыс. штук до 720 тыс. штук или на 43,6%. Основными риск-факторами уменьшения производства автомобилей являются: ужесточение западных санкций в отношении микроэлектроники, лакокрасочных материалов; уход с российского рынка иностранных брендов; сокращение западного финансирования; высокая ключевая ставка ЦБ РФ.

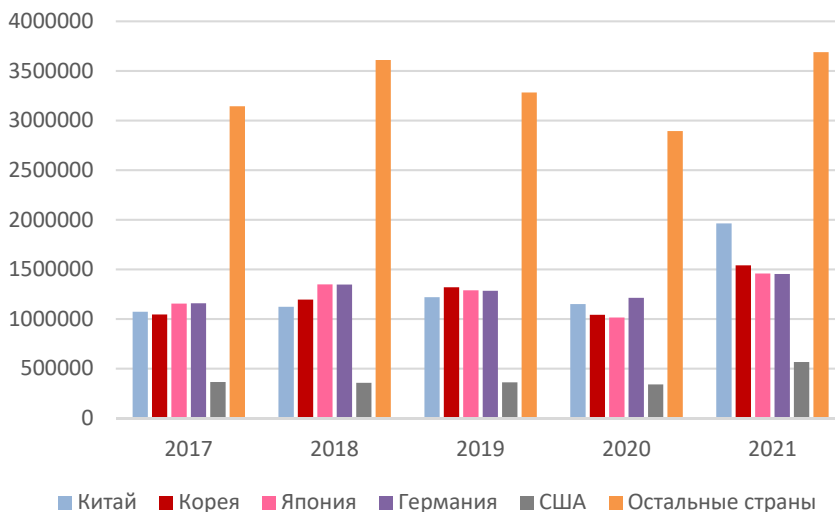
На рис. 5 представлена динамика поставок автокомпонентов в Россию за 2017-2021 годы. Как видно из рисунка, в 2021 году по сравнению с 2017 годом объем поставок из Китая увеличился на 54,6%, Кореи – 67,9%, Японии – 79,2%, Германии – 79,6%, США – 64,4%.

Если проанализировать продукцию АвтоВАЗа, то обнаружим, что продукция завода использует на механическую коробку передач (модели Lada Vesta, Lada Granta и Largus). В то же время, китайские бренды, например, имеют автоматические коробки передач, что делает их более привлекательными для покупателей. Это говорит об отсутствии ключевых компетенций производства современных автокомпонентов. АвтоВАЗ не обладает ключевыми компетенциями по производству современных автокомпонентов (например, автоматической коробки передач), что является вызовом для экономической безопасности.



Источники: <https://www.interfax.ru/business/81502>; <https://tass.ru/ekonomika/17151163>; <https://www.rbc.ru/industries/news/65a5119b9a7947fc4bb46acb>.

Рис. 4. Производство автомобилей в России, тыс. штук



Источник: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c643%7c%7c%7c8708%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c643%7c%7c%7c8708%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1).

Рис. 5. Динамика поставок автокомпонентов в Россию за 2017-2021 годы

Автозавод «Москвич» осуществляет крупноузловую сборку китайских машин, по сути, переклеивая шильдики. На официальном сайте завода размещена следующая информация: «С января 2024 года на заводе локализованы процессы сварки, антикоррозионной защиты, окраски, сборки и контроля качества» (см.: <https://moskvich.ru/news/show/Na-zavode-Moskvich-zapustili-proizvodstvo-po-tehnologii>



rolnogo-tsikla). Но не развиваются ключевые компетенции по производству новых высокотехнологичных автокомпонентов.

Ульяновский автозавод (УАЗ) выпускает серийные автомобили УАЗ Патриот, на них устанавливается автоматическая коробка передач PUNCH Powerglide 6L50 разработки концерна General Motors, говорить о развитии ключевых компетенций на УАЗ также преждевременно.

2. Технологии маглев. В настоящее время в развитых странах интенсивно идет поиск новых технологий высокоскоростного движения. В качестве одной из этих технологий рассматривается технология маглев. Она основана на использовании силы электромагнитного поля. Примеры использования технологии маглев: шанхайский маглев развивает максимальную скорость 431 км/ч, в 2015 году скорость движения прототипа маглева в Японии составила до 603 км/ч, во Франции – 574,8 км/ч. Ранее в работе автора уже рассматривались проблемы развития технологии маглев в мире и России [3]. В России пока технологии маглев не рассматриваются даже на уровне НИОКР.

3. Станкостроение. В последние два года промышленность России активно развивается, строятся новые заводы, модернизируются старые заводы. Но при этом на начало 2022 года зависимость от импорта машин и оборудования составила 49%, что свидетельствует о проблемах в станкостроении: технологическая зависимость и зависимость от системы управления. Но как отметил Председатель Правительства РФ М.В. Мишустин, «необходимо технологическое перевооружение машиностроительных предприятий – основных потребителей станкоинструментальной продукции. И, конечно, организация автоматизированного производства с использованием современных роботов и высокотехнологичных современных станков» (см.: <https://rg.ru/2024/07/08/snimaiushchie-struzhku.html>).

По данным сайта [stanki-expo.ru](http://stanki-expo.ru), только шесть предприятий отрасли имеют положительную динамику развития (ПКФ «Станкосервис» (г. Рязань), НПК «Дельта-Тест» (г. Фрязино), ООО «СтанкоМаш-Комплекс» (г. Тверь), ООО «Липецкое станкостроительное предприятие» (г. Липецк), ООО «СтанкоМашСтрой» (г. Пенза), ООО «ДИАМЕХ 2000» (г. Москва)). Основными негативными риск-факторами такого положения являются: низкий уровень производительности труда (отсутствие квалифицированных рабочих, нехватка источников финансирования); ограниченное количество производителей твердосплавных инструментов; неконкурентная цена станков из-за малой емкости рынка по сравнению с мировыми производителями; смежные производства не могут удовлетворить потребности станкостроителей и др.

Сдерживающим фактором развития ключевых компетенций в станкостроении является уход с российского рынка Siemens и General Electric, которые являлись производителями газотурбинных установок большой мощности. Российская компания «Силовые машины» начала осваивать компетенции по разработке отечественной технологии изготовления газовых турбин большой мощности. В целях поддержания отечественных станкостроителей Правительство России утвердило Стратегию развития станкоинструментальной промышленности на период до 2035 года, где отмечено, что «формирование внутренних компетенций в производстве современных средств производства является стратегически важной задачей государства».

#### *Заключение*

Проведенное исследование показало, что вызовами для экономической безопасности остаются низкий уровень квалификации и ключевых компетенций сотрудников. Это снижает уровень конкурентоспособность сотрудников, хозяйствующих субъектов и отраслей. Выявлена связь между уровнем квалификации и уровнем производительности труда (масштабная коррупция влияет на занятие должностей по «блату», знакомству, что не соответствует требованиям реального производства; наличествует либеральная миграционная политика). Профессиональная подготовка работников напрямую также не повлияла на рост производительности труда. Значит, должны быть применены другие инструменты в виде внедрения современных передовых технологий, а эти передовые технологии не могут базироваться на привлечении малограмотных граждан среднеазиатских государств.

Анализ развития предприятий автомобильной промышленности, технологии маглев, станкостроения показал, что на современном этапе развития ключевые компетенции не в полной мере обеспечивают защиту экономик хозяйствующих субъектов от негативных риск-факторов. Возникла необходимость разработки и внедрения в практическую деятельность органов государственного и корпоративного управления информационно-аналитического обеспечения непрерывного мониторинга вызовов и

угроз, позволяющего оперативно принимать управленческие решения по противодействию вызовам и угрозам экономической безопасности.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Болдырева Н.В., Болдырева Н.П.* Ключевые компетенции в современных условиях // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 2.
2. *Гараева Н.Р.* Ключевые компетенции конкурентоспособности личности как залог успешности в современном мире // Теория и практика образования в современном мире: материалы XIII междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2021). СПб.: Свое издательство, 2021. С. 2-8.
3. *Земсков В.В.* Проблемы развития прорывных технологий, влияющих на экономическую безопасность // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, № 6. С. 1429-1445.
4. *Прасолов В.И.* Миграционные процессы в системе безопасности России // Сборник трудов круглого стола «Современный миропорядок и его влияние на национальную безопасность Российской Федерации» / Московский политехнический университет. М., 2020. С. 424-433.
5. Российский статистический ежегодник. 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bigenc.ru/b/rossiiskii-statisticheskii-cd1a31> (дата обращения 19.01.2025).
6. *Санатина К.П., Ярушева С.А.* Повышение квалификации кадров: современные методы // Общество, экономика, управление. 2020. Т. 5, № 4.
7. *Скурихина Т.Г.* Компетенция и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации // Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2019. С. 732–736.
8. Труд и занятость в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 180 с.

Умерова С.Э., Резникова О.С.

## СОСТОЯНИЕ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

**Аннотация.** Представлены результаты исследования проблемы, связанной с обеспеченностью трудовыми ресурсами рекреационной сферы Республики Крым. Анализ проведен на фоне успехов в развитии аналогичных отраслей в мировой экономике и экономике Российской Федерации. Изучение важных вопросов кадрового обеспечения сферы туризма республики проведено на основе официально опубликованных статистических данных и отчетных документов соответствующего ведомства, курирующего отрасль. Выявлены причины и факторы, негативно влияющие на уровень кадрового и ресурсного обеспечения, сделаны рекомендации по исправлению создавшейся ситуации.

**Ключевые слова.** Трудовые ресурсы, подготовка кадров, эффективность использования трудового ресурса, рекреационная сфера, санаторно-курортный и туристический комплекс.

Umerova S.E., Reznikova O.S.

## THE STATE OF LABOR RESOURCES PROVISION IN THE RECREATIONAL SECTOR OF THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF CRIMEA

**Abstract.** The paper presents the results of the research of the problem related to the labor supply of the recreational sphere of the Republic of Crimea. The analysis is carried out against the background of successes in the development of similar industries in the world economy and the economy of the Russian Federation. The study of important issues of labor supply in the tourism sector of the Republic is based on officially published statistical data and reporting documents of the relevant department supervising the industry. The reasons and factors negatively affecting the level of staffing and resource provision are identified, and recommendations are made to improve the situation.

**Keywords.** Labor resources, labor training, efficiency of labor resource use, recreational sphere, sanatorium-resort and tourist complex.

### Введение

Эффективное функционирование рекреационной зоны, главной составляющей которой является санаторно-курортный и туристский комплекс, является приоритетным направлением развития экономики Республики Крым (РК). Значение, которое придается этой сфере, определяется в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.09.2019 № 2129-р. В настоящее время в рамках Национального проекта

---

ГРНТИ 06.61.33

EDN SAZWED

© Умерова С.Э., Резникова О.С., 2025

Севи́ль Энверовна Умерова – кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и экономической теории Крымского инженерно-педагогического университета имени Февзи Якубова. ORCID 0000-0002-6213-7606

Ольга Сергеевна Резникова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и предпринимательской деятельности Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. ORCID 0000-0001-8715-224X

Контактные данные для связи с авторами (Резникова О.С.): 295007, Симферополь, пр. Академика Вернадского, 4 (Russia, Simferopol, Akdemik Vernadsky av., 4). Тел.: +7 978-840-56-93. E-mail: os@crimea.com.

Статья поступила в редакцию 10.02.2025.

«Туризм и индустрия гостеприимства» перед данной отраслью республики стоят важные задачи, определяющие стратегию и программу развития на период до 2036 года. Сегодня динамичное развитие экономики рекреационной сферы во многом будет определяться ее обеспеченностью трудовыми ресурсами, знаниями, опытом и компетенциями которых будут соответствовать потребностям динамично развивающейся отрасли.

#### *Анализ литературы*

Анализ использования трудовых ресурсов в сфере туризма на фоне изучения проблем социально-экономического развития региона является одной из приоритетных тем исследования зарубежных и отечественных ученых, как с точки зрения оценки их качества, так и в контексте оптимизации показателей отрасли. Ф. Котлер и К. Келлер рассматривали трудовые ресурсы, как основу для обеспечения качественного сервиса (см.: <https://www.agung73.com/wp-content/uploads/2021/02/Philip-Kotler-Marketing-Management.pdf>). В исследованиях К.А. Гунн и М. Бейкера рассматривались проблемы управления и использования трудовых ресурсов с точки зрения влияния факторов сезонности и существующих подходов к их обучению и подготовке (см.: [https://books.google.ru/books?hl=en&lr=&id=6S6e44VhObMC&oi=fnd&redir\\_esc=y;\\_https://georges-creek.org/reading/marketing-strategy-and-management](https://books.google.ru/books?hl=en&lr=&id=6S6e44VhObMC&oi=fnd&redir_esc=y;_https://georges-creek.org/reading/marketing-strategy-and-management)).

Современные зарубежные исследователи рассматривают вопросы повышения эффективности использования трудовых ресурсов, акцентируя внимание на необходимость инвестиций в программы подготовки и обучения; на изучение зависимости между развитием человеческого капитала и успешностью компаний; на внедрение автоматизации и цифровизации с использованием систем управления ресурсами (ERP- и CRM-системы); на необходимость уделения достаточного внимания состоянию здоровья и благополучия сотрудников; на готовность персонала фирм к происходящим изменениям. В исследованиях отечественных авторов [1–3] рассматриваются вопросы лояльности и мотивации трудовых ресурсов к развитию индустрии гостеприимства, проблемы развития туристско-рекреационного комплекса и внутреннего туризма, возникающие социально-экономические проблемы и способы их преодоления.

#### *Методика и результаты исследования*

Оценка вклада туризма, использующего рекреационные возможности территории, в экономику государства представляет собой многогранный процесс, включающий в себя анализ динамики различных количественных и качественных социально-экономических показателей и их вклад в процесс формирования трудовых ресурсов отрасли. Сфера туризма, использующая рекреационные природно-климатические, ландшафтные и культурно-исторические возможности конкретного региона, оказывает значительное влияние на различные аспекты экономической жизни, охватывая десятки смежных отраслей экономики и создавая дополнительные рабочие места.

Согласно отчетам Всемирного совета по путешествию и туризму (WTTC), в 2019 году, до пандемии Covid-19, на сферу путешествий и туризма (включая её прямое, косвенное и опосредованное влияние) приходилось 10,5% всех рабочих мест (334 млн) и 10,4% мирового ВВП (10,3 трлн долларов США). При этом, в 2019 году расходы иностранных туристов составили 1,91 трлн долларов США. Далее, в постпандемийный период, в 2023 году, восстанавливающий свою деятельность мировой сектор путешествий и туризма обеспечил 9,1% общего ВВП, было создано 27 млн новых рабочих мест, что на 9,1% больше, чем в 2022 году, и всего на 1,4% меньше 2019 года (см. табл. 1). Данные прогноза на 2024 год предусматривали возможность реализации 348 млн рабочих мест, с предполагаемым общим экономическим вкладом данного сектора мировой экономики в 11,1 трлн долларов США (см. табл. 1).

В Российской Федерации в рамках, сформированных в 2018 году 13-ти Национальных проектов был разработан проект «Туризм и индустрия гостеприимства», реализация которого была спланирована до 2025 года. Современное состояние российского туристского сектора характеризуется достаточно мощным потенциалом. Динамика экономических показателей демонстрирует уверенный рост. Как следует из таблицы 2, к 2023 году вклад туризма в ВВП Российской Федерации, по данным Росстата, вернулся к прежнему (до пандемии) уровню и составил 2,8%. Предполагается, что в рамках Стратегии развития туризма в Российской Федерации к 2030 году данный показатель должен возрасти до 5% за счет внедрения проектов кластерного развития, что позволит РФ приблизиться к странам-лидерам этой отрасли (см.: [https://www.economy.gov.ru/material/news/mer\\_dolya\\_turizma\\_v\\_vvp\\_budet\\_rasti\\_za\\_schet\\_klasternyh\\_proektov\\_i\\_stimulirovaniya\\_investicionnoy\\_aktivnosti.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/mer_dolya_turizma_v_vvp_budet_rasti_za_schet_klasternyh_proektov_i_stimulirovaniya_investicionnoy_aktivnosti.html)).

Таблица 1

**Туризм в мировой экономике**

Показатель	2023 г., (млрд долл. США)	2023 г. (% от об- щего числа)	2024 (млрд долл. США, про- гноз)	2024 г. к 2023 г. (прирост с учетом ин- фляции, %)	2034 г. (млрд долл. США, про- гноз)	2034 г. (% от об- щего числа, прогноз)
Вклад сферы туризма в мировой ВВП	9899,3	9,1	11097,1	12,1	15998,6	11,4
Число рабочих мест в сфере туризма, млн ед.	329,6	10,0	347,7	5,5	449,0	12,2
Экспорт туристических услуг	1632,6	5,3	1892,2	15,9	2945,0	7,4
Расходы резидентов в пределах страны	4968,5	4,6	5430,6	9,3	7608,8	5,4
Расходы на путешествия с целью отпуска, досуга и отдыха (резиденты и иностранцы)	5296,0	4,9	5862,7	10,7	8501,0	6,1
Расходы на путешествия с деловыми и профессиональными целями (резиденты и иностранцы)	1302,5	1,2	1464,4	12,2	2053,2	1,4
Инвестиции в основной капитал в сфере туризма	1013,2	3,6	1121,6	10,7	1843,7	5,0

Таблица 2

**Вклад туризма в экономику России**

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022*	2023*
Доля валовой добавленной стоимости туристической индустрии в ВВП РФ (%)	2,7	2,8	2,4	2,6	2,6	2,8
Объем услуг туристических агентств, туроператоров и прочих услуг по бронированию и сопутствующих им услуг, млрд руб.	172,1	179,8	91,9	149,8	217,6	285,9
в % от общего объема платных услуг	1,7	1,7	1,0	1,3	1,7	1,9
Объем услуг гостиниц и аналогичных услуг по предоставлению временного жилья, млрд руб.	255,7	247,7	183,4	284,5	350,2	428,9
в % от общего объема платных услуг	2,6	2,4	2,0	2,5	2,7	2,8
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	348,9	359,5	350,4	386,2	595,8	921,5
в % от общего объема инвестиций по всем видам деятельности	2,6	2,4	2,3	2,2	2,7	3,4
Средняя численность работников, чел.	1166350	1179697	1146426	1161860	1137170	1060390
в % от средней численности работников по всем видам деятельности	3,5	3,6	3,4	3,4	3,4	3,1
Среднемесячная начисленная заработная плата работников, руб.	51 580,0	54 185,4	52 984,9	59 233,5	66 420,4	76 634,8
в % к среднемесячной начисленной заработной плате работников по всем видам деятельности	103,4	100,5	91,4	92,2	91,1	92,0

Внутренний туризм представляет собой значимую часть туризма любой страны, и Россия не является исключением. С учетом огромной территории и многообразия культурных, исторических и при-

родных ресурсов, развитие внутреннего туризма становится приоритетной задачей для экономики. Республика Крым, обладая уникальными природными и культурными ресурсами, является привлекательным направлением как для туристов из России, так и из других стран (таблица 3). В дополнение к чистому туризму, санаторно-курортное лечение и оздоровление сегодня вновь становится одним из главных туристских направлений в Крыму. В рейтинге туристической привлекательности Республика Крым уверенно сохраняет 5 место среди регионов Российской Федерации.

Отрасль туризма в структуре ВРП РК составляет 7%, (с учетом мультипликативного эффекта превышает 25%), занимая третье место в РФ по данному показателю, опередив Краснодарский край и занимая первое место в Южном Федеральном округе (см.: <https://crimea.ria.ru/20240418/krym-oboshel-krasnodarskiy-kray-po-tempam-razvitiya-turizma-1136645181.html>; <https://82.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Республика%20Крым%20в%20цифрах%20за%202023%20год.pdf>). Это показано в табл. 4. На рисунке приведена сравнительная динамика общего и ряда отраслевых составляющих ВРП РК.

Таблица 3

Объем и динамика валового регионального продукта Республики Крым

	2018	2019	2020	2021	2022
ВРП в текущих основных ценах, млн рублей	437438,0	475525,3	517147,3	614282,9	655921,3
Индекс физического объема ВРП, %, год к году	104,8	103,1	100,8	104,4	98,0
ВРП на душу населения, рублей	226510,4	245659,5	267220,8	318032,3	340924,6

Таблица 4

Доля валовой добавленной стоимости туристской индустрии в ВРП, %

	2019	2020	2021	2022
Российская Федерация	3,0	2,6	2,6	2,6
Южный федеральный округ:	4,7	4,1	4,3	4,0
Республика Адыгея	3,3	2,6	2,6	2,9
Республика Калмыкия	1,6	1,5	2,0	2,1
Республика Крым	7,7	7,3	8,4	6,1
Краснодарский край	7,1	5,9	6,1	5,4
Астраханская область	1,7	2,0	1,7	1,8
Волгоградская область	2,2	1,8	2,4	2,3
Ростовская область	2,8	2,4	2,3	2,5
г. Севастополь	5,1	4,2	4,8	4,7

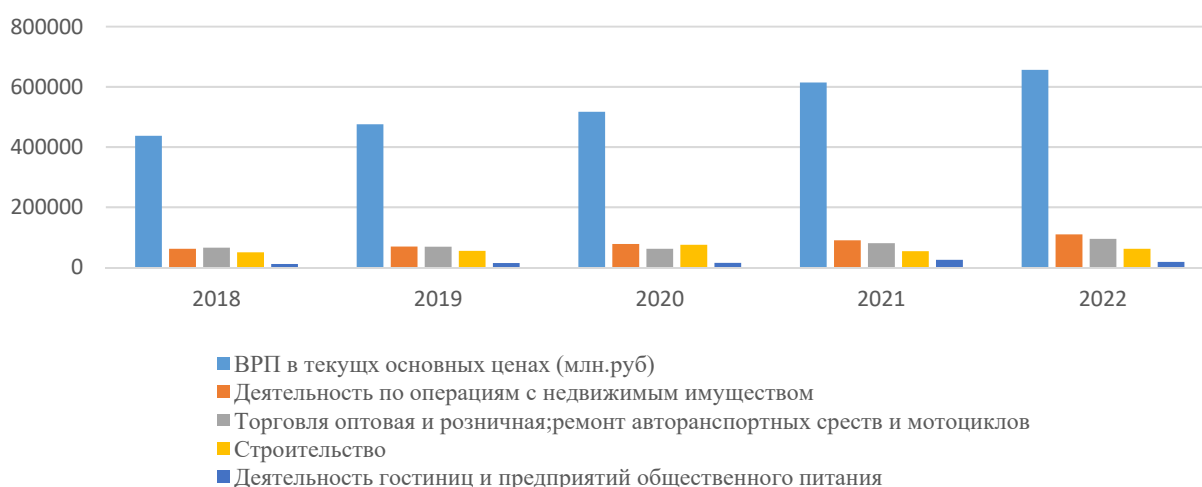


Рис. Динамика ВРП Республики Крым (общего и по ведущим отраслям)

Постановлением Правительства РФ № 63 от 30.01.2019 была утверждена Государственная программа РФ «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя», одним из факторов опережающего развития, согласно этому документу, является эффективное использование туристско-рекреационного потенциала. В рамках данного направления, в соответствии с поручением Президента РФ от 17 августа 2020 г. № Пр-1351 о территориальном туристическом планировании Крымского полуострова, совместно с Федеральным агентством по туризму была разработана и утверждена «дорожная карта» по развитию туризма в Республике Крым и г. Севастополе, предусматривающая разработку и реализацию до конца 2022 года туристической межрегиональной схемы территориально-пространственного планирования Крымского полуострова, оказание с 2021 года мер государственной поддержки предприятиям, осуществляющим деятельность в сфере туризма на территории Крымского полуострова, реализацию до 2025 года мероприятий, направленных на развитие обеспечивающей инфраструктуры туристических кластеров Крымского полуострова.

В рамках туристско-рекреационных кластеров была предусмотрена реализация 41 проектов, предполагающих реконструкцию существующих объектов размещения, строительство новых гостиничных комплексов и кемпингов, реконструкцию набережных и строительство развлекательных комплексов (аквапарков, парков миниатюр, аттракционов), касающихся развития сферы туризма. Сегодня на территории республики официально функционирует 1108 санаторно-курортных и гостиничных организаций. Дополнительно по итогам обследования курортных регионов республиканским министерством курортов и туризма установлено 9 тыс. объектов с признаками гостевого дома. Все это свидетельствует о развитии сферы услуг, которые как непосредственно связаны со сферой туризма, так и действуют в ряде смежных областей, иницируя создание новых рабочих мест и требуя формирования соответствующих трудовых ресурсов.

Структура трудовых ресурсов туристской сферы в Республике Крым должна включать в себя:

- персонал гостиниц и ресторанов: сотрудники служб приема и размещения, администрация, ресторанный бизнес, обслуживающий персонал;
- экскурсоводы и гиды: квалифицированные специалисты, обладающие глубокими знаниями о культуре и истории региона;
- туроператоры и агенты: работники, занимающиеся организацией и продажей туристических путевок;
- транспортное обслуживание: водители, операторы общественного и частного транспорта;
- представители обрабатывающих производств: производители продуктов питания и напитков;
- представители сферы образования: специалисты по управлению персоналом и повышению квалификации;
- деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений.

В таблице 5 представлены данные о среднесписочной численности работников, принимающих участие в деятельности, прямо или косвенно касающейся сферы туризма. Однако, следует отметить, что данные по сопутствующим направлениям (транспорт, образование, деятельность в области организации досуга и развлечений) носят общий характер, поскольку имеющиеся статистические данные не предоставляют информацию по числу занятых непосредственно в туристской сфере. Официально зарегистрированные данные среднесписочной численности работников отображают некоторые колебания, сохраняя в целом средний уровень предполагаемой занятости населения, что не увязывается с данными роста предприятий этих отраслей.

Следует отметить, что в этом скрытно проявляются недостатки в функционировании рынка труда и в подготовке кадров. Данный недостаток заметен и на уровне Российской Федерации, что сказывается на международном рейтинге страны в целом в сфере путешествий и туризма [4] со скромным 46 местом. По показателям за 2024 год одним из основных вызовов для сферы туризма Республики Крым явилась нехватка кадров, достигнувшая критической отметки в 200 тыс. человек. Это связано с увеличением потока туристов, который ежегодно колеблется от 5 до 6 миллионов, и наличием лишь 1170 объектов размещения. В числе наиболее остро востребованных специалистов оказываются молодые профессионалы, включая студентов, готовых интегрироваться в рабочую среду (см.: <https://runews24.ru/tourism/05/03/2024/v-turisticheskoy-otrasli-kryima-nablyudaetsya-sereznaya-nexvatka-kadrov>).

Таблица 5

**Динамика среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) по полному кругу предприятий по видам экономической деятельности (человек)**

Виды экономической деятельности	Годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	12409,0	13713,0	14144,0	12647,0	12329,0
Обрабатывающие производства:	37689,0	37689,0	35954,0	36739,0	36902,0
производство пищевых продуктов	8302,0	8821,0	8450,0	8502,0	8655,0
производство напитков	5296,0	5369,0	5271,0	5253,0	5075,0
Образование	62803,0	62867,0	63716,0	63352,0	64145,0
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	63696,0	62354,0	62950,0	61537,0	60106,0
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	10039,0	9767,0	9647,0	9731,0	8463,0

На данный момент в отрасли туризма трудится около 100 тыс. человек. Однако, по заявлению Министра курортов и туризма Крыма, общая численность трудоустроенных в этой сфере, включая смежные профессии, достигает 300 тыс., что подчеркивает важность туризма для экономики республики (см.: <https://c-pravda.ru/news/2024-03-28/v-krymu-ishhut-bolee-2000-sotrudnikov-turisticheskoy-sfery>). В то же время, открыто более 2290 вакансий, что демонстрирует существенную потребность в кадрах в преддверии очередного курортного сезона. К сожалению, проблема подготовки кадров никак не затронута в общих планах развития отрасли курортов и туризма в Крыму (см.: <https://mtur.rk.gov.ru/structure/74598470-e5e1-448c-a4f3-6328790ad4b4>). Само отраслевое ведомство, занимаясь устранением проблемы нехватки трудовых ресурсов, использует ресурсы муниципальных Центров занятости населения в переподготовке части населения, которая оказалась в состоянии безработных, и предпочитает взаимодействовать с работодателями отрасли, используя форму ежегодных «Ярмарок вакансий» (см.: [https://rk.gov.ru/file/strategiya\\_sotsialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_respubliki\\_krim\\_do\\_2030.pdf](https://rk.gov.ru/file/strategiya_sotsialno_ekonomicheskogo_razvitiya_respubliki_krim_do_2030.pdf)).

Еще одной серьезной проблемой, влияющей на достоверность статистических данных, является высокая доля нелегального сектора в туристских услугах, что приводит как к снижению качества предлагаемых услуг, так и к невозможности получения реальной статистики по числу занятых в этой отрасли. Использование наемного труда нелегальных работников, зачастую не имеющих достаточного уровня квалификации, также негативно сказывается на общем уровне сервиса в регионе [5]. Поэтому важно создать стимулы для легализации рынка труда и повышения прозрачности учета деятельности населения по оказанию гостиничных, туристических и сопутствующих им услуг.

Недостаточная численность трудовых ресурсов отрасли может быть частично скомпенсирована высокой эффективностью их использования. Эффективное использование имеющихся трудовых ресурсов является важным фактором, способствующим повышению конкурентоспособности туристических предприятий и важным аспектом экономической устойчивости, как отдельной отрасли, так и в целом экономики региона. Эффективность использования трудовых ресурсов чаще всего принято оценивать величиной производительности труда [3, 6], равной величине среднегодовой стоимости продукции, произведенной одним человеком, либо отношением величины валового внутреннего (регионального) продукта к численности рабочей силы.

Помимо этого, используют показатели трудоемкости, исходя из затрат труда, рабочего времени, необходимого на производство единицы товара; производительности труда – как отношения выручки к среднесписочной численности персонала; показатели текучести кадров – отношение выбывших (принятых) работников к среднесписочной численности персонала. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в целом по республике приведена в таблице 6 и для экономической деятельности в сфере, имеющей отношение к туризму, в таблице 7.



Как следует из приведенных данных, уровень эффективности использования трудовых ресурсов в целом по республике и в рекреационном секторе экономики еще далек от желаемого. Оценка эффективности трудовых ресурсов в туристской сфере является отдельной непростой задачей и требует комплексного подхода, учитывающего как количественные, так и качественные составляющие. Полученная в этом случае оценка позволила бы выявить факторы положительного и отрицательного влияния на процесс использования трудового потенциала и работников сферы туризма и населения республики в целом.

Таблица 6

**Динамика эффективности использования трудовых ресурсов Республики Крым (отношение ВРП к рабочей силе)**

Показатель	2019	2020	2021	2022
Эффективность использования общих трудовых ресурсов	0,52	0,56	0,66	0,71
Эффективность использования трудовых ресурсов на душу населения	0,26	0,29	0,34	0,37

Таблица 7

**Динамика эффективности использования трудовых ресурсов Республики Крым (по показателям текучести кадров, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания)**

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Принятые	0,55	0,39	0,63	0,47	0,39
Выбывшие	0,52	0,42	0,6	0,58	0,45

Основополагающими факторами, влияющими на формирование и эффективное использование трудовых ресурсов как в целом, так и в сфере туризма Республики Крым являются: природно-географические, демографические и социально-экономические. Последние, отраженные в показателях отраслевого экономического развития, могут оказаться наиболее значимыми в объяснении и эффективности использования трудовых ресурсов и имеющихся демографических диспропорций. Экономическая сущность трудовых ресурсов видится в их способности не только обеспечивать выполнение поставленных задач, но и формировать конкурентные преимущества путем повышения качества предоставляемых услуг.

Высококвалифицированный персонал в условиях растущей конкуренции становится определяющим фактором успешности туристского предприятия, так как именно от уровня обслуживания зависит восприятие услуг клиентами. К выявленным проблемам, снижающим эффективность использования трудовых ресурсов в сфере туризма, следует отнести:

- недостаток квалифицированных кадров: многие работники не имеют необходимой квалификации и опыта работы в туристической отрасли, что приводит к снижению качества обслуживания туристов;
- текучесть кадров: высокая текучесть кадров в гостиничном и ресторанном бизнесе затрудняет создание стабильной команды и управления качеством услуг;
- отсутствие систематического обучения: многие предприятия не инвестируют в обучение и повышение квалификации своих сотрудников, что негативно сказывается на их компетентности и мотивации;
- демографические проблемы: механизмы привлечения и удержания кадров в условиях старения населения и недостатка молодежи также представляют собой важные вызовы для туристической отрасли.

Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в туристической сфере Республики Крым необходимо, по нашему мнению, предпринять следующие меры:

- навыки и обучение. Разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации для работников туристической сферы. Важным является постоянное сотрудничество с образовательными учреждениями для осуществления целевой подготовки кадров, соответствующих требованиям рынка;

- мотивация и удержание кадров. Разработка и внедрение программ мотивации и социальных гарантий для сотрудников, способствующих снижению текучести кадров и повышению уровня обслуживания;
- внедрение современных технологий. Использование цифрового инструментария для информатизации процессов управления трудовыми ресурсами и улучшения коммуникации внутри отрасли;
- создание привлекательного имиджа профессий в туризме. Продвижение туристических профессий среди молодежи и привлечение студентов через стажировку и обучение на рабочем месте.

ВУЗы Крыма занимаются подготовкой квалифицированных специалистов для туристической отрасли (см. табл. 8) (источники данных: <https://simferopol.postupi.online/vuz/ta-kfu-im-v-i-vernadskogo>; <https://sevastopol.postupi.online/vuz/segi-kfu>; <https://cfuv.ru/wp-content/uploads/2023/06/Приказ-№-563-от-08.06.2023.pdf>). К сожалению, количество выпускников, по-видимому, оказывается недостаточным для уверенного развития отрасли. Остаются вопросы и к бюджетному обеспечению обучения, а также к определению рационального соотношения очной и заочной форм обучения. Как показывает практика, образование, связанное с подготовкой кадров для туристической сферы, оказывается неэффективным: лишь небольшое количество выпускников остаются работать в своей профессии, наблюдается низкое удержание специалистов, поэтому необходим пересмотр образовательных программ [5].

Таблица 8

**Подготовка специалистов для гостинично-туристской сферы в вузах Республики Крым  
(план приема на 2025-2026гг.)**

Название ВУЗа	Направления подготовки	Форма обучения	Уровень подготовки, форма обучения	Количество бюджетных/коммерческих мест (очная форма обучения)	Количество бюджетных/коммерческих мест (заочная форма обучения)	Стоимость коммерческого обучения (тыс. руб. в год)
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»	43.03.02 «Туризм»	Очно/заочно	Бакалавриат,	50/13	25	от 116,6
			магистратура	-/10	10	от 124,0
	43.03.03 «Гостиничное дело»		Бакалавриат,	25/12	25	от 116,6
			магистратура	-/10	7	от 124,0
ТА КФУ им. В.И. Вернадского	43.03.02 «Туризм» /	Очно/заочно	Бакалавриат	63/60		от 54,6
	43.03.03 «Гостиничное дело»			37/50		от 54,6
СЭГИ филиал ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» (Севастополь)	43.03.02 «Сервис и туризм»	Очно/заочно	Бакалавриат	-/50	-/40	от 38,0
	49.03.03 «Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм»	Заочно	Бакалавриат	-	-/20	от 48,2
	43.04.02 «Туризм и экскурсионное дело»	Заочно	Магистратура	-	-	от 53,6
ИФМиЗ СевГУ (Севастополь)	49.03.03 «Спортивно-оздоровительный туризм»	Очно/заочно	Бакалавриат	17/60	-	от 59,4
КУКИиТ	43.03.02 «Туризм»	Очно/заочно	Бакалавриат,	12/5	8/5	от 129,0/ 48,0
	43.04.042			8/5	5	от 129,0/ 54,2

Также важным фактором, влияющим на качество и количество трудовых ресурсов и эффективность их использования, является не только подготовка специалистов, но и последующие условия их труда. Непрестижность профессий в туризме и недостаточный уровень заработной платы отрицательно влияют на желание потенциальных работников выбора карьеры в этой отрасли. Таким образом, в условиях глобальной конкуренции и постоянных изменений в потребительских предпочтениях, проблемы обеспеченности специально подготовленными кадрами, формирования компетентных трудовых ресурсов и эффективности их использования остаются в Республике Крым важнейшими вопросами развития экономики отрасли.

#### *Заключение*

Состояние обеспеченности трудовыми ресурсами экономики рекреационной сферы в Республике Крым оставляет желать лучшего. Конкуренентоспособность этой активно развивающейся сферы услуг требует повышенного внимания к подготовке высококвалифицированных и компетентных кадров, их рационального распределения и повышения эффективности их использования. Существует необходимость в создании специальных программ, которые помогут безболезненно интегрировать новых сотрудников в региональный рынок труда, в том числе необходимо обучение и повышения квалификации кадров. Это связано с тем, что даже при высоком уровне занятости имеют место проблемы несоответствия квалификации работников требованиям, предъявляемым туристической отрасли.

Ключевым моментом исправления возникающих проблем может стать продолжение ощутимых инвестиций в туристическую инфраструктуру, часть из которых должно пойти на развитие системы подготовки кадров для этой сферы деятельности. Рекомендации по улучшению ситуации в трудовой сфере предполагают активное взаимодействие между образовательными учреждениями и работодателями. Введение программ стажировок и практик может помочь студентам и молодым специалистам быстрее адаптироваться к рабочим условиям, повышая уровень их конкурентоспособности на рынке труда.

В контексте возрастных изменений трудовых ресурсов необходимо продумать дополнительные меры по улучшению условий работы в туристической сфере. Снижение физической нагрузки, внедрение гибкого графика и повышение зарплат могут сделать работу в этой отрасли более привлекательной. Важным аспектом будет также создание разнообразных и интересных карьерных путей для работников, что может повысить уровень вовлечённости и снизить текучесть кадров. Последовательное и комплексное решение возникающих проблем обеспечит развитие отрасли, делая ее ведущей в экономике полуострова.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Резникова О.С., Умерова С.Э. Особенности лояльности трудовых ресурсов в индустрии гостеприимства и ее обеспеченность в рамках мотивации // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 5. С. 735-748.
2. Айтжанова А.Е. Об эффективном использовании трудовых ресурсов на региональном уровне. // Экономика: стратегия и практика. 2015. № 4 (36). С. 96-101.
3. Бураева Е.В. Эффективность использования трудовых ресурсов в аграрном секторе региональной экономики (на примере Орловской области) // Современные технологии управления. 2017. № 2 (74).
4. Буркальцева Д.Д., Лавринюк Ю.Н., Киселев Р.О., Каптякова Э., Ганулакова Э. Развитие туристско-рекреационного комплекса Республики Крым: проблемы и направления их преодоления // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 3. С. 155-164.
5. Егина И.О., Веретенникова Е.П. Проблемы и перспективы развития туристской отрасли в Республике Крым и городе Севастополь // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2019. № 1.
6. Мусаева М.А. Анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов Чеченской республики // Кант. 2021. № 3 (40). С. 52-58.

Репин Д.А., Игнатъев С.А.

**НЕЙРОТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ НЕЙРОИНТЕРФЕЙСОВ)**

**Аннотация.** На современном этапе развития особую актуальность приобретает проблема разработки и внедрения перспективных технологических решений в управлении, возможных в свете перехода от чисто цифровых к нейрокоммуникационным новациям. С одной стороны, стремительный рост научного знания в области нейротехнологий открывает чрезвычайно широкие новые возможности в обеспечении управленческих процессов на совершенно ином уровне качества, но, с другой стороны, порядок и характер использования данных технологий ставит перед мировым сообществом ученых и практиков широкий круг проблемных вопросов – этические, правовые, технико-технологические, финансово-инвестиционные и др. В данной статье исследована природа и роль нейроинтерфейсов как элемента нейрокоммуникации в управленческих процессах, рассмотрен ряд вопросов, определяющих проблематику и перспективы дальнейшего применения нейроинтерфейсов в качестве элемента управленческой коммуникации.

**Ключевые слова.** Нейроинтерфейсы, управление, этика в области искусственного интеллекта, нейрокоммуникация, нейросоциология, искусственный интеллект.

Repin D.A., Ignatev S.A.

**NEUROTECHNOLOGIES IN MANAGERIAL COMMUNICATION:  
THE CASE OF NEUROINTERFACES**

**Abstract.** This paper examines the burgeoning field of neurocommunication in management, focusing on the implications of transitioning from purely digital to neuro-enabled control systems. While rapid advancements in neurotechnology offer unprecedented opportunities to enhance managerial processes, the deployment of these technologies presents a complex array of ethical, legal, technical, financial, and investment-related challenges. The study investigates the nature and role of neurointerfaces as a core component of neurocommunication within managerial contexts, analyzing key issues that shape the current and future application of neurointerfaces in managerial communication.

**Keywords.** Neurointerfaces, Management, AI Ethics, Neurocommunication, Neurosociology, Artificial intelligence.

---

ГРНТИ 28.23.00

EDN PMOSHV

© Репин Д.А., Игнатъев С.А., 2025

Дмитрий Александрович Репин – доктор социологических наук, доцент, руководитель лаборатории обработки и передачи информации в когнитивных системах Института проблем передачи информации им. А.А. Харкевича РАН. ORCID 0009-0003-4191-6840

Сергей Александрович Игнатъев – младший научный сотрудник лаборатории обработки и передачи информации в когнитивных системах Института проблем передачи информации им. А.А. Харкевича РАН. ORCID 0009-0002-0450-1913

Контактные данные для связи с авторами (Репин Д.А.): 127051, Москва, Большой Каретный пер., д. 19/1 (Russia, Moscow, Bolshoy Karetny lane, 19/1). Тел.: +7 (495) 650-42-25. E-mail: repin@iitp.ru.

Статья поступила в редакцию 29.12.2024.

### *Введение*

Идея использовать электрический сигнал человеческого мозга в коммуникативных целях была воспринята учеными значительно позже, чем возникли первые гипотезы о самой возможности осуществления подобного. В качестве исторически сформировавшихся ведущих научных областей в этом направлении поисков можно выделить психофизиологию и нейрофизиологию, которые позволили выработать научное представление об устройстве головного мозга, работе нервных клеток и продуцируемых электрических сигналах [7, с. 401].

В условиях стремительного развития компьютеризации и технологизации управленческих процессов, нейротехнологии стали не только передним краем науки, определяющим многие исследовательские тренды своей области знания, но и передовыми средствами качественной трансформации процессов управления, формирования управленческой нейрокоммуникации. Особое место среди нейротехнологий в процессах управления занимают нейроинтерфейсы, исследование природы и роли которых в качестве элемента нейрокоммуникации во многом определяет проблематику и перспективы дальнейшего применения нейротехнологий в управлении различными процессами, в том числе социально-экономическими.

### *Материалы и методы*

Набор инструментов, применяемых при построении нейрокоммуникаций, характеризуется в качестве специфического технологически организованного способа обеспечения опосредованной интеракции. На сегодняшний день нейрокоммуникации зарекомендовали себя эффективным инструментом в маркетинговых исследованиях, в исследованиях, посвященных различным аспектам когнитивных процессов, а также в области психологии и нейрофизиологии обучения. Нейрокоммуникации формируют комплекс связей между цифровой технологизацией и биологией.

В этом отношении нейрофизиология дает картину работы мозга человека, а цифровизация выступает в качестве инструментария фиксации (оцифровки) поведенческих характеристик человека за счет имплементации поведенческих и психоэмоциональных проявлений в жизни индивида в генерализованную систему человеко-машинной интеракции, обеспечивающей реализацию физиологических и социально значимых потребностей индивида и человеческого сообщества. Вместе с тем, как отмечает ряд исследователей, нейрокоммуникационные технологии выступают не только лишь в качестве платформы, на основе которой происходит обмен внешними проявлениями психики человека, к которым, например, можно отнести словарный корпус, жестикуляцию, мимические проявления, использование разнообразных символических элементов, но является конкретным мостиком, соединяющим непосредственно психики отдельных индивидов за счет того, что происходит инкорпорация в трансмиссию сообщений данных о физиологических параметрах индивида и последующей информации об процессах его мозговой деятельности [1, с. 2].

Использование нейроинтерфейсов в управленческой коммуникации, выстраиваемой на основе использования передовых нейротехнологий, таким образом, превратилось в актуальную научную проблематику, заслуживающую самого пристального и серьезного внимания со стороны академического сообщества. В качестве методологического инструментария при изучении вышеуказанных процессов обоснованным представляется применение системного и риск-ориентированного подходов. Вместе с тем, принимая во внимания предмет и объект исследования, особого внимания также требуют этические аспекты интеграции нейроинтерфейсов в управленческую (нейро)коммуникацию.

### *Основные результаты и их обсуждение*

Еще в 1875 г. Ричард Катон, используя гальванометр, установил наличие электрического тока в мозге. Установив игольчатые электроды таким образом, чтобы они находились одновременно и на поверхности, и в толще мозга, ученый зафиксировал наличие разницы потенциалов между этими частями, работав в качестве подопытных животных кролика и обезьяну. Кроме того, Катон сумел установить разность направленности слабых токов, сравнивая сигналы, получаемые с поверхностей мозга и черепа. Внешняя стимуляция, точно так же, как и саморегуляция, порождали изменения токов в различных областях мозга.

Эти открытия можно условно считать теоретическим началом формирования новых знаний, развитие которых в дальнейшем привело к созданию нейрокомпьютерных интерфейсов (brain computer interface) – устройств, с помощью которых человеческий мозг может обеспечивать интеракцию с внешним

программным или аппаратным объектом, например, компьютерной машиной или роботизированным манипулятором. Важно, что подобные устройства функционируют таким образом, что с их помощью обеспечивается считывание электрической активности мозга и трансмиссия. В результате эти сигналы становятся интерпретируемыми и ассоциируются с конкретным объектным актом. С точки зрения практики это создает уникальные возможности для обладателя такого нейроинтерфейса обеспечивать трансформацию внутреннего когнитивного в реальное внешнее действие.

История непосредственно нейроинтерфейсов начинается с работ Ханса Бергера, в которых отдельное место заняли исследования электрической активности мозга и развития электроэнцефалографии (ЭЭГ). В 1924 году этому ученому удалось первому зафиксировать активность человеческого мозга за счет применения ЭЭГ. Также в научной литературе представлено мнение, что учение о нейрокомпьютерном интерфейсе как таковое происходит из опытов академика И.П. Павлова, в фокусе которых находилось исследование условных рефлексов и коры головного мозга. В последующем эти результаты были развиты в работах П.К. Анохина, продемонстрировавшего в 1935 г. управляющее воздействие принципа обратной связи в регулировании высших приспособительных реакций индивида и его эндогенной среды. Большой вклад развитие этих подходов внесли и работы Н.П. Бехтеревой, которой удалось расшифровать некоторые коды головного мозга человека в процессе его психической активности [2, с. 368].

По мнению отечественного ученого М.А. Лебедева, лидера в области разработки систем двунаправленной коммуникации мозг-устройство на приматах, нейроинтерфейсы можно классифицировать на ряд типов, и таких классификаций существует несколько. Первый вариант такой классификации выстраивается по физиологической функции, исполняемой нейроинтерфейсом. Данная классификация включает в себя следующие типы нейроинтерфейсов: моторные, сенсорные, двунаправленные, когнитивные интерфейсы, многопользовательские интерфейсы.

Моторные нейроинтерфейсы обеспечивают совершение двигательных функций. В качестве примеров здесь можно привести движения верхних и нижних конечностей и движения, в которых могут быть задействованы группы конечностей или всего тела. Основная задача сенсорных нейроинтерфейсов – воспроизведение ощущений, а двунаправленные нейроинтерфейсы интегрируют сенсорные и моторные функции. Когнитивные нейроинтерфейсы обеспечивают воспроизведение высших нервных функций. В числе таких можно назвать: запоминание (память), внимание (концентрация) и решение любых вопросов. Современные нейроинтерфейсы способны регистрировать мозговую активность сразу нескольких человек, что открывает возможности для совместного решения задач.

Классификация этих устройств часто также основывается на степени их инвазивности. Инвазивные интерфейсы подразумевают хирургическое вмешательство, включающее трепанацию черепа и внедрение электродов непосредственно в нервную ткань. Подобные операции сопряжены с риском повреждения тканей и/или инфицирования, особенно при наличии внешних элементов имплантата, таких как провода для подключения к регистрирующей аппаратуре, что наблюдалось в ходе клинических испытаний на людях. Неинвазивные нейроинтерфейсы, напротив, не представляют таких угроз и реализуются сравнительно просто. Типичным примером служит ЭЭГ, при которой электроды размещаются на поверхности головы.

Кроме того, исследователи выделяют независимые (эндогенные) и зависимые (экзогенные) нейроинтерфейсы. Независимые интерфейсы позволяют пользователям самостоятельно инициировать команды, например, путем мысленного представления движений. Зависимые же интерфейсы, как следует из их названия, полагаются на внешние стимулы, вызывающие отклик нервной системы. В частности, это интерфейсы, основанные на потенциале P300 ЭЭГ, способные регистрировать усиленный ответ на ожидаемые стимулы [4, с. 83-84].

Рассматривая принципы работы нейроинтерфейсов важно отметить, что нейрокомпьютерный интерфейс (НКИ) представляет собой технологию, обеспечивающую непосредственную коммуникацию между человеческим мозгом и вычислительными системами. Процесс функционирования НКИ складывается из нескольких последовательных стадий: фиксации нейронной активности, ее последующего анализа и, наконец, применения полученных данных. Этап анализа включает в себя предварительную фильтрацию сигналов, извлечение ключевых характеристик и их дальнейшую категоризацию. Стадия применения данных подразумевает взаимодействие с компьютером и организацию обратной связи с пользователем. Для регистрации активности мозга применяются разнообразные методы, среди которых:

магнитоэнцефалография, позитронно-эмиссионная томография, электрокортикография, магнитно-резонансная томография, инфракрасная спектроскопия (НИС), электроэнцефалография.

Среди множества методов нейрофизиологической регистрации мозговой активности ЭЭГ занимает особое место, будучи, пожалуй, наиболее широко применяемой методикой. При проведении ЭЭГ, запись электроэнцефалограмм обычно осуществляется в соответствии с международным стандартом 10/20, определяющим точки отведения электродов. Ключевым достоинством ЭЭГ является ее неинвазивность, что делает процедуру безопасной и комфортной для пациента. Предварительная обработка получаемых сигналов, в свою очередь, играет критически важную роль в обеспечении качества данных. Она предполагает применение как пространственной, так и частотной фильтрации для подавления нежелательных артефактов и помех.

Этот этап крайне необходим, учитывая малую амплитуду биологических сигналов, используемых в нейроинтерфейсах. В процессе частотной фильтрации могут быть задействованы различные типы фильтров, такие как фильтр Баттерворта, фильтр Бесселя, фильтр Чебышева, фильтр Гаусса и эллиптический фильтр, каждый из которых обладает своими уникальными характеристиками и может быть адаптирован под конкретные задачи [6, с. 107-108]. Базовая модель функциональной организации нейроинтерфейса представлена на рисунке 1 [8, 10].

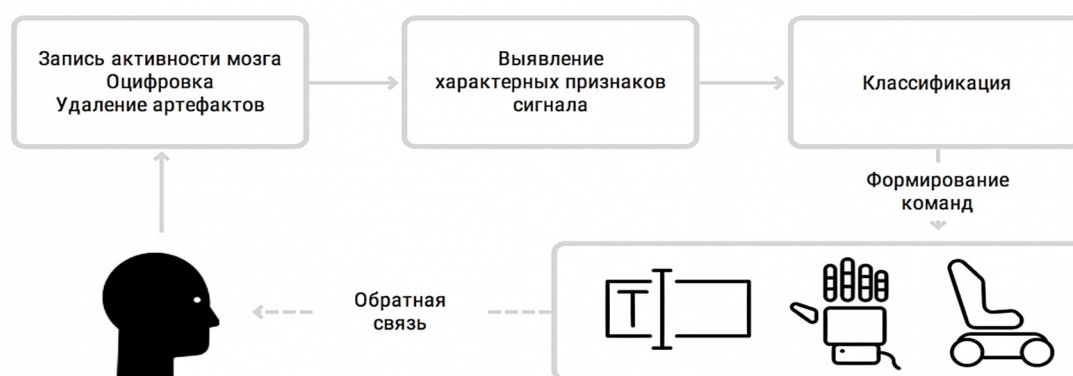


Рис. 1. Базовая модель функционирования нейроинтерфейса

На пороге новой эпохи, научное сознание все более отчетливо просматривает взаимосвязь человека, общества и биосферы – единую, хрупкую систему, чьи контуры очерчены нарастающими вызовами, от проблем народонаселения до глобальных кризисов в продовольственной и медицинской сферах. Человеческий мозг в этой картине предстает не просто органом, но сложнейшим узлом, где биологические, биофизические и нейрофизиологические процессы сплетаются с социальными и культурными аспектами информационного обмена. По сути, современная коммуникация – это нечто большее, чем просто передача данных; это многомерная, многоуровневая и междисциплинарная конструкция, отражающая потоки сознания и коллективного бессознательного, пронизывающие все сферы нашего бытия.

Именно с помощью нейроинтерфейсов управленческая коммуникация становится уникальным фактором обеспечения реализации управленческих решений на новом уровне. Здесь важно помнить, что в современных условиях такие управленческие решения необходимо принимать в экстраординарных условиях экспонентного роста технологий на основе искусственного интеллекта (и нейроинтерфейсы не являются исключением) и попутно возникающих рисков, вызовов, угроз. Как отмечает член-корреспондент РАН М.В. Федоров [9, с. 7-9], со времен, когда в середине XX века зародилось само понятие «искусственный интеллект», и оно обрело статус самостоятельного объекта научного поиска, мир захлестнула волна инноваций и открытий. Сотни тысяч патентов и более полутора миллионов научных трудов – это лишь видимая часть айсберга, свидетельствующая о колоссальном интересе к этой области.

Однако подлинный взрыв в сфере искусственного интеллекта произошел лишь в последние годы. Анализ данных, представленных ресурсами Statista и Dimensions, показывает, что более половины всех патентов, связанных с ИИ, были выданы за последнее десятилетие – поистине поразительный скачок, который отражает экспоненциальный рост этой технологии (рисунок 2). Этот стремительный взлет, по-

видимому, неразрывно связан с двумя ключевыми факторами: неуклонным ростом вычислительной мощности микропроцессоров, о котором свидетельствует знаменитый закон Мура (рисунок 3), и столь же стремительным увеличением скорости передачи данных, что создает новые возможности для обработки и обмена информацией.

Исходя из аналитических заключений ряда ученых [3], дальнейшая интеграция принципов технической бионики в сферу цифрового государственного управления, в частности, в обучение нейросетей и разработку интеллектуальных ассистентов на основе больших данных, неуклонно приближает перспективу внедрения нейрокommunikационных технологий в государственную систему управления.

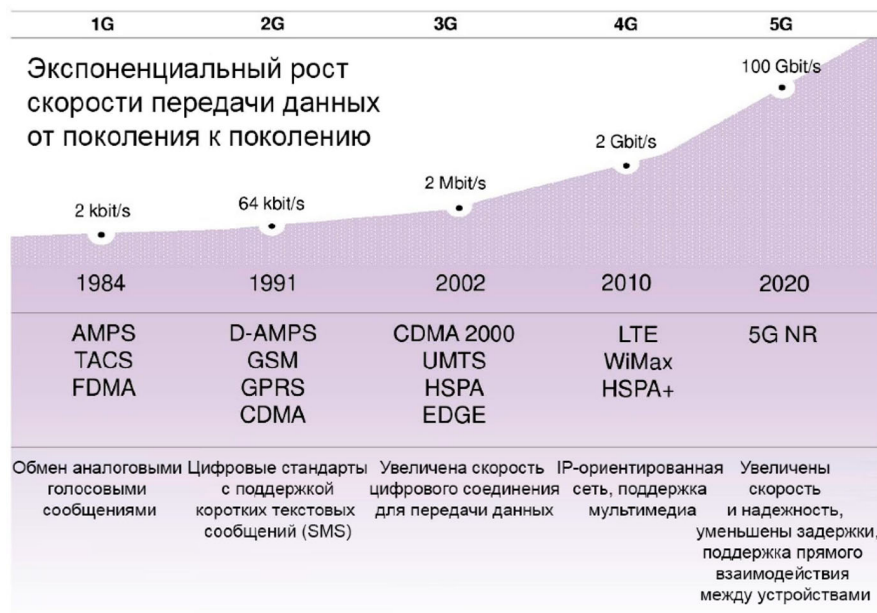


Рис. 2. Экспоненциальная динамика возрастания скорости передачи данных [8]

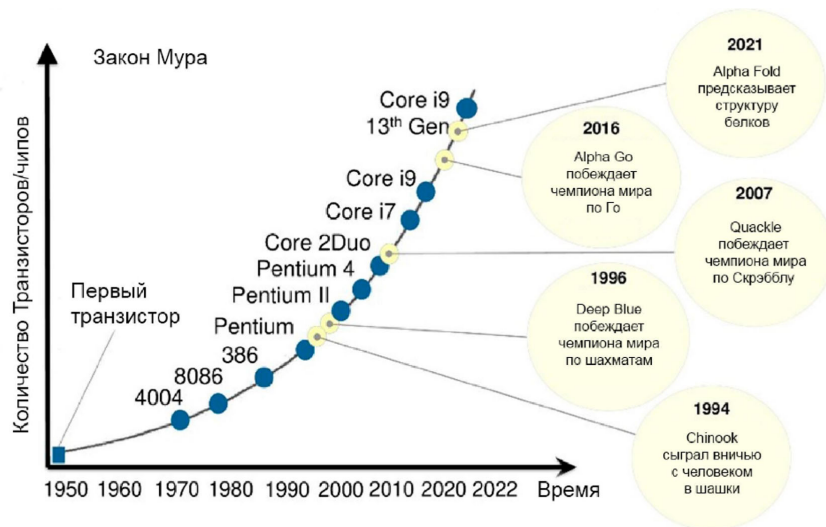


Рис. 3. Сопоставление технологий на основе ИИ и закона Мура [8]

С одной стороны, существует траектория дальнейшего усиления возможностей искусственного интеллекта и нейронных сетей. С другой же стороны, человеческий интеллект, с его сложной нейросетевой организацией, может стать более надежной и заслуживающей доверия основой для государствен-



ного управления и, как следствие, для легитимности государственной власти. В условиях, когда глобальная сеть Интернет эволюционирует в направлении «Нейронета», игнорирование этого стратегически важного технологического вектора для государств представляется недопустимым. Этот вектор, по сути, отражает процесс постепенного становления нейроцифровой парадигмы государственного управления [3] (рисунок 4).

#### Выводы

В сложном переплетении нейронных связей содержится большой потенциал эргономичности: подсознательные коммуникации могут выступать в качестве специфических нитей, соединяющих индивидов с социумом на глубинном уровне, превращая управленческую (нейро)коммуникацию в крайне эффективный и результативный процесс. Эти автоматические реакции опережают любые сознательные действия, демонстрируя быстроту и лаконичность. При этом, вопреки упрощенным представлениям, подсознание не является механическим набором шаблонов, но, напротив, представляет собой живую и динамичную систему, непрерывно оценивающую окружающую среду и прокладывающую маршруты будущих действий, словно талантливый навигатор.



Рис. 4. Этапы становления нейроцифрового государственного управления [3]

Мозг, даже при минимальном задействовании ресурсов, способен работать по принципу вероятностного прогнозирования, удивительно напоминая собой эвристические алгоритмы, что является свидетельством его поразительной адаптивности. Сознание же, словно театральный прожектор, включается под воздействием ретикулярной формации, задействуя при этом бесчисленное количество мозговых структур. Нейросоциологические исследования и современные управленческие нейрокоммуникации, таким образом, являются своеобразными «навигационными инструментами», способными к гармонизации нового здорового «я» современного человека [5], с одной стороны, и, с другой стороны, обладают всем необходимым потенциалом для обеспечения эффективной и результативной управленческой коммуникации на основе новых, технологически-революционных нейроинтерфейсов, которые выступают примером внедрения нейротехнологий в процессы управления.

## ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Абабкова М.Ю., Леонтьева В.Л., Покровская Н.Н.* Развитие нейрокоммуникационных и когнитивных технологий для сжатия социального пространства в моменты кризисной изоляции // Вестник Евразийской науки. 2020. № 4.
2. *Корин И.С., Нелюцков М.А., Большакова В.Е.* История развития нейроинтерфейсов // Труды международного симпозиума «Надежность и качество». 2021. Т. 2. С. 367–370.
3. *Косоруков А.А.* Нейроинтерфейсы в государственном управлении: возможности и ограничения // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97.
4. *Лебедев М.А.* Сознание и душа: что добавляют нейроинтерфейсы? // Теология и современные исследования сознания. Труды кафедры богословия. 2019. № 2 (4). С. 76–105.
5. *Пятин В.Ф., Маслова О.А., Романчук Н.П.* Природа, социум и Homo sapiens: новая нейросоциология и нейрокоммуникации // Бюллетень науки и практики. 2001. Т. 7, № 7. С. 106–127.
6. *Сидоренко А.В.* Нейроинтерфейс: принципы действия и реализации // Доклады БГУИР. 2016. № 7 (101). С. 106–110.
7. *Яковлева М.С., Кукарцев В.В.* Нейроинтерфейсы: понятие, направления и проблемы развития // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. № 10.
8. Нейроинтерфейсы сегодня. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/431574> (дата обращения 30.11.2024).
9. *Fedorov M.V.* Socio-economic aspects of the introduction of artificial intelligence technologies // Journal of Digital Economy Research. 2023. № 1(1). P. 6-60.
10. *Wolpaw J.R., Birbaumer N., McFarland D.J., Pfurtscheller G., Vaughan T.M.* Brain–computer interfaces for communication and control // Clinical Neurophysiology. 2002. № 113. P. 767–791.

Харламова Т.Л., Муллашев В.Д.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**Аннотация.** В статье представлены современные подходы к разработке корпоративных инновационных стратегий, с учетом их возрастающей роли в условиях необходимости обеспечения технологического суверенитета нашей страны. Проведен анализ вклада интеллектуальной собственности и инновационных разработок в итоговые показатели деятельности крупных отечественных компаний. Авторами выявлены тенденции реализации инновационных проектов российскими компаниями с учетом специфики проведения их экспертизы, выделения этапов и соответствия уровням готовности технологии. По итогам исследования сформулированы рекомендации для менеджмента крупных российских компаний, касающиеся сочетания принципов универсализма и использования собственных возможностей при реализации инновационных проектов с ориентацией на государственные приоритеты инновационного развития и цифровой трансформации.

**Ключевые слова.** Управление, корпоративное управление, стратегия, инновации, проект, инновационное развитие.

Kharlamova T.L, Mullashev V.D.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITIES OF LARGE RUSSIAN COMPANIES

**Abstract.** The article presents modern approaches to the development of corporate innovation strategies, taking into account their increasing role in the context of the need to ensure the technological sovereignty of our country. An analysis of the contribution of intellectual property and innovative developments to the final performance indicators of large domestic companies is conducted. The authors identified trends in the implementation of innovative projects by Russian companies, taking into account the specifics of their examination, the identification of stages and compliance with technology readiness levels. Based on the results of the study, recommendations were formulated for the management of large Russian companies regarding the combination of the principles of universalism and the use of their own capabilities in the implementation of innovative projects with a focus on state priorities for innovative development and digital transformation.

**Keywords.** Management, corporate management, strategy, innovation, project, innovative development.

### Введение

В современной парадигме социально-экономического развития обеспечение инновационного лидерства предполагает постоянный процесс разработки и внедрения новых технологий. Важность такого подхода подтверждается многочисленными примерами из новейшей истории эволюции управления и бизнеса, а также опытом успеха крупных международных компаний-технологических лидеров, таких

---

ГРНТИ 06.39.41

EDN PRSVTS

© Харламова Т.Л., Муллашев В.Д., 2025

Татьяна Львовна Харламова – доктор экономических наук, профессор, профессор Высшей школы производственного менеджмента Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. ORCID 0000-0001-8352-2565

Вильдан Дамирович Муллашев – аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. ORCID 0009-0007-4616-0770

Контактные данные для связи с авторами (Харламова Т.Л.): 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29 (Russia, St. Petersburg, Polytechnicheskaya str., 29). Тел.: +7 911 (251-07-84). E-mail: Kharlamova\_t@list.ru.

Статья поступила в редакцию 24.01.2025.

как Kodak или IBM. При этом известны и примеры утраты той или иной компанией, в частности, финской Nokia в начале нулевых годов XXI века, статуса абсолютного лидера рынка в силу отсутствия должного внимания к изменениям рыночной конъюнктуры и развитию инновационных технологий [1]. В этих условиях у крупных рыночных игроков, как в России, так и за рубежом, закономерно возникает потребность в некоем универсальном подходе к стратегическому управлению инновациями. Наличие такой потребности актуализирует проведение научных исследований в области разработки корпоративных сценариев инновационного развития, позволяющих оптимизировать используемые ресурсы и обеспечить баланс управленческого воздействия в рамках различных подсистем менеджмента.

Поиску ответов на вопросы, относящиеся к данной проблематике, посвящено большое количество научных исследований, среди которых можно выделить ряд ключевых направлений. Так, современными исследователями вносятся дополнения в существующие представления об инновационных стратегиях за счет уточнения их типологии и роли в эффективном развитии организации, а также выделения роли человеческого капитала в стратегическом развитии [2; 3; 4; 5]. Рядом авторов [6; 7; 8] инновационные стратегии рассматриваются с точки зрения их влияния на успех бизнеса компании, исходя из того, что инновационные продукты и услуги часто имеют более высокую маржинальность, что в целом приводит к росту доходов и, в свою очередь, расширяет спрос в соответствующих рыночных сегментах.

Еще одна точка зрения на развитие инновационных стратегий базируется на учете их воздействия на обеспечение устойчивого развития и экономической безопасности, исходя из потребности в постоянном обновлении технологий для поддержания конкурентоспособности на всех уровнях в условиях геополитической нестабильности и санкционных ограничений [9; 10; 11; 12]. Отдельный блок исследований [13; 14; 15; 16] сегодня охватывает направления интеграции инновационных стратегий со стратегиями цифровой трансформации; при этом подчеркивается тесная связь между разработкой российскими компаниями инновационных и цифровых проектов, что формирует основу для обеспечения технологического суверенитета нашей страны.

#### *Материалы и методы исследования*

Основой формирования корпоративных стратегий в современном мире, особенно если говорить о крупных компаниях, является их разработка с учетом общих рыночных тенденций и ориентации на перспективные тренды и формирующиеся тенденции в сфере высоких технологий. Стратегическое планирование с учетом перспектив будущего технологического развития позволяет менеджменту своевременно принимать решения, направленные на сохранение, или даже усиление, финансовой устойчивости компании, используя комплекс современных инструментов управления инновационной деятельностью [17]. В этой связи перед менеджментом встает вопрос о размере инвестиций в развитие технологий для обеспечения необходимого роста компании и доходности активов.

Динамика регистрации прав на объекты интеллектуальной собственности, т.е. нематериальные активы, а также вклад нематериальных активов в операционную прибыль, отражающуюся в таком показателе, как EBITDA, является, своего рода, индикатором активности рынка, а также демонстрирует степень готовности отечественных компаний следовать важнейшим тенденциям в области разработки и коммерциализации инноваций [18; 19]. Исходя из значимости вклада нематериальных активов в инновационное развитие, определенное представление об этом можно получить, анализируя статистические данные по крупным российским компаниям, активно участвующим в инновационной деятельности, акции которых торгуются на Московской бирже. В состав выборки, показанной в таблице 1, включены компании, являющиеся самыми крупными представителями трех наиболее важных отраслей российской экономики, включая добычу углеводородов и угля, добычу редкоземельных металлов и металлургию.

Анализируя данные, представленные в таблице 1, можно говорить о том, что величина затрат на нематериальные активы на уровне 3-4% EBITDA является рациональным значением для планирования инвестиций в инновационные разработки и цифровизацию российских компаний. При этом, необходимо отметить, что подобный подход к планированию оказывается релевантным только для крупных компаний, показывающие стабильный рост, в то время как в компаниях со снижающимся трендом по EBITDA использование данного подхода может ухудшить ситуацию.

Далее, используя альтернативный подход, можно обратиться к анализу соотношения между средним значением EBITDA и стоимостью нематериальных активов (НМА), поставленных на баланс за тот же период (см. рисунок). Преимуществом подобного подхода является слабая волатильность к изменениям рыночной ситуации, что следует учитывать, особенно в периоды экономической турбулентности, когда инве-

стиционные программы могут существенно пересматриваться менеджментом в пользу операционной эффективности. При привлечении заемного капитала это накладывает необходимость соблюдения финансовых ковенант, т.е. дополнительных обязательств, часто связанных с показателями по МСФО.

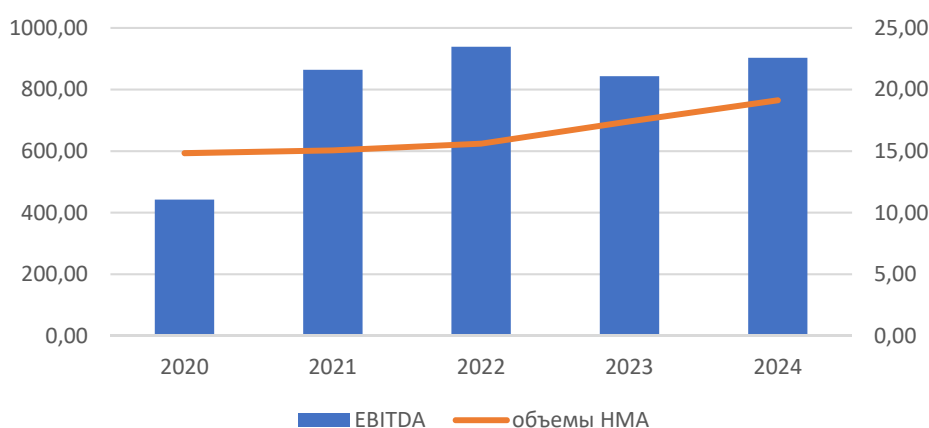
Таблица 1

**Отношение величины нематериальных активов, поставленных на баланс компаний, к величине EBITDA соответствующего периода, %**

Наименование компании	Отношение суммы нематериальных активов к величине EBITDA				
	2020	2021	2022	2023	2024
ПАО "Газпром"	1,23	0,65	0,58	1,19	0,78
ПАО "ЛУКОЙЛ"	7,29	3,16	2,49	3,86	5,30
ПАО "НК Роснефть"	2,48	1,12	1,10	0,93	0,93
ПАО "ГКМ "Норильский никель"	3,82	2,72	3,40	3,61	4,34
ПАО "НК РуссНефть"	3,46	3,71	2,32	2,78	4,69
ПАО "Мечел"	25,06	9,00	9,21	4,86	6,44
ПАО "Татнефть"	5,56	3,53	2,24	2,55	2,09
ПАО "Северсталь"	8,54	3,64	7,89	6,41	10,00
ПАО "Сургутнефтегаз"	1,98	3,69	1,38	1,25	1,48
ПАО "Полюс"	3,64	4,62	7,33	3,24	1,65
ПАО "НЛМК"	7,32	2,32	5,39	6,29	4,93
ПАО "ММК"	2,79	0,89	1,87	1,94	3,46
ПАО "Газпромнефть"	1,20	0,90	0,68	0,72	0,72
Среднее значение	5,72	3,07	3,53	3,05	3,60

Примечания:

1. Составлено Муллашевым В.Д. по материалам отчетности компаний, представленным в открытых источниках и размещенным на сетевом ресурсе «СмартЛаб» (см.: <https://smart-lab.ru>).
2. В 2023 году, в соответствии с указом Президента Российской Федерации, некоторые компании из указанного списка получили право не публиковать финансовую отчетность, подлежащую раскрытию по международным и российским стандартам, поэтому часть данных была синтезирована на основе значений соседних периодов.



Составлено Муллашевым В.Д. по материалам отчетности компаний, представленным в открытых источниках и размещенным на сетевом ресурсе «СмартЛаб» (см.: <https://smart-lab.ru>).

*Рис. 1.* Соотношение между средним значением EBITDA (млрд руб.) и величиной нематериальных активов, поставленных на баланс в тот же период (млрд руб.)

Необходимо отметить, что при таком походе к планированию невозможно разделить проекты в области цифровизации и, собственно, инновационные проекты в силу схожести процессов постановки на баланс нематериальных активов; кроме того, реализация тех и иных проектов приводит к появлению

новых результатов интеллектуальной деятельности. Не менее важным этапом формирования инновационной стратегии является распределение ресурсов по портфелям, обеспечивающее наиболее эффективную реализацию инновационного потенциала компании, исходя из тех компетенций, которыми обладает персонал ее инновационных подразделений.

В качестве примера здесь можно рассмотреть классификационные признаки разделения проектов на портфели внутри вертикально интегрированных нефтяных компаний. При этом, в рамках реализации проектов в области технологического развития, выделяют три вида инвестиционных портфелей: проекты цифровой трансформации (цифровые НИОКР); проекты инновационного развития в разведке и добыче ресурсов; проекты инновационного развития в переработке и сбыте. Опционально может быть создан отдельный портфель для работы с венчурным капиталом. В то время, как в отечественных компаниях зачастую такой портфель не формируется, многие зарубежные компании реализуют его, либо обособленно, либо в составе представленных выше портфелей.

Безусловно, распределение капитала между портфелями является задачей стратегического управления, тем более, что нередко портфели пересекаются, а проекты могут переходить из одного портфеля в другой. Это требует определенной гибкости при планировании и реализации проектов, с тем, чтобы избежать дублирования проектов и перегрузки экспертов, занятых на разных инвестиционных площадках. При этом организация площадки для проведения экспертизы является отдельным предметом внимания менеджмента, поскольку для ее полноценной работы необходимо выполнение ряда требований, включая обеспечение скорости принятия решений, проведение качественной экспертизы в соответствии с нормативными документами, а также наличие компетенций менеджеров и исполнителей на уровне, необходимом для принятия решений.

При организации такой площадки решаются следующие основные задачи: проверка соответствия проекта целевым ориентирам бизнеса компании; проведение экспертизы инвестиционных материалов; осуществление методической поддержки; поиск бизнес-заказчика из числа партнеров или бизнес-окружения компании. При этом, выполнение задач в рамках последнего пункта целиком определяется сформированной моделью управления компанией, а также наличием релевантных нормативных документов и регламентов компании. Востребованными также являются разработанный внутри компании методические документы, учитывающие лучшие практики в области управления проектами и организации трансфера технологий.

Наиболее важным процессом анализа эффективности работы экспертной площадки является сбор аналитических данных в разрезе принятых управленческих решений. Их обработка ложится в основу дальнейших шагов по оптимизации деятельности, которая подчиняется принципам преемственности и поступательного развития, что позволяет отдельным компаниям универсальные вырабатывать подходы к оценке эффективности работы команды проекта, которые могут быть универсальными и использоваться различными компаниями, схожими по масштабу и уровню инновационной активности.

В таблице 2, в качестве примера, можно привести варианты разбивки проекта на этапы жизненного цикла, исходя из достигнутого уровня готовности технологии (УГТ), определяемой методическими документами как «соответствие конкретной технологии уровню ее зрелости от идеи до серийного производства, выражающееся в определенном научном, научно-техническом или производственном результате, измеряемом соответствующими показателями результативности» (см.: <https://get-grant.ru/metodika-opredeleniya-ugt>). Как показано в таблице 2, сегодня многие компании укрупняют отдельные этапы жизненного цикла, если это обусловлено спецификой реализуемых инновационных проектов, а также практикой проектного управления, сложившейся в компании.

Таблица 2

#### Разбивка проекта на этапы жизненного цикла, исходя из уровня готовности технологии

Этапы жизненного цикла (варианты)	УГТ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	2	3	4	5				
2	1	2	3	4	5				
3	1	2	3	4	5				

Составлено Муллашевым В.Д.

Для иллюстрации этого тезиса можно использовать гипотетический пример, обращаясь к усредненным данным по результативности экспертиз, характерным для российских вертикально интегрированных нефтегазовых компаний (ВИНК) за период 2020-2025 гг. В представленном примере рассматривается деятельность одной экспертной площадки с разбивкой на 5 отдельных этапов и выходом на экспертизу по завершении каждого этапа. Если предположить, что за рассматриваемый период было проведено экспертиз – 582 единицы; реализовано проектов – 207 единицы, то количество результативных экспертиз в расчете на один реализованный проект составит около 3-х единиц. Данное соотношение является показательным, с точки зрения программы реализации проектов НИОКР, а также осуществления венчурной инновационной деятельности, которая, как известно, сопряжена с большим количеством рисков. В таблице 3 продемонстрирована доля проектов, показавших неудовлетворительные результаты, в привязке к уровню готовности технологии.

Таблица 3

**Доля проектов, показавших неудовлетворительные результаты,  
в привязке к уровню готовности технологии**

УГТ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доля проектов, завершённых неуспешно, %	24		32		19		18		7

Составлено Муллашевым В.Д.

Данные, в целом, отражают сегодняшнюю ситуацию в области реализации инновационных проектов и их оценки, особенно – если говорить о крупных компаниях, относящихся к ВИНК. В частности, обращает на себя внимание отсутствие преемственности между первым и вторыми этапами разработки, что является предметом внимания, с точки зрения реализации инновационного потенциала.

Следует признать, что общее количество, а также удельный вес неуспешных проектов является достаточно чувствительной информацией, поэтому многие компании не публикуют подобную отчетность; именно этим объясняется то, что здесь мы позволили себе прибегнуть к усредненному гипотетическому примеру. В то же время, основываясь на анализе неуспешных проектов, можно получить важную информацию, которая будет положена в основу принимаемых управленческих решений. Они будут затрагивать важные направления, касающиеся, в первую очередь, того, на проекты какого уровня готовности нацелена компания с точки зрения ее ресурсных возможностей и развитости технологического и производственного менеджмента.

#### *Заключение*

В качестве вывода по результатам проведенного анализа можно заключить, что в настоящее время отсутствует универсальный подход к разработке корпоративных инновационных стратегий. Те подходы, которые были указаны в данной статье, применяются достаточно широко, но не всегда охватывают все аспекты инновационной деятельности, особенно – если принимать во внимание ситуацию общей нестабильности и наличие дополнительных вызовов, обусловленных международными ограничениями и санкционным давлением на российскую экономику и ее высокотехнологичный сектор. В силу этого отечественным компаниям может быть рекомендовано выстраивать собственные корпоративные стратегии, опираясь на утвержденную на государственном уровне приоритизацию направлений инновационного развития, прежде всего – в области цифровой трансформации.

При разработке стратегии инновационного развития необходимо учитывать гибкость внутренних стандартов, сложившуюся практику проектного управления, компетенции сотрудников и степень их вовлеченности в процессы технологической экспертизы. По нашему мнению, сочетание индивидуальных корпоративных сценариев с имеющимися приоритетами инновационного развития обеспечит необходимую преемственность на всех уровнях разработки технологий и позволит снизить количество неуспешных проектов за счет повышения степени обоснованности инвестиций, оптимизации инвестиционных портфелей и гармонизации жизненного цикла инноваций. Это позволит отечественным инновационно ориентированным компаниям внести весомый вклад в обеспечение экономической и информационной безопасности и технологической независимости нашей страны.

## ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Махлуф С. Анализ упадка Nokia с точки зрения маркетинговой стратегии // Вестник РМАТ. 2019. № 2. С. 52-58.
2. Глазов М.М., Фирова И.П., Сулейман М.А.А.Р. Виды стратегий инновационной деятельности // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 1 (115). С. 107-109.
3. Гуляев Д.А. Роль стратегии в эффективном развитии организации // Актуальные вопросы современной экономической науки: материалы XIV международной научной конференции. Астрахань: Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева, 2024. С. 112-116.
4. Сацук Т.П., Барыкин С.Е., Дедюхина Н.В. Стратегия сохранения и приумножения человеческого капитала как фактор развития инновационной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 14, № 12 (153). С. 145-156.
5. Емельянов А.Д., Калинина О.В. Особенности стратегического управления в российских компаниях // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2024): сборник материалов всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. М., 2024. С. 74-78.
6. Чернов А.В., Ян Л. Инновационные стратегии как ключевой фактор успеха современных компаний // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 6. С. 152-155.
7. Мартынова Ю.А. Инновационные стратегии и управление изменениями в промышленном комплексе: адаптация к динамическим рыночным условиям и технологическим тенденциям // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 9-12.
8. Повальчук Е.Ю. Инновационное развитие предприятий и организаций: конкуренция и стратегическое развитие // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: сборник научных трудов VII всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Симферополь: Ариал, 2022. С. 347-350.
9. Плотников В.А. Особенности стратегического управления организациями в условиях современного санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (48). С. 547-551.
10. Kharlamova T., Kharlamov A., Lemeshchenko P. Innovative solutions for forming supply chains in the conditions of economic instability // E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 258. P. 06046.
11. Чижова В.М. Инновационное развитие экономики: принципы ESG // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сборник научных статей участников 8-й всероссийской научно-практической конференции. Курск: Университетская книга, 2024. С. 310-315.
12. Орлова А.П. Корпоративные стратегии в условиях реализации ESG-принципов // Отходы и ресурсы. 2023. Т. 10, № S2.
13. Буньковский В.И. Инновационные стратегии управления в условиях цифровизации региональной экономики // Экономика инфраструктурных преобразований: проблемы и перспективы развития: материалы XI всероссийской научно-практической конференции, Иркутск. Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2024. С. 122-129.
14. Мелехин В.Д. Стратегическое управление в условиях цифровизации – модели и методы // Управление и экономика народного хозяйства России: сборник статей VIII международной научно-практической конференции. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. С. 293-297.
15. Стратегическое управление организацией в условиях цифровой трансформации: основные тенденции / И.И. Поняева, К.В. Кукушкин, О.И. Рождественский, А.В. Бабкин // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22, № 3. С. 333-369.
16. Харламова Т.Л., Павлова Е.И. Анализ управленческих стратегий цифровой трансформации, обеспечивающих развитие современных организаций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-2(141). С. 114-120.
17. Муллашев В.Д. Методические подходы к выбору инструментов управления инновационной деятельностью // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 7, № 3 (144). С. 179-185.
18. Аспект интеллектуальной собственности в финансовом моделировании инвестиционных проектов / М.Н. Киселев, В.Д. Муллашев, М.В. Никулин, М.С. Решетов // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2023. № 3 (45). С. 66-75.
19. Харламова Т.Л., Подмастерьев А.С. Современные подходы к управлению интеллектуальной собственностью для обеспечения инновационного развития // Журнал правовых и экономических исследований. 2024. № 1. С. 284-291.



Темнова Н.К., Хасанова О.А.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАДАНИЙ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ

*Аннотация.* В материалах статьи приведены результаты анализа организационного аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей. Выявлены проблемы и разработаны рекомендации по совершенствованию организации функционирования единого механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг.

*Ключевые слова.* Дополнительное образование детей, дополнительные общеобразовательные программы физкультурно-спортивной направленности, государственное задание, государственные услуги, механизм.

Temnova N.K., Khasanova O.A.

## IMPROVING THE MECHANISM OF FORMATION OF STATE TASKS AND PROVISION OF PUBLIC SERVICES BY INSTITUTIONS OF ADDITIONAL EDUCATION FOR CHILDREN: ORGANIZATIONAL ASPECT

*Abstract.* The article presents the results of an analysis of the organizational aspect of the functioning of the mechanism for the formation of state tasks and the provision of public services for physical culture and sports by institutions of additional education for children. The existing problems have been identified and recommendations have been developed to improve the organizational aspect of the functioning of a single mechanism for the formation of government assignments and the provision of public services.

*Keywords.* Additional education for children, additional general education programs of physical culture and sports orientation, state assignment, public services, mechanism.

### Введение

Важным направлением современной государственной политики является создание условий для всестороннего развития детей и молодежи. Для того, чтобы эти условия были реализованы, необходима первоочередная государственная поддержка [1, с. 58], развитая нормативно-правовая база и эффективный механизм, регламентирующий отношения между участниками взаимодействий, которые возникают в

---

ГРНТИ 06.71.45

EDN OQCHVS

© Темнова Н.К., Хасанова О.А., 2025

Наталья Константиновна Темнова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры отраслевой экономики и финансов Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург). ORCID 0000-0001-6087-7419

Ольга Александровна Хасанова – аспирант кафедры отраслевой экономики и финансов Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург). ORCID 0009-0008-8489-5142

Контактные данные для связи с авторами (Темнова Н.К.): 191186, г. Санкт-Петербург, набережная реки Мойки, 48 (Russia, St. Petersburg, Moika emb., 48). Тел.: +7 921 659-39-30. E-mail: nktemnova@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 20.12.2024.

процессе формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг учреждениями дополнительного образования детей физкультурно-спортивной направленности (ФСН) на государственном и региональном уровне управления [2, с. 23], что обеспечивает доступные условия и равные возможности для занятия детей физической культурой и спортом.

Исследование условий, обеспечивающих равные возможности для занятия детей физической культурой и спортом, базировалось на анализе нормативно-правовой базы, формирующей единое физкультурно-спортивное образовательное пространство учреждений дополнительного образования детей, реализующих государственные услуги физкультурно-спортивной направленности. Результаты анализа, выявленные проблемы межотраслевого и межведомственного взаимодействия из-за несовершенства законодательства и разработанные рекомендации для отраслевых комитетов в сфере образования и сфере физической культуры и спорта по устранению существующих проблем представлены авторами в статье, опубликованной в предыдущем номере журнала.

Данная статья продолжает исследование условий обеспечения равных возможностей для занятия детей физической культурой и спортом на основе применения эффективного механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей. По мнению авторов, механизм формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг является единым механизмом, включающим в себя организационный и финансовый аспекты, взаимосвязанные между собой. В материалах этой статьи исследуется организационный аспект механизма, что определило предмет исследования.

Предметом исследования является организационный аспект функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей, обеспечивающий детям равные возможности занятиями физической культурой и спортом. В качестве объекта исследования приняты государственные бюджетные учреждения Выборгского района Санкт-Петербурга, предоставляющие государственные услуги дополнительного образования детей в виде дополнительных общеобразовательных программ физкультурно-спортивной направленности.

Цель исследования – проанализировать организационный аспект функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели исследования сформулированы следующие задачи: проанализировать организационный аспект функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей и выявить существующие проблемы; разработать рекомендации по совершенствованию организационного аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей на основе единых подходов к его функционированию. Цель и задачи исследования определили выбор методологического аппарата и методов исследования.

#### *Материалы и методы*

Методология исследования основана на системном подходе, который позволяет составить целостное представление в понимании проблем развития детско-юношеского спорта с учетом его значения для всестороннего развития детей и молодежи и предложить рекомендации по их решению. В качестве методов исследования использованы сравнительный анализ содержания государственных услуг и государственных работ, утвержденных в государственных заданиях учреждениям, экономико-статистический и информационно-целевой анализ информационных источников об объекте исследования. Эмпирической и информационной базой послужили сведения о хозяйственной деятельности объекта исследования, размещенные в открытом доступе на интернет ресурсах учреждений.

#### *Результаты и их обсуждение*

Государственное задание является одним из основных документов для государственных учреждений. В соответствии со статьей 6 Бюджетного Кодекса Российской Федерации государственное задание

определяется как «документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных услуг (выполнения работ)» [3]. Государственное задание формируется в порядке, установленном соответственно Правительством Российской Федерации, высшим исполнительным органом субъекта Российской Федерации, местной администрацией муниципального образования.

Государственное задание содержит следующие составляющие: государственные услуги отраслевого перечня; государственные услуги и государственные работы регионального перечня; показатели объема, качества, тарифы, категории потребителей, порядок оказания государственных услуг и государственных работ; порядок предоставления отчетности и контроля за исполнением государственного задания. Государственное задание учреждению устанавливается в виде государственной услуги или государственной работы, что определяет их содержание и показатели. Наименование государственных услуг и государственных работ должно соответствовать общероссийским базовым отраслевым перечням государственных услуг или региональному перечню государственных услуг и государственных работ; состав и технология их предоставления должны соответствовать технологическим регламентам.

В Санкт-Петербурге порядок формирования государственных заданий для государственных учреждений и порядок финансового обеспечения их выполнения определен постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 20.01.2011 г. № 63. В соответствии с утвержденным порядком механизм формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг для учреждений, реализующих дополнительные общеобразовательные программы физкультурно-спортивной направленности, осуществляется следующими этапами:

этап 1. Разработка и утверждение нормативно-правовых актов, регламентирующих отношения между участниками процесса формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг;

этап 2. Формирование и утверждение государственных заданий;

этап 3. Исполнение государственных заданий.

На первом этапе организационного аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей, создается нормативно-правовая база, регламентирующая отношения между участниками этого процесса.

Анализ нормативно-правовых актов, обеспечивающих взаимодействие между участниками процесса формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг позволил выявить различия в содержании государственных услуг физкультурно-спортивной направленности с учетом их принадлежности к отраслевым перечням, а также в технологических регламентах оказания государственных услуг, что свидетельствует о недостаточном межотраслевом и межведомственном взаимодействии по вопросам формирования гармонизированной нормативно-правовой базы. Присоединяемся к мнению авторов [4, с. 86] о том, что повысить эффективность межотраслевого и межведомственного взаимодействия возможно путем совершенствования механизма и критериев оценки эффективности деятельности отраслевых комитетов, что сможет повысить их заинтересованность в соблюдении и совершенствовании нормативно-правовой базы [5, с. 9].

На втором этапе организационного аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг происходит формирование и утверждение государственных заданий.

В соответствии с порядком формирования государственных заданий для государственных учреждений учредитель в период формирования проекта бюджета на очередной финансовый год и плановый период формирует проекты государственных заданий, в которых определяет вид государственных заданий учреждению, устанавливает плановые показатели и объемы финансирования. После принятия закона Санкт-Петербурга о бюджете Санкт-Петербурга на очередной финансовый год и на плановый период Законодательным Собранием Санкт-Петербурга каждое государственное учреждение физкультурно-спортивной направленности в течение одного месяца со дня принятия закона, но не позднее начала очередного финансового года, получает государственное задание от учредителя – органа исполнительной власти Санкт-Петербурга, осуществляющего полномочия по его формированию и утверждению.

Анализ содержания второго этапа функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг показывает единство и неразрывную связь организационного и финансового аспекта функционирования механизма. Организационный аспект функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг проанализирован на примере 11 государственных учреждений Выборгского района Санкт-Петербурга, предоставляющих государственные услуги дополнительного образования детей в виде дополнительных общеобразовательных программ физкультурно-спортивной направленности.

В ходе анализа информации и документов об объектах исследования, представленных в открытом доступе на официальном сайте [6], выявлено, что все государственные задания учреждений сформированы в соответствии с отраслевыми перечнями государственных услуг в сфере образования либо в сфере физической культуры и спорта в зависимости от отраслевой принадлежности учреждений и реализуемых программах физкультурно-спортивной направленности. Сведения об объектах исследования, их отраслевой принадлежности и предоставляемых государственных услугах физкультурно-спортивной направленности представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Сведения об объектах исследования, их отраслевой принадлежности и предоставляемых государственных услугах ФСН**

Наименование учреждения, интернет-ресурс	Сфера отраслевой принадлежности государственных учреждений	Государственная услуга ФСН	
		Реализация дополнительных общеразвивающих программ физкультурно-спортивной направленности	Реализация дополнительных образовательных программ спортивной подготовки
ГБУ ДО ДДЮТ <a href="https://bus.gov.ru/agency/189668">https://bus.gov.ru/agency/189668</a>	образование	да	нет
ГБУ ДО «Союз» <a href="https://bus.gov.ru/agency/188886">https://bus.gov.ru/agency/188886</a>	образование	да	нет
ГБУ ДО «Современник» <a href="https://bus.gov.ru/agency/188584">https://bus.gov.ru/agency/188584</a>	образование	да	нет
ГБУ ДО «Юность» <a href="https://bus.gov.ru/agency/150803">https://bus.gov.ru/agency/150803</a>	образование	да	нет
ГБУ ДО «Олимп» <a href="https://bus.gov.ru/agency/209295">https://bus.gov.ru/agency/209295</a>	образование	да	нет
ГБУ ДО СШОР по легкой атлетике и фехтованию Выборгского района Санкт-Петербурга <a href="https://bus.gov.ru/agency/164638">https://bus.gov.ru/agency/164638</a>	физическая культура и спорт	нет	да
ГБУ ДО СШОР по прыжкам на лыжах с трамплина и лыжному двоеборью Выборгского района Санкт-Петербурга <a href="https://bus.gov.ru/agency/188568">https://bus.gov.ru/agency/188568</a>	физическая культура и спорт	нет	да
СПБ ГБУ ДО СШОР ПО ВВС «Экран» <a href="https://bus.gov.ru/agency/201889">https://bus.gov.ru/agency/201889</a>	физическая культура и спорт	нет	да
ГБУ ДО СШ «Выборжанин» <a href="https://bus.gov.ru/agency/144599">https://bus.gov.ru/agency/144599</a>	физическая культура и спорт	да	да
ГБУ ДО СШ «Локомотив» <a href="https://bus.gov.ru/agency/136175">https://bus.gov.ru/agency/136175</a>	физическая культура и спорт	да	да
ГБУ ДО СШОР «Вовис» <a href="https://bus.gov.ru/agency/157389">https://bus.gov.ru/agency/157389</a>	физическая культура и спорт	да	да

Составлено авторами на основе материалов, находящихся в открытом доступе на интернет ресурсах учреждений.

На основании сведений, представленных в таблице 1, можно сделать следующие выводы:

1) учреждения Выборгского района Санкт-Петербурга, оказывающие государственные услуги ФСН, в основном специализированы на предоставлении одной из двух видов услуг физкультурно-спортивной направленности, что связано со сферой их отраслевой принадлежности к сфере образования или сфере физической культуры и спорта; некоторые учреждения предоставляют обе услуги;

2) одна из двух видов государственных услуг физкультурно-спортивной направленности – государственная услуга «Реализация дополнительных общеразвивающих программ физкультурно-спортивной направленности» включена в государственное задание как для учреждений сферы физической культуры и спорта – ГБУ ДО СШ «Выборжанин», ГБУ ДО СШ «Локомотив», ГБУ ДО СШОР «Вовис», так и для учреждений сферы образования – ГБУ ДО ДДЮТ, ГБУ ДО «Союз», ГБУ ДО «Современник», ГБУ ДО «Юность», ГБУ ДО «Олимп». По мнению авторов, в этом прослеживается отсутствие единообразия организационных подходов к функционированию механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг учреждениями дополнительного образования детей.

Продолжением исследования организационного аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий учреждениям различной отраслевой принадлежности является анализ информации, содержащейся в государственных заданиях объектов исследования, которые предоставляют государственную услугу «Реализация дополнительных общеразвивающих программ физкультурно-спортивной направленности» с учетом отраслевой принадлежности учреждения к сфере образования или сфере физической культуры и спорта (таблица 1). Из 11 учреждений вышеуказанную государственную услугу предоставляют 8 учреждений. Сведения о предоставлении объектами исследования указанной государственной услуги в 2024 году по видам спорта и объемным показателям услуги с учетом отраслевой принадлежности учреждений приведены в таблице 2.

Таблица 2

**Сведения о предоставлении государственной услуги  
«Реализация дополнительных общеразвивающих программ физкультурно-спортивной направленности»  
объектами исследования в 2024 г.**

Наименование учреждения	Сфера отраслевой принадлежности государственных учреждения	Вид спорта	Объемный показатель услуги, чел.-час
ГБУ ДО ДДЮТ	образование	не указан	94 115
ГБУ ДО «Союз»	образование	не указан	53 485
ГБУ ДО «Современник»	образование	не указан	105 290
ГБУ ДО «Юность»	образование	не указан	118 278
ГБУ ДО «Олимп»	образование	не указан	151 527
ГБУ ДО СШ «Выборжанин»	физическая культура и спорт	бейсбол	1 663,0
		бокс	1 186,3
		кикбоксинг	3 317,1
		лапта	900,0
		полиатлон	268,8
		софбол	144,0
		футбол	1 102,5
		<i>итого</i>	8 581,7
ГБУ ДО СШ «Локомотив»	физическая культура и спорт	футбол	2 088,0
		самбо	864,0
		<i>итого</i>	2 952,0
ГБУ ДО СШОР «Вовис»	физическая культура и спорт	айкидо	267,2
		водное поло	1 081,6
		дзюдо	1 000,0
		плавание	3 385,6
		<i>итого</i>	5 734,4

Составлено авторами на основе материалов, находящихся в открытом доступе на интернет ресурсах учреждений.

Из сведений, представленных в таблице 2, следует, что объемный показатель услуги определен с учетом отраслевой принадлежности учреждения. Выявлены следующие расхождения: в государственных заданиях учреждениям сферы физической культуры и спорта ГБУ ДО СШ «Выборжанин», ГБУ ДО СШ «Локомотив», ГБУ ДО СШОР «Вовис» объемный показатель услуги установлен не только общей суммой в человеко-часах, но и разделен по видам спорта, таким как плавание, футбол и другие. В государственных заданиях остальных учреждений, сформированных в соответствии с их отраслевой принадлежностью к сфере образования, информация о разделении объемного показателя услуги по видам спорта отсутствует. Выявленные расхождения являются доказательством различных подходов к формированию и утверждению государственных заданий в зависимости от отраслевой принадлежности исполнителей, что подтверждает наличие нерешенных проблем межотраслевого и межведомственного взаимодействия.

На третьем этапе организационного аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг осуществляется процесс их исполнения теми государственными учреждениями, которые учредителем определены как получатели услуг и наделены соответствующими полномочиями на их исполнение. Исполнение государственных услуг осуществляется в соответствии с содержанием и технологией действий, определенных технологическими регламентами оказания государственных услуг получателям для последующего их исполнения в соответствии с порядком, определенным учредителем в государственных заданиях учреждению.

На этапе исполнения государственных заданий учредителем осуществляется контроль за ходом его исполнения путем рассмотрения и утверждения отчета о выполнении государственных заданий, составляемого учреждением по типовой форме, утвержденной распоряжением Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга от 25.05.2016 г. № 23-р. Отчет о выполнении государственных заданий предоставляется государственным учреждением учредителю ежегодно в срок до 01 февраля года следующего за отчетным и содержит информацию о фактически достигнутых объемных показателях, показателях качества государственных услуг и работ. Отчет о выполнении государственных заданий является важным для учредителя документом, необходимым для формирования государственных заданий на следующий финансовый год и плановый период.

Исследование организационного аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей подтверждает наличие нерешенных проблем, определенных Концепцией развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации до 2030 года, принятой Распоряжением Правительства РФ от 28.12.2021 г. № 3894-р, а именно: отсутствие единого физкультурно-спортивного образовательного пространства, недостаточная эффективность межведомственного и межуровневого взаимодействия органов исполнительной власти, выявленные на примере государственной услуги «Реализация дополнительных общеразвивающих программ физкультурно-спортивной направленности».

### *Заключение*

С целью формирования эффективного механизма, регламентирующего отношения между участниками взаимодействий, которые возникают в процессе формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности и устранения выявленных расхождений в подходах к формированию государственных заданий на государственном и региональном уровне управления, отраслевым комитетам в сфере образования и сфере физической культуры и спорта рекомендуется:

1. Разработать единые организационные подходы к функционированию механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг на основе установления единых технологических регламентов оказания государственных услуг и показателей, независимо от отраслевой и ведомственной принадлежности учредителя и исполнителей.

2. Выявить дублирование государственных услуг, входящих в отраслевые перечни, государственными услугами и государственными работами, идентичными по содержанию и порядку предоставления, входящими в региональный перечень; исключить из регионального перечня идентичные государственные услуги и государственные работы, оставив их в отраслевых перечнях государственных услуг.

Анализ организационного аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей, выявление существующих проблем функционирования механизма и разработка рекомендации по его совершенствованию позволят соблюсти единый подход к формированию государственных заданий учреждений различной отраслевой принадлежности и ведомственной подчиненности, и, как следствие, устранить различия в финансовом обеспечении государственных заданий этих учреждений.

Результаты исследования финансового аспекта функционирования механизма формирования государственных заданий и предоставления государственных услуг физкультурно-спортивной направленности учреждениями дополнительного образования детей будут представлены в материалах следующей статьи.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Плотников В.А.* Выбор инструментов регулирования экономики региона в условиях политико-экономической турбулентности: подход с позиций концепции ноономики // *Экономическое возрождение России*. 2023. № 3 (77). С. 57-68.
2. *Вертакова Ю.В.* Оценка уровня развития общего образования региона (на материалах Курской области) // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. 2022. № 3. С. 17-23.
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).
4. *Рубцов Г.Г., Литвиненко А.Н.* Анализ этапов оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2018. Т. 11, № 5. С. 74–86.
5. *Ястребова О.К.* Финансирование государственного задания в условиях электронного бюджета: новые задачи и старые проблемы // *Финансовый журнал*. 2019. № 1. С. 9-19.
6. Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bus.gov.ru> (дата обращения 20.12.2024).

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ РЕКУРРЕНТНОЙ НЕЙРОННОЙ СЕТИ

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию применения рекуррентных нейронных сетей (RNN) для прогнозирования макроэкономических показателей, таких как ВВП, инфляция и безработица. Рассматриваются основные принципы работы RNN, их преимущества перед традиционными методами анализа временных рядов, а также практические аспекты разработки и внедрения RNN-моделей. Особое внимание уделяется оценке точности прогнозов и выявлению факторов, влияющих на эффективность модели. На основе анализа предлагаются рекомендации по использованию RNN для решения задач макроэкономического прогнозирования.

**Ключевые слова.** Прогнозирование ВВП, рекуррентная нейронная сеть, временные ряды, машинное обучение, искусственный интеллект.

Latypova R.R.

## PREDICTION OF MACROECONOMIC INDICATORS BASED ON RECURRENT NEURAL NETWORK

**Abstract.** The article is devoted to the study of the use of recurrent neural networks (RNN) to predict macroeconomic indicators such as GDP, inflation and unemployment. The basic principles of RNN operation, their advantages over traditional methods of time series analysis, as well as practical aspects of model development and implementation are considered. Particular attention is paid to assessing the accuracy of forecasts and identifying factors affecting the effectiveness of the model. Based on the analysis, recommendations are made on the use of RNN to solve macroeconomic forecasting problems.

**Keywords.** GDP prediction, recurrent neural network, time series, machine learning, artificial intelligence.

### Введение

Прогнозирование макроэкономических показателей является ключевым инструментом для принятия решений на уровне государства и бизнеса. Традиционные методы прогнозирования, такие как линейная регрессия и ARIMA, часто не справляются с анализом сложных динамических зависимостей в данных. Рекуррентные нейронные сети (RNN), особенно их модификации LSTM (Long Short-Term Memory) и GRU (Gated Recurrent Unit), предоставляют новые возможности для анализа временных рядов и учета исторических данных [1]. Данная статья направлена на исследование применения RNN для прогнозирования макроэкономических показателей.

Рекуррентные нейронные сети (RNN) – это класс нейронных сетей, предназначенный для обработки последовательных данных, таких как временные ряды. Основная особенность RNN заключается в том, что они сохраняют информацию о предыдущих шагах последовательности, что позволяет учитывать

---

ГРНТИ 06.52.35

EDN KXCGPN

© Латыпова Р.Р., 2025

Рамила Рамисовна Латыпова – кандидат экономических наук, заместитель директора колледжа Санкт-Петербургского государственного морского технического университета. ORCID 0000-0002-7369-0159

Контактные данные для связи с автором: 198303, Санкт-Петербург, Ленинский пр., 101 (Russia, St. Petersburg, Leninsky av., 101). Тел.: +7 931 247 86 25. E-mail: ramilya1983@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 07.02.2025.



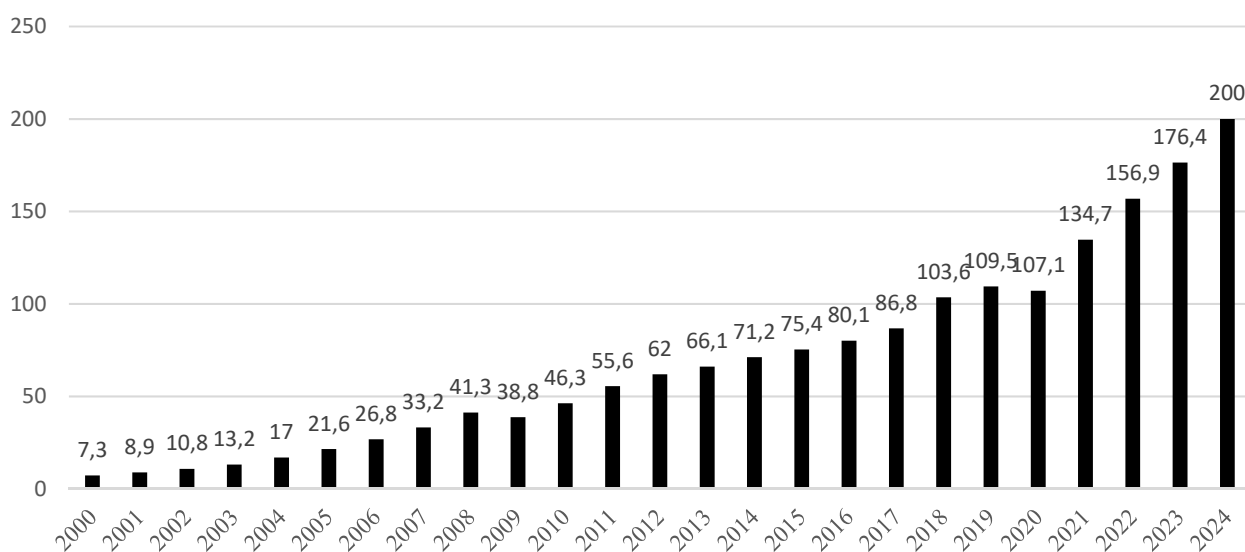
исторические данные при анализе текущего состояния [4]. Преимущества RNN: учет временных зависимостей и способность моделировать сложные взаимосвязи между данными; гибкость, т.е. возможность работы с данными различной длины; минимизация ручного анализа данных. RNN бывают двух модификаций: LSTM (Long Short-Term Memory) – эффективна для анализа длинных временных рядов; GRU (Gated Recurrent Unit) – более быстрая альтернатива LSTM [5].

#### *Материалы и методы*

Для прогнозирования макроэкономических показателей с использованием RNN необходимо произвести выбор показателей. Для исследования были выбраны следующие макроэкономические показатели: валовой внутренний продукт (ВВП), который отражает общую экономическую активность страны; инфляция, которая измеряет изменение уровня цен на товары и услуги; безработица, которая характеризует состояние рынка труда. Данные были собраны за период 2000–2024 гг. из открытых информационных ресурсов Росстата и Центрального банка РФ.

Показатели анализа для ВВП были выбраны следующие: ВВП (в триллионах рублей), темпы роста/спада ВВП (%), основные факторы, влияющие на ВВП, в т.ч. цены на нефть и газ, курсы валют, геополитическая обстановка, санкции. Показатели анализа для безработицы были выбраны следующие: объем расходов на безработицу (в млрд рублей), уровень безработицы (%), количество безработных (млн человек). Показатели анализа инфляции были выбраны следующие: уровень инфляции (%), экономические потери от инфляции (в млрд рублей), реальные доходы населения, изменение стоимости основных товаров и услуг.

Для анализа были использованы данные, представленные на диаграммах, приводимых в данном разделе статьи. Так, на рисунке 1 представлена диаграмма с данными о ВВП России в триллионах рублей (рисунок построен по данным Росстата и Центрального банка РФ).



*Рис. 1. ВВП России, млрд руб.*

Проанализируем динамику ВВП. Можно выделить следующие основные этапы:

1. Период роста (2000–2008): высокие темпы роста, обусловленные благоприятной конъюнктурой мировых рынков; рост цен на нефть и газ как основной драйвер экономики.
2. Финансовый кризис (2008–2009): резкий спад ВВП из-за мирового финансового кризиса; падение цен на нефть и ухудшение условий торговли.
3. Восстановление (2010–2013): постепенное восстановление экономики; замедление темпов роста из-за структурных проблем.
4. Санкционный период (2014–2015): снижение ВВП из-за санкций и падения цен на нефть; девальвация рубля.

5. Стагнация (2016–2019): умеренные темпы роста; влияние внутренних факторов (низкая инвестиционная активность).

6. Пандемия и новые вызовы (2020–2023): падение ВВП из-за пандемии и санкционных ограничений; адаптация к санкциям и геополитической напряженности.

Факторы, влияющие на ВВП: положительные факторы – высокие цены на нефть и газ, а также рост экспорта и государственные программы поддержки экономики; отрицательные факторы – санкции и геополитическая напряженность, пандемия и ограничения, структурные проблемы экономики [3].

На рисунке 2 представлена диаграмма с данными о безработице России (по данным Росстата и Центрального банка РФ).

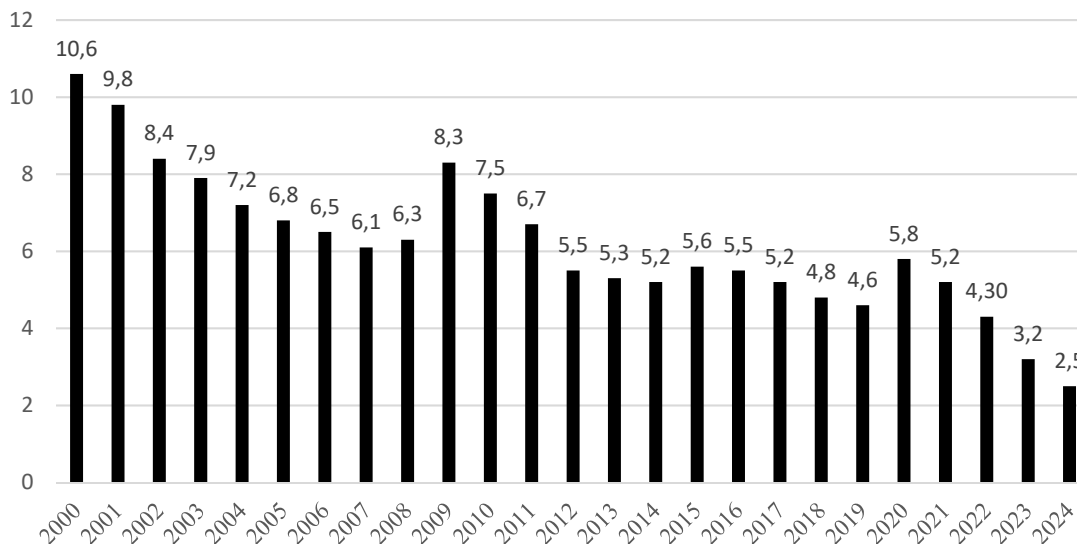


Рис. 2. Безработица в России, %

Проанализируем динамику уровня безработицы. Основные этапы:

1. Период стабилизации (2000–2008), который характеризуется постепенным снижением уровня безработицы. Расходы на поддержку безработных находились на уровне 25–70 млрд руб.

2. Финансовый кризис (2008–2009): резкий рост числа безработных до 5,6 млн человек, расходы на преодоление безработицы и поддержку безработных увеличились до 120 млрд руб.

3. Восстановление (2010–2019): снижение уровня безработицы до 4,6%, расходы, связанные с безработицей, стабилизировались на уровне 70–90 млрд руб.

4. Пандемия COVID-19 (2020): рост числа безработных до 4,3 млн человек, расходы, связанные с безработицей, достигли пика в 200 млрд руб.

5. Современный период (2021–2023) характеризуется снижением расходов благодаря восстановлению рынка труда, безработица находится на исторически минимальном уровне.

Выделены следующие факторы, влияющие на расходы, связанные с безработицей: экономические кризисы, так финансовые кризисы (2008–2009, 2014–2015) и пандемия (2020) привели к росту числа безработных и увеличению расходов; государственные программы поддержки (в кризисные периоды государство увеличивало размер пособий и расширяло программы переобучения); инфляция и курс рубля (рост цен и девальвация рубля увеличивали реальные затраты на поддержку безработных) [4].

На рисунке 3 представлена диаграмма с данными об уровне инфляции России (составлена по данным Росстата и Центрального банка РФ).

Проанализируем динамику инфляции. Основные этапы в ее динамике:

1. Период высокой инфляции (2000–2008): уровень инфляции превышал 10%, экономические потери из-за инфляции достигали 2 трлн руб.

2. Снижение инфляции (2009–2019): уровень инфляции снизился до 3–6%, потери стабилизировались на уровне 2,0–2,5 трлн руб.

3. Пандемия и кризисы (2020–2023): рост инфляции до 11,9%, потери увеличились до 5,5 трлн руб.  
 4. Современный период (2024): уровень инфляции – 9,5%, потери – 4,5 трлн руб.

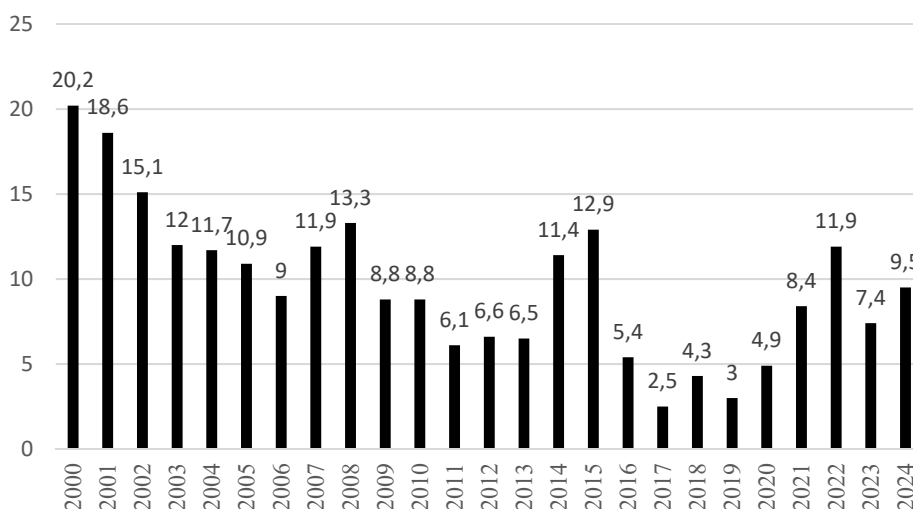


Рис. 3. Инфляции в России, %

Факторы, влияющие на инфляцию: экономические кризисы (финансовые кризисы (2008–2009, 2014–2015) и пандемия (2020) привели к росту инфляции и увеличению потерь); государственные меры (политика Центрального банка РФ по снижению инфляции через изменение ключевой ставки, поддержка населения через социальные программы); внешние факторы (рост цен на нефть и газ, санкции и геополитическая напряженность).

#### Результаты и обсуждение

На основе описанных данных была составлена программа на Python для их обработки. Разделение данных выполнено в следующей пропорции: обучающая выборка – 80% данных (2000–2019 годы), тестовая выборка – 20% данных (2020–2024 годы). На основе обученной модели был выполнен прогноз макроэкономических показателей на 2025 год. В результате применения модели были получены следующие результаты прогнозирования на 2025 год:

- ВВП: 204,8 трлн рублей (рост на 2,4% относительно 2024 года);
- безработица: 2,48% (снижение на 0,1% относительно 2024 года);
- инфляция: 9,43% (снижение на 0,7% относительно 2024 года).

Была выполнена оценка точности. Метрики качества модели: MAE (Mean Absolute Error): 0,5 трлн руб. (для ВВП); RMSE (Root Mean Squared Error): 0,7 трлн руб. (для ВВП);  $R^2$  (коэффициент детерминации): 0,95. Эти показатели говорят о приемлемо высоком качестве прогнозирования.

Анализ динамики макроэкономических показателей России за период 2000–2024 годы показывает значительные изменения, вызванные как внешними, так и внутренними факторами. Несмотря на достигнутые успехи, экономика сталкивается с рядом вызовов, требующих комплексного подхода к решению. Прогнозирование макроэкономических показателей с использованием современных методов позволяет разрабатывать стратегии для устойчивого развития экономики [2].

#### Заключение

Прогнозирование макроэкономических показателей с использованием рекуррентных нейронных сетей демонстрирует высокую точность и возможность учета сложных временных зависимостей. Однако успешное внедрение модели требует качественной подготовки данных, выбора подходящей архитектуры и постоянного мониторинга результатов. В будущем развитие технологий прогнозирования открывает новые горизонты для управления экономическими процессами, что, по мнению автора, потребует проведения дальнейших исследований, направленных на интеграцию экономико-математических методов в практику управления.

## ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Латыпова Р.Р.* Применение нейронных сетей для прогнозирования экономических показателей // Завалишинские чтения – 14: сборник докладов. М., 2014. С. 86-89.
2. *Латыпова Р.Р., Кирпичников А.П., Семеев А.С.* Прогнозирование региональной динамики с учетом пространственных связей на основе нейронных сетей // Вестник Казанского технологического университета. 2014. Т. 17, № 15. С. 320-325.
3. *Илларионов М.Г., Кирпичников А.П., Латыпова Р.Р.* Прогнозирование на основе аппарата нейронных сетей // Вестник Казанского технологического университета. 2012. Т. 15, № 1. С. 163-164.
4. *Mandic D.P., Chambers J.A.* Recurrent Neural Networks for Prediction: Learning Algorithms, Architectures and Stability. John Wiley & Sons, 2001. 304 p.
5. *Хайкин С.* Нейронные сети. М.; СПб.: Диалектика, 2020. 1104 с.

Потемкин В.К.

### САМОНАБЛЮДЕНИЕ И САМООЦЕНИВАНИЕ РАБОТНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** В статье рассматривается значение самонаблюдения и самооценивания работников в деятельности предприятий в контексте формирования общественных отношений нового типа, основанных на применении информационно-цифровых технологий. Процесс самонаблюдения придает осознанность социальным действиям работников в сфере общественных отношений и в производственно-экономической сфере, играет важную роль в выборе сферы приложения труда, формирования причастности к результатам деятельности коллектива. Автором подчёркивается, что саморегуляция, основанная на результатах самонаблюдения, оказывает воздействие на всю производственную систему, воспринимая её через призму мотивации, адаптации, осмысленности поведения, инициативности, предприимчивости, инновационности.

**Ключевые слова.** Самонаблюдение работников, социальные действия, современные предприятия, ценностно-смысловая регуляция, работники предприятий.

Potemkin V.K.

### SELF-OBSERVATION AND SELF-ASSESSMENT OF EMPLOYEES IN THE ACTIVITIES OF MODERN ENTERPRISES

**Abstract.** The article examines the importance of self-observation and self-assessment of employees in the activities of enterprises in the context of the formation of new types of public relations based on the use of information and digital technologies. The process of self-observation gives awareness to the social actions of employees in the sphere of public relations and in the production and economic sphere, plays an important role in choosing the area of application of labor, the formation of involvement in the results of the team's activities. The author emphasizes that self-regulation based on the results of self-observation has an impact on the entire production system, perceiving it through the prism of motivation, adaptation, meaningfulness of behavior, initiative, enterprise, innovation.

**Keywords.** Self-observation of employees, social actions, modern enterprises, value-semantic regulation, enterprise employees.

#### Введение

Интенсивное развитие общественных отношений, которое связано с внедрением искусственного интеллекта и других сквозных технологий в различные области жизнедеятельности человека, актуализирует

ГРНТИ 04.21.51

EDN LJZHTW

© Потемкин В.К., 2025

Валерий Константинович Потемкин – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0000-0002-0764-5747

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). Тел.: +7 (812) 310-47-19. E-mail: valpot49@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 13.01.2025.

необходимость научного осмысления мировоззрения субъектов социально-трудовых отношений, их ценностей, смыслов. Г.В. Осипов отмечал, что экономическая, социальная, инновационная сферы деятельности связаны с воспроизводством общественных отношений, в которых, если работники идентифицируют себя с господствующими общественными отношениями и нормами поведения, то бесконфликтное воспроизводство последних гарантировано. В ином случае наблюдается конфликт интересов и поколений [8].

Заметим, что социологическое понимание общества как социальной системы, по утверждению О. Конта, позволяет описать такие явления как развитие всего общества или человечества; становление философской мысли и науки; индивидуальное развитие отдельной личности [4]. По сути, в этом понимании общества в явной форме фиксируется его социальная организация, способ совместной деятельности людей, а на предприятии или в организации – совместной деятельности различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников, объединенных единой общественно значимой целью, нормами упорядоченных, регулируемых, скоординированных и направленных на достижение профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций социально-профессиональных действий.

Т. Парсонс в своей интерпретации общества рассматривал его компоненты и их взаимоотношения, писал о социальном действии как о важном общественном явлении, но без детализации [9]. А ведь в структуре социально-профессионального взаимодействия представлены различные профессионально-квалификационные и возрастные группы работников. И, поскольку социальная система создана взаимодействием человеческих индивидов, каждый из них одновременно и деятель (actor), имеющий цели, идеи, установки и т.д., и объект ориентации для других деятелей и для самого себя [18, с. 8]. Если принять во внимание положение, по которому общество становится возможным лишь тогда, когда деятельность его структурных элементов рассматривается как результат труда и социализации индивидов и коллективов, то можно утверждать, что работники в процессе своей деятельности сами являются продуктом создаваемых ими обстоятельств [20, с. 27].

#### *Постановка проблемы*

В исследованиях последних нескольких десятилетий мы фиксируем различные аспекты жизнедеятельности, жизнеспособности и жизнеобеспечения работников, но за редким исключением самонаблюдения, интроспекции поведения, социальных действий, ожидания ограничений, которые и определяют перспективы включенности различных групп работников в процесс общественного развития. Процесс самонаблюдения, по нашему мнению, придает осознанность социальным действиям работников, как в сфере общественных отношений, так и производственно-экономической сфере, которая все более становится инновационной и технологической, а труд в ней все более творческим. Ж.П. Сартр отмечал, что именно эти обстоятельства придают ценностно-смысловую определенность изменениям в социализации и профессиональном становлении личности [19, с. 61].

Данные качества личности способствуют идентификации работников, самоопределению в выборе профессии и сферы приложения труда, формированию трудовой сопричастности к результатам деятельности коллектива. Личность в ее ценностно-смысловом восприятии – это своего рода показатель интегральной индивидуальности, в которой отражены главные жизненные позиции человека, его предназначение, сгусток общечеловеческих ценностей, культуры, превалирующих общественных идеалов и, пожалуй, социального здоровья. Процесс самонаблюдения индивида, постоянная ориентация в социальной и производственно-экономической среде осуществляется по принципу «рефлекторного кольца», обеспечивающего постоянную взаимосвязь с самыми различными явлениями в общественном развитии.

Специфика данных явлений в человеческой жизни, как писал П.И. Новгородцев, состоит в наличии первоначальных задатков всеобщего должностования, то есть в нормах [7]. Понимание «должностования» в самонаблюдении индивида составляет не только духовно-нравственную сущность человека, но основания для участия в созидательных, общественных и производственных процессах. Можно согласиться с В.А. Газеном, что самонаблюдение и последующая саморегуляция индивида ассоциируется с активностью человека, «оживляющей» всю производственную систему, воспринимающую ее через призму мотивации, адаптации, осмысленности поведения, инициативности, предприимчивости и инновационности мышления, реализации знаний, умений навыков, и, в конечном счете, профессиональных компетенций на предприятиях, в организациях [3].

*Методы и основные результаты*

Социальные и профессиональные требования, которые сформировались в современных условиях на многих предприятиях, включают в себя такие, как: межличностная компетентность во взаимодействиях с различными группами работников; экономическая компетентность, знание закономерностей функционирования рыночной экономики; информационная компетентность; адаптивность и гибкость; социально-трудовая мобильность; способность определения меры социальной ответственности в производственной деятельности; способность к социальному регламентированию свободного и рабочего времени; интеграция в общество на основе преобладающей системы ценностей и норм, социально регулирующих производственные взаимоотношения; восприятие инноваций и способность к их инициированию и внедрению; развитие творческого и интеллектуального потенциала, непрерывного обучения и повышения квалификации и др.

Данные требования распространяются и на управленческий состав предприятий и организаций, но имеют свою специфику по признакам управленческого воздействия на работников и привлечения их к решению общественно значимых задач:

- стремление к коллегиальному принятию решений, сглаживанию условий подчинения и принуждения к труду;
- ориентация на осознанное воздействие на процесс социализации и профессионального становления молодых специалистов;
- развитие позиции взаимного доверия, социальной поддержки и социальной защиты работников, включая молодых специалистов;
- гибкость в постановке новых задач и привлечении различных профессионально-квалификационных групп специалистов к их реализации;
- создание условий взаимопомощи в приобретении и усвоении новых знаний и опыта работы;
- создание условий коллективного принятия управленческих решений и коллективной ответственности за результаты труда;
- развитие самоконтроля в профессиональной деятельности рабочих и специалистов;
- формирование системы делегирования полномочий, в которой значительное место отводится категории молодых специалистов;
- создание условий для неформального общения на предприятии различных возрастных профессионально-квалификационных групп работников.

Подобные требования к деятельности работников предприятий формируются под воздействием того, что каждый человек индивидуален; обладает собственной, профессиональной и гражданской позицией; на него воздействует опыт предыдущей работы на различных предприятиях, условия и характер внутрисемейных отношений; завышение или занижение своего человеческого и трудового потенциала; наличие признаков формирования «отвлеченного взгляда» на развитие общественных отношений. В.М. Хвостов в производственно-экономической деятельности человека отмечал нормативный подход к активизации его деятельности, обеспечивающий образование устойчивых духовных отношений между индивидами, формирование и соблюдение социокультурных ценностей, логических, моральных, нравовых и эстетических [11].

По Л.И. Петражицкому, социальные нормы выступают в двойной функции: импульсивной и педагогической, что обуславливает постоянный рост разумности норм, увеличения гуманности средств реализации и ускорения социального действия. Видимо, этот тезис вполне применим и к процессам социальной мобильности в формировании и использовании интеллектуальных резервов человека в сфере производства товаров и услуг [10]. Кроме этого, исследователи часто и не без основания отмечают, что человека могут направлять эгоистические настроения и устремления, фиксация в сознании собственных социально-профессиональных действий, получение наивысшей выгоды при наименьших затратах профессиональных усилий и труда [6].

Совершенно не случайно ряд исследователей в деятельности человека отмечают социальный контекст его поведения, объясняющий формирование у него собственного мнения, восприимчивость и возбудимость в условиях неопределенного процесса производства и его результатов [14]. Важно отметить, что уже на протяжении многих лет описываются черты поведения работников, которые свидетель-

ствуют об их склонности к изобретательству, рациональности в выполнении профессиональных решений, самооценкам личных и коллективных результатов труда, мыслительному поиску, эксперименту, самореализации своего трудового потенциала [1; 12; 16; 17]. В. Герлофф также подчеркивал в деятельности сущности человека стремление отличиться в чем-либо в среде себе равных людей [13, с. 27].

Если не замечать, не фиксировать подобные социальные качества человека-работника, не создавать условия для воспроизводства этих качеств в новой инновационной среде функционирования предприятий, то маловероятно, что в инновационном производстве мы увидим инновационного работника. Проведенное нами в период с 2010 по 2024 гг. анкетирование респондентов (N=822), которым предлагалось сформулировать вопросы, основанные на интроспекции о деятельности инновационных предприятий, необходимости мер, активизирующих инновационную деятельность человека, позволило получить следующие суждения:

- разработка моделей инновационного типа по подготовке и переподготовке персонала в условиях информационно-цифровых технологий и искусственного интеллекта – 61%, 82%;
- формирование в структуре управления предприятием предметно-деятельных творческих коллективов с установлением задачи инновационного развития предприятий – 44%, 64%;
- внедрение внутрифирменных грантов на разработку инновационного продукта и инновационных технологий – 37%, 52%;
- введение дифференцированной оплаты труда работников по результатам их деятельности в инновационном развитии предприятий – 67%, 28%;
- выделение в структуре управления предприятиями подразделений стратегического развития и управления – 20%, 32%;
- создание в структуре управления предприятиями технологии контроллинга и зон организационно-правовой, экономической и социальной ответственности работников – 8%, 24%.

Важно отметить, что молодые специалисты-выпускники вузов, пришедшие на работу на предприятие, но с запозданием включенные в инновационную деятельность и используемые на рутинных видах труда и устаревших технологиях, оценивают, что в их сознании преобладает апатия, пассивность, ожидания изменений (37%), а у 8% появились мысли о смене работы. В этой связи необходимо заметить, что С.В. Васьковская почти 30 лет назад сформулировала условия для формирования самосознания личности, в основе которых, по нашему мнению, заложен принцип самонаблюдения: формирования и усвоения работниками эталонного блока знаний, участие работников в коллективных видах деятельности, коррекция индивидуального способа деятельности, контроль за усвоением работниками образцов и норм профессионального поведения, создание системы сравнения и оценивания важных качеств, умений и способов решения профессиональных задач [2, с. 16].

### *Заключение*

Если мы принимаем за основу, что в процессе самонаблюдения работников формируется оценочная шкала по наиболее важным вопросам человеческой деятельности, то оценка приобретает характер отражения в сознании объект-субъектных, субъект-субъектных и субъект-объектных отношений, сравнений предмета оценки и оценочного основания. По А.Н. Леонтьеву результаты такого оценивания фиксируются в самосознании в значениях (когнитивный аспект) и эмоциональных переживаниях (эмоциональный аспект) [5, с. 34]. В социальных оценках, основанных на самонаблюдении работников, видимыми являются 3 основания характеристик: интенсивность, эмоциональная напряженность и осознанность.

Последняя характеристика – осознанность примечательна тем, что она имеет, по сути, безграничное во времени оценочное состояние и меняется в зависимости от непосредственного участия индивидов в коллективной деятельности предприятий, а сам процесс оценивания осуществляется по признакам включенности в профессиональную деятельность и удовлетворенности результатом своего труда. С пониманием своей роли в процессе труда и управления самонаблюдение индивида осуществляется в контактной среде, раскрывающей общность профессиональных интересов, динамику социально-трудовых отношений, участие в конкретных видах деятельности в социокультурной среде посредством оценивания уровня социальных и социокультурных ценностей, интересов, доверия при выполнении не только профессиональных работ, но и общественных; доминирование или отставание в приобретении инновационных профессиональных компетенций членами контактного коллектива, а в дальнейшем и более масштабных профессиональных образований.



Процесс самонаблюдения и оценивания в трудовой деятельности предприятия позволяет определить коллективную идентичность, усиливает внутреннюю сплоченность коллектива, создает условия для личностного развития индивида. Одновременно процесс самооценивания, в основе которого самонаблюдение за деятельностью конкретного предприятия, коллектива, отдельных групп работников, а также личная включенность в конкретный вид деятельности и управление, создает по определению Р. Ликерта поддерживающие отношения среди работников, которые создают ощущение личной ценности и значимости [15], что способствует формированию организационного поведения коллектива предприятия.

Самонаблюдение индивида в деятельности предприятия усиливает его способность осознавать свои внутренние и внешние состояния, является своеобразным базисом социально-профессионального программирования и программы действий собственных достижений в профессиональной деятельности, общественной работе.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Бруннер К.* Представление о человеке и концепция социума: два подхода к пониманию общества // THESIS: теория и история экономических и социальных институтов и систем. 1993. Вып. 3.
2. *Васьковская С.В.* Психологические условия формирования профессионального самопознания. Киев: Институт психологии, 1997.
3. *Гайзен В.А.* Системные описания в психологии. Л.: ЛГУ, 1984.
4. *Конт О.* Дух позитивной философии // Западноевропейская социология XIX века: тексты. М., 1996.
5. *Леонтьев А.Н.* Деятельность, сознание, личность. М., 1975.
6. Менеджмент и экономика труда. Англо-русский словарь. СПб.: Экономическая школа, 2004.
7. *Новгородцев П.И.* Нравственный идеализм и философия права / В кн.: Проблемы идеализма. М., 1902.
8. *Осипов Г.В.* Социология и общество. М., 2007.
9. *Парсонс Т.* Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения // Американская социологическая мысль. М., 1996. С. 494-526.
10. *Петражицкий Л.И.* Теория права и государства. Т. 1. СПб., 1909.
11. *Хвостов В.М.* Природа человеческого общества // Научное слово. 1903. № 9.
12. *Brunner K.* The perception of man and the conception of society: Two approaches to understanding society // Econ. Inquiry. 1987. July. P. 367-388.
13. *Gerloff W.* Geld und Gesellschaft: Versuch einer Gesellschaftlichen // Theorie des Geldes. Frankfurt am Main, 1952.
14. *Hogarth R.M., Reader M.W.* The Behavioral Foundations of Economic Theory // The Journal of Business. 1986. Vol. 59.
15. *Likert R.* The Human Organization. New York: McGraw-Hill, 1967.
16. *Mechling W.* The Perception of man and the conception of government // J. Money, Credit and Banking. 1977. № 1. P. 60-85.
17. *Mechling W.* Values and choice of the model of the individual in the social sciences // Schweiz. Ztschr. Volkswirtschaft mid Stat. 1976. № 4. P. 545-559.
18. *Parsons T.* Societies evolutionary and comparative perspectives. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, New Jersey, 1966.
19. *Sartre J.P.* Critique de la raison dialectique : précédé de Question de méthode. Vol. 1. Paris, 1960.
20. *Touraine A.* Production de la societe. Editions Du Seuil, Paris, 1993.

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МАССОВОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СПОРТА В МЕГАПОЛИСАХ

**Аннотация.** Исследование посвящено институциональным факторам развития массового и профессионального спорта в мегаполисе. Выявлены формальные (законодательство, госпрограммы, финансирование, организационные структуры) и неформальные (культурные традиции, общественное мнение, социальная ответственность) факторы. Практическое применение результатов способствует обоснованным управленческим решениям, повышению вовлеченности населения в спорт и сохранению конкурентоспособности атлетов на международной арене.

**Ключевые слова.** Институциональные факторы, формальные и неформальные факторы, массовый спорт, профессиональный спорт, мегаполис.

Eremin A.M.

## INSTITUTIONAL FACTORS OF MASS AND PROFESSIONAL SPORTS DEVELOPMENT IN MEGACITIES

**Abstract.** The study is devoted to the institutional factors of the development of mass and professional sports in a megalopolis. Formal (legislation, government programs, financing, organizational structures) and informal (cultural traditions, public opinion, social responsibility) factors are identified. The practical application of the results contributes to sound management decisions, increasing public engagement in sports and maintaining the competitiveness of athletes in the international arena.

**Keywords.** Institutional factors, formal and informal factors, mass sports, professional sports, megacity.

### Введение

Институциональные факторы (совокупность формальных и неформальных правил, норм, структур и процедур) играют ключевую роль в развитии массового и профессионального спорта в условиях современных мегаполисов. Эти факторы задают рамки, в которых функционируют спортивные организации, клубы и федерации, определяют устойчивость финансирования спортивной индустрии и доступность объектов спортивной инфраструктуры, а также создают возможности для социальной интеграции различных групп населения.

В условиях высокой плотности населения и неоднородности социальной структуры в мегаполисах, многократно возрастает значимость институциональной среды. С одной стороны, в крупных городах требуется привлечение масштабного финансирования на создание и поддержку объектов спортивной инфраструктуры, а также реализация программ, направленных на повышение уровня вовлеченности широких слоев населения в занятия физической культурой и спортом (ФКиС). С другой стороны, реализация государственных программ и механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) в мегаполисах может привести к тому, что профессиональный спорт станет драйвером экономического развития и фактором укрепления международного имиджа города.

---

ГРНТИ 06.39.02

EDN IPKKJS

© Ерёмин А.М., 2025

Андрей Маркович Ерёмин – кандидат юридических наук, доцент базовой кафедры избранных видов спорта Московского государственного университета спорта и туризма. ORCID 0009-0002-1989-502X

Контактные данные для связи с автором: 117587, Москва, Кировоградская ул., 21 (Russia, Moscow, Kirovogradskaya str., 21). Тел.: +7 (495) 388-78-33. E-mail: am.eremin@internet.ru.

Статья поступила в редакцию 11.11.2024.

Таким образом, изучение институциональных факторов (как формальных, так и неформальных) развития массового и профессионального спорта в целом позволяет комплексно оценивать эффективность существующих управленческих решений, моделей финансирования и организационных форм. При этом, результаты подобного анализа также необходимы для формирования стратегий, способствующих устойчивому развитию спортивной сферы, поддержке высокого уровня вовлеченности населения в спортивную деятельность, а также сохранению конкурентоспособности профессиональных атлетов и команд на международной арене.

#### *Формальные институциональные факторы*

При анализе массового и профессионального фактора следует выделить четыре основных группы формальных институциональных факторов, к которым относятся: законодательная и нормативно-правовая база, государственные программы и стратегии развития спорта, модели управления и финансирования, организационные структуры.

Так, законодательную и нормативно-правовую базу формируют различные законодательные акты, стандарты и постановления, которые регулируют деятельность спортивных организаций, федераций, клубов и лиг, определяют порядок организации и проведения спортивных мероприятий, устанавливают требования к лицензированию тренеров, сертификации спортивных услуг, а также в целом закладывают основы государственной поддержки массового и профессионального спорта. При этом подобные документы могут быть сформированы как на общенациональном уровне, так и непосредственно на уровне мегаполиса. Данный фактор особенно важен в контексте мегаполисов, поскольку именно в крупных городах наблюдается высокая концентрация спортивных объектов, находится множество спортивных организаций, проводится значительное количество профессиональных и любительских мероприятий.

Законодательные акты определяют не только права и обязанности участников спортивной отрасли, но и механизмы взаимодействия между органами власти, спортивными федерациями и клубами, бизнесом и общественностью. Например, законодательные и нормативные документы устанавливают правила финансовой и административной деятельности спортивных организаций, критерии распределения государственной поддержки и грантов на развитие массового и профессионального спорта. Грамотное правовое регулирование в целом также приводит к повышению эффективности субъектов регулирования: подобный тезис был доказан в исследовании Nagel et al. [7] на примере спортивных организаций.

При этом государственное регулирование напрямую влияет и на создание благоприятных условий для более активного вовлечения населения в спортивную деятельность и обеспечения конкурентоспособности профессиональных команд на национальном и международном уровнях. В частности, в работе Vroouwens et al. [1] на примере тенниса было показано, что четкие институциональные рамки (законы, нормативные документы, регламенты федераций и модели финансирования) оказывают прямое влияние на управленческие решения и развитие спортивной инфраструктуры, что, в свою очередь, определяет международную конкурентоспособность спортсменов и организаций.

К государственным программам и стратегиям развития спорта относятся целенаправленные и официально закрепленные меры, реализуемые органами власти для стимулирования спортивной активности населения и поддержки профессиональных спортсменов. Практическая реализация данного фактора предполагает наличие разработанных и утвержденных на государственном и муниципальном (региональном) уровне документов (стратегий, программ, проектов), содержащих цели, задачи, механизмы финансирования, показатели эффективности и сроки достижения. Важность данного фактора на уровне мегаполисов важна в связи с тем, что именно крупные города часто являются центрами проведения крупных спортивных мероприятий, обладают значительным объемом финансовых и организационных ресурсов, которые необходимы для реализации комплексного подхода к развитию спортивной индустрии, включая формирование спортивной инфраструктуры, подготовку кадров и привлечение широкой аудитории к участию в спортивных мероприятиях.

В целом, особое внимание при разработке государственных программ уделяется следующим направлениям:

1. Поддержка массового спорта и вовлечение граждан в регулярные занятия спортом включает комплекс мер, направленных на создание условий для активного участия населения в сфере ФКиС. Это понятие охватывает не только финансирование и организационную поддержку, но и проведение массовых спортивных мероприятий, популяризацию здорового образа жизни, развитие доступной спортивной

инфраструктуры и стимулирование участия граждан через социальные программы. При этом практическая реализация подобных программ в мегаполисах часто демонстрирует эффективность. Например, в работе [9] на примере г. Санкт-Петербурга было показано, что целенаправленные меры по реализации государственных программ массового спорта (включая проведение физкультурно-спортивных мероприятий, популяризацию комплекса ГТО, а также развитие доступной спортивной инфраструктуры), привели к росту доли жителей, регулярно занимающихся ФКиС.

2. Поддержка профессионального спорта и создание условий для международной конкурентоспособности играет ключевую роль в достижении успеха национальных сборных команд на международной арене. Это направление включает реализацию программ по подготовке элитных спортсменов, развитие профессиональных лиг, федераций и клубов, что позволяет обеспечить высокий уровень спортивных результатов на международных соревнованиях, включая Олимпийские игры.

3. Поддержка развития спортивной инфраструктуры и создание благоприятной городской среды за счет строительства и модернизации спортивных объектов и интеграции спорта в общегородскую среду. В данное направление входит обновление существующих стадионов, спортивных залов, бассейнов и других площадок (в том числе адаптация спортивных объектов для занятий спортом и физической культурой лиц с ограниченными возможностями), создание новых многофункциональных спортивных объектов, привлечение частных инвестиций в развитие инфраструктуры, реализация механизма ГЧП.

4. Создание системы оценки эффективности и мониторинга результатов государственных программ, предполагающей регулярный сбор и анализ данных, которые позволяют оценить степень достижения поставленных целей, выявить проблемные направления и оперативно корректировать государственную политику в области спорта. В условиях мегаполисов повышается значимость качественного мониторинга и оценки, в связи с тем, что именно в крупных городах реализуется достаточно большое количество спортивных инициатив и проектов. В целом эффективная система оценки и мониторинга должна включать: разработку конкретных показателей оценки (в том числе определение измеримых целей, например, количество регулярно занимающихся спортом жителей, уровень использования спортивных объектов, степень удовлетворенности населения и др.), регулярный сбор и анализ данных (проведение мониторинга на основе опросов населения, анализа посещаемости спортивных объектов, отчетов организаций и статистических исследований), использование результатов мониторинга для корректировки государственной политики (на основе полученных данных разрабатываются рекомендации по улучшению программ, корректируется объем финансовых вложений и часть управленческих решений, что позволяет повысить эффективность спортивной политики).

Практическим примером успешного применения комплексной системы мониторинга является опыт Пекина при организации двух Олимпийских игр (2008 г. и 2022 г.). Согласно работе Chen [3], реализация государственной политики, основанной на четко сформулированных целях и количественных показателях (например, задача вовлечения 300 млн человек в зимние виды спорта к 2022 году), обеспечила структурированный подход к мониторингу и оценке эффективности спортивных программ. Регулярный анализ данных позволил китайским властям не только успешно отслеживать прогресс, но и оперативно корректировать стратегию реализации проектов, способствуя достижению запланированных результатов и долгосрочному устойчивому эффекту от реализации спортивных инициатив. Внедрение подобной системы привело к росту спортивной активности населения и улучшению социальной и городской среды в китайской столице.

Еще одним важным формальным институциональным фактором являются модели управления и финансирования в мегаполисах, к которым относится набор четко определенных, закреплённых в нормативных правовых актах механизмов управления и финансирования спортивных проектов и мероприятий, включающих различные способы привлечения и распределения денежных ресурсов, а также организацию управленческих процессов в массовом и профессиональном спорте. В целом в настоящее время на практике реализуется сразу несколько ключевых моделей:

- к первой модели относится государственное финансирование (преимущественно в форме субсидий и грантов), предполагающее централизованное выделение бюджетных средств на строительство и эксплуатацию спортивных объектов, подготовку спортсменов и проведение массовых спортивных мероприятий;

- ко второй модели относится механизм ГЧП, который в условиях мегаполисов позволяет эффективно привлекать частные инвестиции в развитие объектов спортивной инфраструктуры. В качестве примера практического применения данной модели можно привести строительство стадионов и спортивных комплексов за счет бюджетных и внебюджетных средств, что приводит к снижению финансовой нагрузки на городской бюджет и в целом позволяет ускорять реализацию проектов. Так, в работе Cabral, Silva [2] показано, что для повышения эффективности реализации проектов ГЧП необходимо грамотно управлять рисками, правильно оценивать степень участия государства в подобных проектах и использовать комплексный подход. Например, снижать риски, связанные с посещаемостью и окупаемостью можно через осуществление дополнительных инвестиций в инфраструктуру и окружающие объекты возле стадионов (*ancillary investments*). Кроме того, государству в целом следует рассматривать проекты ГЧП не отдельно друг от друга, а как инвестиционный портфель, что позволяет более эффективно привлекать частных инвесторов. При этом централизованная координация со стороны правительства позволит также снижать общий объем капитала, необходимого для управления рисками при одновременном строительстве нескольких стадионов;
- к третьей модели относится частное финансирование и спонсорство. Особое значение реализация данной модели имеет в развитии профессиональных клубов и команд. В мегаполисах часто реализуется модель, при которой крупные компании выступают спонсорами и инвесторами спортивных команд и мероприятий. В работе [4] показано, что крупные компании активно используют спортивное спонсорство не только как инструмент поддержки спорта, но и как эффективный маркетинговый ход для повышения узнаваемости бренда, формирования позитивного имиджа и расширения своей клиентской базы. Эти компании финансируют профессиональные спортивные клубы, организуют спортивные мероприятия и реализуют масштабные проекты в сфере спорта, что особенно актуально в условиях мегаполисов, характеризующихся высокой концентрацией потребителей и значительным охватом аудитории. Такая практика позволяет одновременно решать задачи развития спорта и продвижения коммерческих интересов крупных бизнес-структур.

Еще одним фактором являются организационные структуры, под которыми подразумеваются формализованные институты и механизмы, регулирующие функционирование спортивных организаций, клубов, лиг и федераций. В условиях мегаполисов подобные структуры имеют большое значение из-за высокого уровня спортивной активности и концентрации разнообразных спортивных мероприятий, что требует эффективной координации, управления и взаимодействия между разными субъектами спортивной деятельности. К основным организационным структурам следует отнести:

- спортивные федерации и ассоциации отвечают за разработку и внедрение различных правил, стандартов и регламентов проведения спортивных мероприятий, обеспечивают сертификацию тренеров и судей, организуют национальные и региональные турниры и чемпионаты, занимаются развитием отдельных видов спорта;
- профессиональные спортивные клубы и лиги обеспечивают подготовку спортсменов высокого уровня, организуют профессиональные соревнования и чемпионаты, формируют профессиональные команды и привлекают зрительскую аудиторию;
- Муниципальные и региональные спортивные организации осуществляют развитие массового спорта, проводят городские спортивные мероприятия, организуют спортивную работу с населением, а также отвечают за доступность спортивной инфраструктуры;
- спортивные школы и академии обеспечивают базовое спортивное образование и системную подготовку спортивного резерва с раннего возраста, что в перспективе создает основу для профессиональных спортсменов;
- спортивные университеты обеспечивают высшее образование и подготовку профессиональных кадров для спортивной отрасли (тренеров, спортивных менеджеров, судей, специалистов в области спортивной медицины и психологии и др.), разрабатывают методики подготовки спортсменов, осуществляют научные исследования;
- научные и исследовательские центры в области спорта проводят научные исследования и осуществляют разработку инноваций, способствующих повышению эффективности спортивной подготовки, разрабатывают рекомендации по совершенствованию тренировочных технологий и мониторингу спортивных результатов.

### *Неформальные институциональные факторы*

Второй большой группой институциональных факторов являются неформальные факторы, которые представляют собой неофициальные и незакрепленные законодательно правила и нормы, влияющие как на восприятие спорта населением, так и на поведение участников спортивной отрасли. Так, к основным неформальным факторам относятся: общественные традиции и культурные установки; общественное мнение и ценности; корпоративная и социальная ответственность бизнеса.

Общественные традиции и культурные установки в целом формируют отношение населения к спорту и физической культуре. Именно они влияют на популярность определенных видов спорта, участие населения в спортивных мероприятиях и общее отношение к здоровому образу жизни. В работе [6] показано, что спорт в целом является отражением культурных ценностей тех обществ, в которых он развивается. Например, американское общество с его высокой ориентацией на физическое здоровье и конкуренцию способствовало популяризации американского футбола, который отражает соревновательный дух американцев. При этом, некоторые виды спорта приобретают особую значимость благодаря устойчивым национальным традициям. Так, конькобежный спорт в Голландии стал практически частью национальной культуры, а популярность хоккея на траве в Пакистане и Индии автор объясняет исключительно историческими и культурными традициями, а не успехами команд на международной арене.

Еще одним важным неформальным фактором является общественное мнение и ценности, которые определяют значимость спорта как социальной практики и элемента повседневной культуры. Именно ценностные ориентации определяют как модели участия населения в спортивной активности, так и восприятие спорта как средства самореализации, социализации укрепления здоровья. При этом, их влияние также отражается на уровне поддержки со стороны населения спортивных инициатив. В контексте мегаполисов с их высокой плотностью населения, социокультурным разнообразием особенно значимо воздействие общественного мнения (формируемого, в том числе за счет работы средств массовой информации (СМИ)).

Так, положительное общественное восприятие спорта приводит к росту вовлеченности граждан в регулярную физическую активность, участию в массовых спортивных мероприятиях, поддержке профессиональных клубов и команд, а также росту интереса различных участников (в том числе инвесторов, спонсоров, властей) к развитию спортивной сферы. В исследовании [5] было показано, что эффективные пропагандистские кампании, проводимые с использованием СМИ, в целом приводят к росту регулярных занятий спортом населения (в том числе участию в спортивных соревнованиях), что особенно актуально в условиях мегаполисов, где информационное воздействие СМИ значительно.

Также важным неформальным фактором является корпоративная и социальная ответственность бизнеса, играющая значительную роль в развитии спорта, особенно в части финансирования и поддержки спортивных мероприятий и инфраструктуры. В целом социально ответственные организации активно инвестируют в создание и поддержку функционирования спортивных объектов, что способствует популяризации спорта и здорового образа жизни. Например, в работе [8] выявлено, что корпоративная ответственность становится одним из ключевых индикаторов устойчивого развития организаций.

Автор подчеркивает, что в условиях цифровой трансформации экономики и активного внедрения ESG-подходов, бизнес все чаще рассматривает участие в социальных и спортивных проектах не как второстепенное направление, а как элемент стратегии конкурентоспособности. При этом реализация социально ориентированных инициатив в целом приводит к расширению аудитории, созданию позитивного имиджа спорта в обществе, а также адаптации различных социальных групп (в том числе с ограниченными возможностями) к нормам активного и здорового образа жизни.

### *Заключение*

В рамках данной работы были детально рассмотрены ключевые формальные и неформальные институциональные факторы развития массового и профессионального спорта. Так, анализ группы формальных институциональных факторов (включая законодательную базу, государственные программы и стратегии, модели управления и финансирования, а также организационные структуры) в целом свидетельствует о том, что в условиях мегаполисов именно системная государственная поддержка, комплексное государственное регулирование и эффективное взаимодействия частного и публичного секторов создают прочную основу для успешного развития сферы массового и профессионального спорта.

При этом, неформальные факторы (включают общественные традиции и культурные установки, общественное мнение и ценности, а также корпоративная и социальная ответственность бизнеса) являются важным дополнением к формальным механизмам регулирования, поскольку именно они формируют позитивное восприятие спорта и стимулируют массовую вовлеченность жителей в сферу ФКиС. С учетом специфики мегаполиса их роль становится особенно важной, обеспечивая социальную поддержку спортивных проектов и создавая предпосылки для долгосрочного и стабильного развития спортивной отрасли.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Brouwers J., Sotiriadou P., De Bosscher V.* Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis // *Sport Management Review*. 2015. Vol. 18. № 1. P. 343-358.
2. *Cabral S., Silva Jr.A.F.* An approach for evaluating the risk management role of governments in public-private partnerships for mega-event stadiums // *European Sport Management Quarterly*. 2013. Vol. 13. № 6. P. 472-490.
3. *Chen S., Preuss H., Hu X., Kenyon J., Liang X.* Sport policy development in China: legacies of Beijing's 2008 summer olympic games and 2022 winter Olympic games // *Journal of Global Sport Management*. 2021. Vol. 6. № 3. P. 234-263.
4. *Гореликов В.Д.* Спонсорство как возможность конкурировать в спорте // *Современная конкуренция*. 2019. № 4 (76). С. 46-57.
5. *Козлова Г.Г.* Пропаганда и развитие физической культуры и массового спорта // *УОРА*. 2024. № 1 (27). С. 35-39.
6. *Лукашук В.И.* Влияние социокультурных факторов на развитие спорта // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. 2019. № 2 (27). С. 117-136.
7. *Nagel S., Schlesinger T., Bayle E., Giaouque D.* Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences // *European Sport Management Quarterly*. 2015. Vol. 15. № 4. P. 407-433.
8. *Скороходов С.Н.* Корпоративная ответственность как направление социального развития спортивных организаций // *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 1. С. 22-25.
9. *Тарасенко А.А.* Реализация государственных программ в сфере массового спорта на примере Санкт-Петербурга. Сравнительный анализ и предложения по привлечению жителей города к занятиям спортом // *Форум молодых ученых*. 2018. № 9 (25). С. 759-762.

## СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ В СФЕРЕ ОЗДОРОВЛЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения. Объектом изучения является деятельность санаториев в части санаторно-курортного лечения. Приводится классификация регуляторов качества услуг. Подробно описываются этапы проникновения стандартов качества в деятельность санаториев. Определяется роль географических, исторических и демографических факторов в части формирования природы социального регулирования. Проводится сравнительный анализ действующих нормативных актов в санаторно-курортной отрасли Республики Беларусь и РФ. На основе сравнительного анализа подчёркивается зависимость формирования формального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения от особенностей права собственности на оздоровительные организации и государственного устройства суверенной территории, на которой организации осуществляют свою деятельность. Рассматриваются исторические предпосылки развития социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения. В основу системы социального регулирования положена интервальная модель качества санаторно-курортной услуги. Приводится примерная карта качества обслуживания, которую предлагается положить в основу проведения социологических исследований санаторно-курортных услуг. Предлагается карта риска оценки качества услуг в сфере оздоровления населения. Приводится состав системы социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения.

**Ключевые слова.** Социальные регуляторы, санаторно-курортная отрасль, суверенная территория, социальная ответственность, брендинг, интервальная модель, карта качества, добровольная сертификация, эффективность управления, адаптация, приспособление, принятие.

Smetanina T.V.

## SYSTEM OF SOCIAL REGULATION OF THE QUALITY OF SERVICES IN THE SPHERE OF POPULATION HEALTH

**Abstract.** The article considers the problem of social regulation of the quality of services in the field of public health improvement. The object of study is the activity of sanatoriums in terms of spa treatment. The classification of service quality regulators is given. The stages of penetration of quality standards into the activities of sanatoriums are described in detail. The role of geographical, historical and demographic factors in terms of forming the nature of social regulation is determined. A comparative analysis of current regulations in the spa industry of the Republic of Belarus and the Russian Federation is carried out. Based on the comparative analysis, the dependence of the formation of formal regulation of the quality of services in the field of public health improvement on the specifics of ownership of health organizations and the state structure of the sovereign territory in which the organizations operate is emphasized. The historical prerequisites for the development of social regulation of the quality of services in the field of public health improvement are considered. The system of social regulation is based on the

ГРНТИ 04.21.00

EDN JXYZVT

© Сметанина Т.В., 2025

Татьяна Владимировна Сметанина – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного, муниципального и социального управления Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург). ORCID 0000-0002-8138-9307

Контактные данные для связи с автором: 191186, Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, 48 (Russia, St. Petersburg, Moika River emb., 48). Тел.: +7 (812) 312-44-92. E-mail: smetdipdok@mail.iu.

Статья поступила в редакцию 20.01.2025.



*interval model of the quality of spa services. An approximate map of service quality is provided, which is proposed to be used as a basis for conducting sociological studies of spa services. A risk map for assessing the quality of services in the field of public health improvement is proposed. The composition of the system of social regulation of the quality of services in the field of public health is presented.*

**Keywords.** *Social regulators, health resort industry, sovereign territory, social responsibility, branding, interval model, quality map, voluntary certification, management efficiency, adaptation, adjustment, acceptance.*

### *Введение*

Вопросы социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения в периоды трансформации общественных отношений выходят на передний план. Кризисы, связанные с глобальными процессами, происходящими в обществе, влияют на сознание индивидов и подталкивают их к пересмотру приоритетности их жизненных установок. Данное явление предопределяется и коммуникационными технологиями, создающими условия для частичной изоляции индивидов в их взаимоотношениях с окружающим миром. Кризисы порождают и новые требования к индивиду, как создателю добавочной стоимости, со стороны государства. В таких условиях государство делегирует ответственность за здоровье на индивида.

Социальная ответственность в отношении проблем со здоровьем, возникающих у граждан до достижения ими возраста дожития, со стороны государства минимизируется. Человек сам должен обеспечивать соответствующий его возрасту уровень работоспособности. Также со стороны государства ограничивается ответственность работодателей за организацию сбалансированного трудового распорядка. Многие положения ТК РФ дают возможность работодателям исполнять их не в полном объеме, на их усмотрение, по возможности. В этой связи в обществе рождаются и новые требования к организации отдыха со стороны самих индивидов.

Определение социальных регуляторов, лежащих в основе стандартов качества услуг в сфере оздоровления населения, позволит скорректировать работу самих оздоровительных организаций, снизить риски возникновения межличностных конфликтов, возникающих в результате трансформации общественных отношений. За объект исследования мы взяли оздоровительные организации. Предметом исследования стала система социального регулирования качества услуг оздоровительных организаций. Задачей исследования является определение системы социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения.

### *Особенности социального регулирования санаторно-курортных услуг*

Социальные регуляторы [1] представляют собой рычаги социального действия, которые устанавливают взаимоотношения между индивидами и организациями в рамках достижения ими установленной цели. При этом субъектно-объектные отношения складываются между индивидами, потребляющими услуги, производимые оздоровительными организациями, с одной стороны, и самими организациями, с другой стороны. А субъектно-субъектные отношения выстраиваются между индивидами и работниками организации. Действие социального регулятора зависит от условий, в которых существует организация.

Это предопределяется факторами, влияющими на формирование рычага социального действия. К ним можно отнести географические факторы, а именно, где, на какой территории располагается организация. Данный фактор предопределяет стандарты качества, которые лежат в основе функционирования оздоровительной организации. Если географически организация располагается вблизи оздоровительных организаций, использующих в регулировании своей деятельности стандарты качества более высокого уровня, то она будет стремиться подражать им и устанавливать в своей работе стандарты качества такого же уровня или выше. Кроме того, если организация располагается на суверенной территории, обеспечивающей более высокий уровень стандартизации данного вида деятельности, то она через систему социального регулирования в конечном итоге должна будет соответствовать этому высокому уровню.

Если же рассматривать исторический фактор, то он также может лежать в основе социального регулирования качества оздоровительных организаций. Историческая преемственность устанавливает в социуме требования к качеству со стороны населения. Если она существует, то стандарты качества выстраиваются в условиях клиентоцентричного подхода [2], в соответствии с исторической памятью индивида о качестве этих услуг, существующих в этой сфере в более ранние времена.

Нельзя обойти стороной и демографические факторы, которые предопределяют социальное регулирование качества услуг в сфере оздоровления населения. Миграционная составляющая в этой связи представляет индивида, как переносчика представлений о качестве услуг. Чем больше в составе клиентов организации представителей суверенных территорий с более высоким представлением о качестве работы организации оздоровления, тем выше и эффективнее действие социального регулирования, выше степень осознанности организации в отношении самого процесса интеграции стандартов качества в её деятельность.

#### *Этапы процесса интеграции стандартов качества*

Процесс интеграции стандартов можно разбить на следующие этапы.

1. Этап адаптации, связанный с директивной установкой стандартов качества в деятельности организации. На этом этапе происходит знакомство со стандартами. Индивиды не полностью осознают их роль в жизни организации. Не всем понятно, зачем нужна установка стандартов, что за этим будет стоять, как долго будет происходить их реализации в организации, почему данный процесс является значимым в организации.

2. Этап приспособления связан с более высокой осознанностью индивидов по отношению к процессу интеграции стандартов. Индивиды понимают значимость стандартов качества в деятельности организации. Уже нет вопросов, связанных с периодом реализации стандартов. Понятна роль стандартов в организации. Но остаются вопросы по организационной эффективности стандартов качества в целом в организации. Не до конца выстроена система стандартов качества (процессы, процедуры, политика). Не все участники процессов участвуют в них осознанно.

3. Этап принятия. На этом этапе система стандартов качества полностью интегрируется в деятельность организации. Индивидуальные действия работников организации осуществляются в рамках этой системы. На этом этапе идёт преобразование сознательного поведения индивидов по отношению к стандартам качества к бессознательному. То есть действия индивидов становятся их образом поведения. На этом этапе стандарты качества превращаются в привычки, обычаи работников организации. Далее организация существует в режиме постоянного совершенствования стандартов качества, но уже в рамках обычного поведения, без дополнительных вопросов со стороны коллектива о необходимости выполнения того или иного действия по отношению к реализуемым стандартам качества.

Регуляторы могут быть формализованными и неформализованными. Формализованные регуляторы – это правила, стандарты, прописанные и установленные директивами в рассматриваемой организации. Неформализованные регуляторы определяются поведением самих индивидов, а также образом представления об услуге, оказываемой организацией. Неформализованные регуляторы формируются под воздействием исторических, демографических и географических факторов в большей степени, чем формализованные. Сложившиеся образы, представления чаще всего ложатся в основу формирования формализованного регулирования качества услуг, оказываемых индивидам.

#### *Система регулирования качества санаторно-курортного лечения*

В основе системы качества, используемой в санаторно-курортном лечении, лежит интервальная модель качества услуги. Представленная на рисунке интервальная модель характеризует механизм формирования отношения к услуге со стороны клиента. Именно он является экспертом в отношении качества предоставляемых услуг со стороны санатория. Временные интервалы позволяют довести услугу до ожидания клиента. Основу для достижения услуги ожидаемому уровню со стороны клиента составляют стандарты качества.

В таблице 1 представлена примерная карта качества обслуживания. В ней определяется по балльной шкале от 1 до 5 уровень качества элемента обслуживания. Чем выше уровень, тем больше балл, оценивающий его. Карта качества обслуживания положена в основу проведения социологических исследований при оценке системы качества услуг оздоровительных организаций. В РФ стандартизация услуг регулируется ГОСТ Р «Санаторно-курортные услуги. Общие требования». Кроме того, размещение гостей осуществляется в соответствии с ГОСТ Р 54599-2011 «Услуги средств размещения. Общие требования к услугам санаториев, пансионатов, центров отдыха».

Добровольная сертификация осуществляется по инициативе заявителя на условиях договора между заявителем и органом по сертификации для установления соответствия национальным стандартам, стандартам организаций, системам добровольной сертификации, условиям договоров. Объектами добровольной сертификации могут быть продукция, процессы производства, эксплуатации, хранения, пе-

ревозки, реализации и утилизации, работы и услуги, а также иные объекты, в отношении которых стандартами, системами добровольной сертификации и договорами устанавливаются требования. Система добровольной сертификации может быть создана юридическим лицом и (или) индивидуальным предпринимателем или несколькими юридическими лицами и (или) индивидуальными предпринимателями.

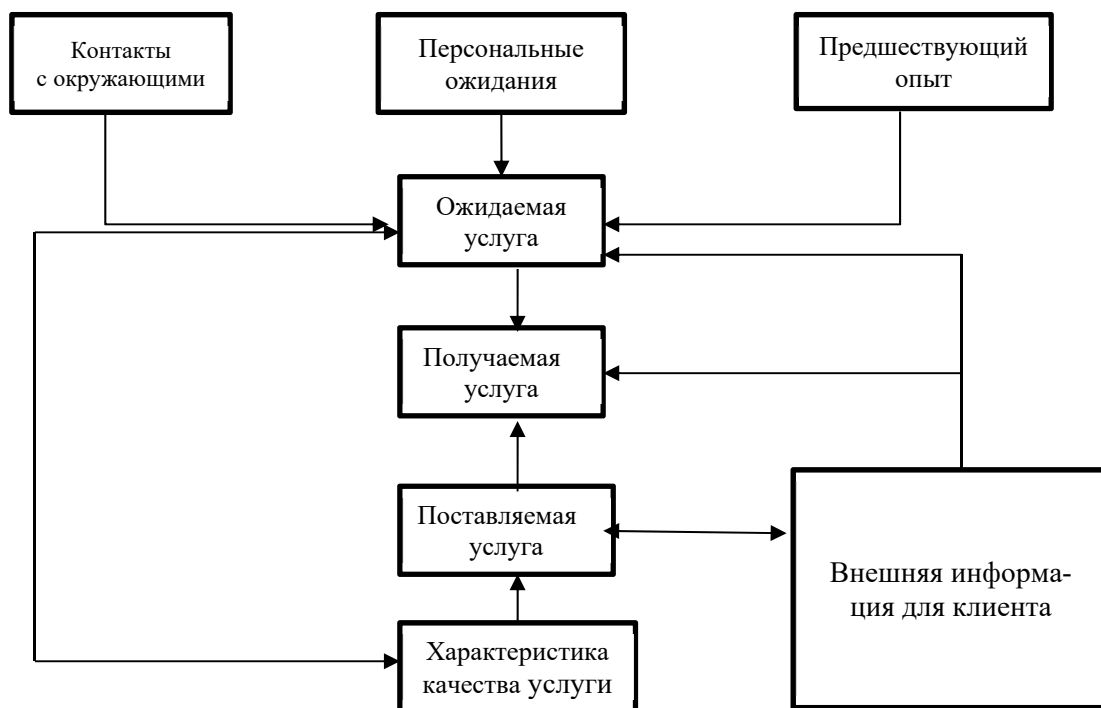


Рис. Интервальная модель качества санаторно-курортной услуги

Таблица 1

### Карта качества обслуживания

№	Содержание и характеристика элемента обслуживания	Оценка восприятия элемента обслуживания		
		Отсутствует	Исполнена неправильно	Исполнена правильно
<b>Раздел 1. Критические элементы обслуживания</b>				
1.1.	Безопасность проживания	1	1	2
1.2.	Соответствие медицинских услуг установленным стандартам	3	5	4
1.3.	Здоровая пища	1	3	4
<b>Раздел 2. Нейтральные элементы обслуживания</b>				
2.1.	Фирменный стиль	4	1	3
2.2.	Дизайн	5	4	3
2.3.	Интерьер	3	5	2
<b>Раздел 3. Элементы, приносящие удовлетворение</b>				
3.1.	Комплексные оздоровительные услуги	2	3	4
3.2.	Индивидуальный подход	4	1	3
3.3.	Квалифицированные специалисты	5	4	2
<b>Раздел 4. Элементы обслуживания, приносящие разочарование</b>				
4.1.	Регламенты внутреннего распорядка	3	1	2
4.2.	Зонирование помещений отдыха, лечения и развлечений	4	5	4
4.3.	Культура отдыхающих	1	5	3

Лицо или лица, создавшие систему добровольной сертификации, устанавливают перечень объектов, подлежащих сертификации, и их характеристик, на соответствие которым осуществляется добровольная сертификация, правила выполнения предусмотренных данной системой добровольной сертификации работ и порядок их оплаты, определяют участников системы добровольной сертификации. Системой добровольной сертификации может предусматриваться применение знака соответствия. В соответствии с Положением о Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 17 июня 2004 г. № 294, Росстандарт осуществляет ведение единого реестра зарегистрированных систем добровольной сертификации.

С целью реализации положений Федерального закона «О техническом регулировании» в части добровольной сертификации было принято Постановление Правительства Российской Федерации от 23.01.2004 г. № 32 «О регистрации и размере платы за регистрацию системы добровольной сертификации». Добровольность регулирования санаторно-курортной услуги предопределяет наличие в государстве повышенной социальной ответственности к её качеству со стороны общества. В этом заключается значимость определения системы социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения.

Оценка эффективности управления оздоровительной организацией осуществляется по следующим направлениям: эффективность в широком смысле (результат функционирования организации); эффективность в узком смысле (результативность управленческого труда). Эффективность складывается из экономической и социальной компонент. Интегральный подход к формированию эффективности подчёркивает связанность социально-экономических факторов, влияющих на результат деятельности оздоровительной организации. На оценку функционирования организации влияет уровень риска, с которым организация сталкивается (см. табл. 2).

Таблица 2

## Карта риска

Рыночная ситуация	Соотношение между объёмом спроса и объёмом предложения	Рыночная цена	Уровень риска
Равновесие	Объём спроса на санаторно-курортное лечение равен объёму предложения	Равновесная	Оптимальный
Дефицит	Объём спроса на санаторно-курортное лечение больше объёма предложения	Повышается	Минимальный
Избыток	Объём спроса на санаторно-курортное лечение меньше объёма предложения	Понижается	Максимальный

Стандарт качества в отношении услуги оздоровительной организации должен быть разработан с учётом требований к стандартизации. Должна быть выработана терминология, описана система функционирования организации, организационно-управленческая структура, планирование, ресурсы, управление, документооборот, управление процессами, оценка результатов деятельности и постоянное улучшение. Для определения степени проникновения стандартов качества необходимо регулярно проводить мониторинг услуг, включающий в себя социологическое исследование. В основу системы управления качеством в санаториях положен цикл Шухарта-Деминга PDCA [3]. Цикл PDCA определяет непрерывность управления качеством.

*Регламент определения степени проникновения стандартов качества в деятельность оздоровительных организаций*

Стандартизация санаторно-курортных услуг должна проводиться в соответствии с уровнем проникновения стандартов в деятельность оздоровительных организаций. В условиях адаптации стандартов уровень регламентных работ должен быть повышенным. В условиях приспособления стандартов уровень регламентных работ должен быть усреднённым. В условиях принятия стандартов уровень регламентных работ должен быть регулярным, умеренным, поддерживающим, контролируемым и улучшающим. Для установления уровня проникновения стандартов необходимо провести социологическое исследование. Рекомендуется провести его на основе квотной выборки.

Управляющий персонал, специалисты должны быть опрошены в результате проведения глубинного интервью. Клиенты и вспомогательный персонал – в форме проведения анкетирования. Анкеты должны быть разработаны по проблемам, охватывающим стандарты качества, их применение в условиях организации, с опорой на карту качества услуги. Вопросы необходимо увязать с формальными и неформальными регуляторами. В результате возможно выработать стратегию развития санатория в части достижения им уровня принятия стандартов в его деятельности.

Далее представлены формальные и неформальные регуляторы, по которым можно определить уровень проникновения стандартов качества в деятельность организаций, осуществляющих санаторно-курортное лечение.

*Формальные регуляторы. Нормативно-правовое регулирование санаторно-курортного лечения в РФ и в Республике Беларусь*

К системе социальных регуляторов качества услуг санаториев можно отнести национальные нормативно-правовые акты, которые устанавливают правила оказания этих услуг и регулируют деятельность их производителей. Пожалуй, главной отличительной особенностью является то, что в статье 1 Конституции Республики Беларусь говорится, что «Республика Беларусь – унитарное демократическое социальное правовое государство». Статья 45 Конституции Республики Беларусь устанавливает то, что «гражданам Республики Беларусь гарантируется право на охрану здоровья, включая бесплатное лечение за счет государственных средств в порядке, установленном законом. Граждане заботятся о сохранении собственного здоровья. Государство создает условия доступного для всех граждан медицинского обслуживания».

Право граждан Республики Беларусь на охрану здоровья обеспечивается также развитием физической культуры и спорта, мерами по оздоровлению окружающей среды, возможностью пользования оздоровительными учреждениями, совершенствованием охраны труда». То есть национальная особенность Республики Беларусь заключается в возведении регулирования деятельности санаториев на уровень государственной политики, заложенной в Основном законе.

В отличие от Республики Беларусь, Российская Федерация, согласно статье 1 Конституции РФ, является «демократическим федеративным правовым государством с республиканской формой правления». В статье 41 Конституции РФ реализация программ здравоохранения осуществляется в организациях всех форм собственности. В таблице 3 приведены основные нормативные документы, регулирующие санаторно-курортную деятельность в РФ и Республике Беларусь.

Ссылаясь на основы конституционного устройства суверенных государств, можно увидеть, что в настоящее время в Республике Беларусь сформулирована Концепция санаторно-курортного лечения и оздоровления населения Республики Беларусь. В РФ на текущий момент времени действует Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации. В формулировках стратегий развития заложена разница в регулировании санаторно-курортного лечения в суверенных территориях с разным отношением к проводимой социальной политике и собственностью на средства производства. Данное обстоятельство устанавливает зависимость формирования формального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения на суверенных территориях с особенностями права собственности на оздоровительные организации и государственного устройства суверенной территории в части реализуемой ею социальной политикой, на которой организации осуществляют свою деятельность.

*Неформальные регуляторы. Поведенческий аспект, отражающийся на качестве услуг, в части национальных особенностей (традиций, обычаев)*

Брендинг [4] является примером отражения влияния действия неформальных регуляторов на качество услуг. Это искусство создания образа для организации, когда отсутствует его эталон. Брендинг можно представить как механизм эмоциональной связи бренда с его аудиторией. Когда мы говорим о санаториях, мы основываем удовлетворённость качеством услуг отдыхающих на механизме брендинга. Если эта связь отсутствует или она непрочная, можно говорить о проблемах во взаимодействии организаций санаторно-курортного лечения с её потребителями.

Неформальные регуляторы деятельности санаториев опираются на исторические предпосылки развития территории. Если рассматривать историю, то и РФ, и Республика Беларусь в части сана-

торно-курортной деятельности опираются на опыт СССР. Начало развития курортного дела [5] связывают с 30-ми годами XX века. В этот период началось активное развитие здравниц в Алушке, Кисловодске, Сочи. Под лозунгом «Дворцы рабочим», стали восстанавливаться дачи состоятельных граждан России и в них открываться санаторно-курортные организации. По этой причине социальное регулирование в части неформальных регуляторов связано с исторической памятью граждан РФ и Республики Беларусь.

Таблица 3

**Основные законодательные акты, регулирующие санаторно-курортную деятельность в РФ и Республике Беларусь**

Нормативно-правовое регулирование санаторно-курортной деятельности в РФ	Нормативно-правовое регулирование санаторно-курортной деятельности в Республике Беларусь
Конституция РФ	Конституция Республики Беларусь
Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 323-ФЗ	Закон Республики Беларусь от 14 ноября 2005 г. № 60-З «Об утверждении Основных направлений внутренней и внешней политики Республики Беларусь»
Федеральный закон «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах» от 23.02.1995 № 26-ФЗ	Закон Республики Беларусь от 14 июня 2007 г. № 239-З «О государственных социальных льготах, правах и гарантиях для отдельных категорий граждан»
Приказ Министерства здравоохранения РФ от 15 декабря 2014 г. № 834н «Об утверждении унифицированных форм медицинской документации, используемых в медицинских организациях, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, и порядков по их заполнению»	Закон Республики Беларусь от 06 января 2009 г. № 9-З «О социальной защите граждан, пострадавших от катастрофы на Чернобыльской АЭС, других радиационных аварий»
Постановление Правительства РФ от 07.12.1996 № 1426 «Об утверждении положения о признании территорий лечебно-оздоровительными местностями и курортами федерального значения»	Указ Президента Республики Беларусь от 28 августа 2006 г. № 542 «О санаторно-курортном лечении и оздоровлении населения»
Приказ Минздрава России от 05.05.2016 № 279н «Об утверждении Порядка организации санаторно-курортного лечения»	Указ Президента Республики Беларусь от 16 октября 2009 г. № 510 «О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь»
Приказ Минздравсоцразвития России от 22.11.2004 № 256 «О порядке медицинского отбора и направления больных на санаторно-курортное лечение»	Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 17 сентября 1997 г. № 1225 «Об образовании Республиканского центра по оздоровлению и санаторно-курортному лечению населения»
Приказ Минздравсоцразвития РФ от 27.03.2009 № 138н «О порядке организации работы по распределению путевок и направлению больных из учреждений, оказывающих специализированную, в том числе высокотехнологичную, медицинскую помощь, на лечение в санаторно-курортные учреждения, находящиеся в ведении Минздравсоцразвития России»	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 августа 2002 г. № 1155 «О некоторых вопросах оздоровления и санаторно-курортного лечения населения»
Постановление Правительства РФ от 19.06.2004 № 822 «Об утверждении Правил признания территории лечебно-оздоровительной местностью федерального значения, курортом федерального значения или курортным регионом, Правил признания территории лечебно-оздоровительной местностью регионального значения или курортом регионального значения и Правил установления, изменения границ и упразднения лечебно-оздоровительной местности, курорта или курортного региона»	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 02.06.2004 № 662 «О некоторых вопросах организации оздоровления и санаторно-курортного лечения детей»

Окончание табл. 3

Нормативно-правовое регулирование санаторно-курортной деятельности в РФ	Нормативно-правовое регулирование санаторно-курортной деятельности в Республике Беларусь
Постановление Правительства Российской Федерации от 16.08.2024 №1095 «Об утверждении Правил ведения государственного реестра курортного фонда Российской Федерации»	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 27 июля 2006 г. № 942 «Об утверждении Устава Республиканского центра по оздоровлению и санаторно-курортному лечению населения и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь» Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 1 ноября 2006 г. № 1450 «О государственной аттестации санаторно-курортных и оздоровительных организаций»
Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2018 г. № 2581-р «Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации»	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 4 ноября 2006 г. № 1478 «Об утверждении Концепции санаторно-курортного лечения и оздоровления населения Республики Беларусь и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь»

*Составляющие элементы системы социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления населения. Рекомендации*

Оценивая перечисленное выше, для более эффективного продвижения стандартов качества необходимо определить составляющие элементы системы социального регулирования качества услуг оздоровительных организаций. Элементы системы социального регулирования качества услуг в сфере оздоровления будут сформированы с учётом национальных особенностей функционирования оздоровительных организаций. Состав элементов системы социального регулирования следующий:

- субъекты;
- регулирующие правила;
- воздействий со стороны акторов;
- степень проникновения (воздействия) стандартов качества: адаптация, принятие и приспособление на уровне санаториев;
- ресурсы;
- механизмы – корпоративная политика, социальная политика на уровне государства;
- географический, демографический и исторический факторы, которые должны лежать в основе системы социальных регуляторов.

Эти все аспекты, по-нашему мнению, должны стать основой политики качества организации, осуществляющей санаторно-курортное лечение. Политика качества должна быть сформирована с учётом риск-ориентированного подхода и клиентоориентированного маркетинга, объединяющего в себе результаты анализа поведения индивидов (поведенческий фактор, обусловленный социологией управления). В дальнейших публикациях мы более подробно остановимся на перечисленных выше аспектах.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Захаров Н.Л.* Теория социальных регуляторов. М.: ИНФРА-М, 2024. 241 с.
2. *Линник О.В., Ожарский А.В., Шклярчук М.С.* Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации. М.: Изд. РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. 180 с.
4. *Новиков Д.А.* Бренд: идеи, иллюзии, инновации // Бренд-менеджмент. 2022. № 2. С. 98-107.
3. *Деминг Э.* Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2012. 419 с.
5. *Орлов И.Б.* Советский курорт 1930-х годов: «на экспорт» и для внутреннего пользования // Современные проблемы сервиса и туризма. 2009. № 3. С. 25-30.

Калинина С.В.

**ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА  
В СИСТЕМЕ АВТОМАТИЧЕСКОЙ ПЕРЕРАБОТКИ ТЕКСТА:  
КРИТЕРИИ ОТБОРА ЛЕКСИКИ**

**Аннотация.** Автоматизация обработки значительных объёмов специальной информации обострила интерес к лексическому составу подязыков и привела к необходимости экспертного анализа технических текстов на естественном языке. Актуальным направлением практической лексикографической деятельности является создание автоматических словарей и терминологических банков данных. Особое значение при этом имеет отбор лексики, осуществляемый с учётом теоретических основ терминоведения, задач конкретного переводческого проекта, архитектуры программного обеспечения.

**Ключевые слова.** Прикладное языкознание, машинный перевод, большие языковые модели, автоматизация научно-технической лексикографии, терминологическое редактирование переводов, подязык нефтегазовой отрасли, терминологическая база данных.

Kalinina S.V.

**TERMINOLOGICAL BASE IN THE SYSTEM OF AUTOMATIC TEXT PROCESSING:  
CRITERIA FOR SELECTION OF VOCABULARY**

**Abstract.** Processing automation of special information's significant amount has increased interest in sublanguages' lexis and urged expert analysis of technical texts in natural language. Topical practical lexicographic activity is automatic dictionaries and terminological databases' creation. Lexis selection, carried out with regard to terminology theory, specific translation project tasks and software architecture is of particular importance.

**Keywords.** Applied linguistics, machine translation, large language models, automation of scientific and technical lexicography, terminology editing in translations, oil and gas industry sublanguage, terminological database.

**Введение**

Исследование выполнено в рамках задач прикладной лингвистики на современном этапе её развития, обусловленном научно-технической революцией, междисциплинарными связями гуманитарных и технических наук, пониманием сущности естественного языка как средства сбора, хранения и передачи информации. Значимость разработки и ведения лексикографических источников как способа фиксации,

---

ГРНТИ 16.31.21

EDN KNPHOR

© Калинина С.В., 2025

Светлана Валентиновна Калинина – кандидат филологических наук, начальник отдела по работе с иностранными специалистами и переводческой деятельности ООО «ПО «Киришинефтеоргсинтез» (г. Кириши), доцент кафедры лингвистики и перевода Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина (г. Пушкин).  
ORCID 0000-0002-4175-3143

Контактные данные для связи с автором: 187113, Ленинградская обл., г. Кириши, ул. Восточная, д. 24 (Russia, Leningrad reg., Kirishi, Vostochnaya str. 24). Тел.: +7 921 967-00-71.

Статья поступила в редакцию 20.02.2025.



упорядочения и передачи терминологических единиц определённой предметной области не вызывает сомнения – точная, адекватная и согласованная терминология является залогом высококачественного перевода [14, 24, 47, 43].

Одним из основных пользователей прикладной терминологии является специалист-практик по обработке специальных текстов на естественном языке, значимыми компетенциями которого являются знание основных методов терминоведения, способность формировать лексикографические базы и корпуса данных [1, 2]. В этом процессе, в отсутствие единого подхода к разработке лексикографических источников для автоматической переработки текстов, немаловажной задачей является установление и обоснование критериев отбора лексики, что определяет актуальность исследования.

### *Методы*

Лингвистический анализ языка науки является действенным путём исследования семантики и понятийной систематизации терминологии. В качестве материала исследования используются либо словари, либо тексты. В первом случае описывается компонентный состав термина и его место в терминологическом поле, во втором – употребление термина в текстах, «естественной среде обитания», где наиболее полно исследуется семантика [15, с. 49-50]. Источником отбора лексики является «язык для специальных целей», функциональная разновидность языка для общих целей, служащая для профессионального общения: в этой прикладной терминологии репрезентируются понятия, в которых концептуализированы результаты научно-производственной деятельности человека по изменению окружающей действительности [1, с. 202; 14, с. 77-88].

Поскольку в основе терминологической работы лежат когнитивные, лингвистические, коммуникативные основания, целесообразен расширенный исследовательский подход к терминологии. Науки и дисциплины находятся в постоянном взаимодействии – синтез наук и научных направлений порождает новые дисциплины, а дисциплины, в свою очередь, влияют на синтезирование научного знания [19, с. 10; 24]. Междисциплинарный характер словарной науки «объединил в процессе создания словарей нового поколения профессионалов из других наук: информатики, психологии, педагогики, терминоведения, истории, культуры и т.д.» [13, с. 292].

При работе с терминологией важно помнить о динамичном, не статичном характере терминосистемы и об актуальности «синергетического подхода, который позволяет утверждать, что при активном развитии предметной области в терминосистеме конкретного языка возникают точки диффурации, требующие пересмотра зафиксированной терминосистемы, для того, чтобы она реально отражала соответствующую систему понятий» [4, с. 30].

Интегративный подход к исследованию отраслевой лексики позволяет изучать разные аспекты термина, поскольку принимаются во внимание достижения различных научных теорий, используется методологический инструментарий как когнитивных, так и традиционных методов анализа. Такой подход даёт возможность выявлять не только словообразовательные тенденции в современной отраслевой терминологии, но и описывать особенности переосмысления готовых языковых единиц при вторичной номинации [11].

К системе управления терминологией применяется и смысловой подход – словарная статья в базе терминов содержит лексические единицы, номинирующие одно понятие, а также классифицирующую и описательную информацию. Пользователь устанавливает количество описательных полей, равно как и необходимость добавления мультимедийных объектов, перекрёстных ссылок. Терминологическая база данных (ТБД) в этом случае обладает комплексной структурой и, как правило, содержит следующие компоненты: «информационный (данные о сфере функционирования и фиксации термина), лингвистический (поиск термина в заданном направлении – язык источника и язык перевода, параметры поиска – терминоид → предтермин → квазитермин → термин), технический (параметры поиска: лингвистический, понятийный), организационный (внешние ссылки на дополнительные источники)» [20, с. 49-51].

При создании терминологических баз используется тезаурусный подход, который даёт представление не только о концептуальных связях термина внутри терминологической системы (логос), но и о семантических, синтаксических, лексических особенностях термина (лексис). Тезаурус, итоговая форма представления материала в упорядоченной форме, представляет собой «словарь с концептуальным входом и семантическими связями между его единицами» [15, с. 53]. Тезаурус является моделью

логики-семантической структуры терминологии, в нём совмещается тематическая классификация терминологии и классификация по иерархическим/неиерархическим отношениям между лексическими единицами. При разработке тезауруса исследователь проделывает путь от терминов до системы понятий и возвращается к терминам для того, чтобы организовать их в соответствии с системой понятий [35, 37, 51].

В связи с цифровизацией возникла необходимость в представлении информации в удобном для компьютерной обработки виде, что привело к применению нового подхода, характеризующегося интегрированием онтологического и терминологического принципов. Онтология отражает наиболее разнообразные отношения между обозначаемыми понятиями в различных предметных областях, отличается от других систем организации знаний более высоким уровнем семантической детализации представляемых структур знаний, которые могут быть организованы в виде списка (наименьшая детализация), таксономии, тезауруса (онтология низшего уровня с логико-понятийными отношениями между терминами определённой предметной области) и формальной онтологии (наибольшая детализация). Онтология представляет собой способ формализации, тезаурус – метод семантического описания понятий и терминов предметной области [21, 23, 28, 45, 42].

Онтология используется в автоматической обработке текста – определённой системе понятий соответствуют наборы языковых выражений (терминологических словосочетаний), лингвистические ресурсы (гlossарии) задают концептуализацию предметной области [9, 23]. Тезаурус структурирует термины с синонимами, родственными понятиями на основании лингвистических связей, в то время как онтология фокусируется на концептуальных отношениях, определяя логические связи между понятиями – актуальна для построения терминосистем, репрезентирующих языки для специальных целей, и характеризуется динамическим подходом к представлению знаний [10, 27, 36, 46, 48].

#### *Теория вопроса*

Использование систем машинного перевода (МП) давно стало «элементом профессиональной работы» переводчиков [3, с. 22]. Современные системы МП, наряду с большими языковыми моделями (БЯМ), являются удобным инструментом, обеспечивающим оперативность выполнения переводческой задачи. Вместе с тем, возможности этих систем при работе с терминологией той или иной предметной области весьма ограничены, поэтому возникает необходимость интеграции в них терминов для корректного перевода [44, 46, 47, 52]. Распространёнными ошибками в МП и БЯМ являются: некорректный перевод терминологии; несоответствие лексической единицы терминологической базе и предметной области, искажение понятий; несогласованное использование термина; изменение структуры предложения; ошибки согласования по роду, числу, падежу; стилистические неточности [12, 16, 29]. Организованное управление терминологией упрощает процесс постредактирования результатов МП и выдачи БЯМ. Основанием для добавления термина является его частотность в специальных текстах, которая свидетельствует о его внедрённости в профессиональную коммуникацию [8, с. 78; 33].

Практическая терминологическая деятельность предполагает практику создания терминологических словарей – терминологическую лексикографию, терминографию. Создание банков терминологических данных, автоматизированных баз знаний является актуальным направлением терминологической деятельности, ориентированным на обеспечение работ по переводу научно-технической литературы и унификацию (упорядочение, стандартизацию и гармонизацию) терминов. Задачей терминологического редактирования переводов специальных текстов является достижение «правильного использования терминологических единиц с позиции их роли в конкретном тексте и места среди других единиц данной отрасли знаний и/или деятельности внутри терминосистемы» [14, с. 196-203].

Поскольку работа с терминами предполагает не перевод, а поиск эквивалентов – лексических единиц, используемых профессионалами в языке перевода; а терминологические данные имеют источник – профессиональный дискурс, создание материала для последующего лексикографического описания (корпуса текстов, их машинные и отредактированные переводы) должно происходить «в тесном сотрудничестве с экспертами в конкретной области знаний, способными анализировать термины и их переводы» [5, с. 77, 24]. Это связано с тем, что фиксация терминосистемы в словаре требует отбора кандидатов в термины, логико-понятийного анализа лексики путём наложения проекта словника на систему понятий (терминологическая единица в плане содержания обязательно соотносится с определённой единицей соответствующей логико-понятийной системы, выполняя функцию вербализации

понятия в определённой предметной области научного знания), организации лексики по алфавитному, систематическому или алфавитно-гнездовому признаку в зависимости от назначения словаря, определение комплекса информации в описании лексики [6, 8, 31, 32].

Классификация терминологических словарей базируется на тематическом охвате и новизне лексики, наполнении словарной статьи, назначении и функции словаря, охвате языков. Специальные терминологические словари ориентированы на профессиональных переводчиков научно-технической литературы и могут быть «региструющими (отражающими современное состояние терминологии отрасли), нормативными (содержащими термины, обязательный характер применения которых подтверждён распорядительным документом), информирующими (раскрывающими смысловые отношения между терминами, облегчающими поиск информации)» [7, с. 287-290; 14].

Специальные словари делятся на адресованные человеку и на ориентированные на ЭВМ. Автоматические словари (АС), предназначены для повышения производительности человеческого труда при работе с текстами и используются в практических системах автоматической переработки текста, составляя базы знаний систем МП. Преимущества электронного словаря по сравнению с бумажным состоят в оперативности поиска языковых единиц, возможности подстановки переводных эквивалентов в текст, постоянной актуализации содержания. Важной составляющей АС является «словник, большая часть состава которого для целей обработки научно-технических текстов, представлена терминологической лексикой» [6, с. 318].

Принципы построения АС и терминологических баз данных включают в себя «модульность (относительную независимость входящих в состав объектов и возможность встраиваться в общую систему), динамичность (возможность оперативных корректировок словаря), гибкость (возможность информационного поиска), сбалансированность (системность комплектования словаря), дружелюбность (эффективность взаимодействия между системой и пользователем)» [5, с. 73].

В рамках настоящего исследования, исходя из особенностей архитектуры систем МП и больших языковых моделей (БЯМ), понятия «словарь», «глоссарий», «терминологическая база» синонимичны. ТБД представляет собой набор терминологических записей, сбор терминологии, цифровой формат, в котором реализуются онтология и тезаурус. Микроструктура ТБД включает в себя ключевой термин, его лексико-грамматические характеристики, структурные модели терминологических сочетаний, дефиницию со ссылкой на источник, синонимы, гнездовые термины, тематическую лексику. Структура словарной статьи динамична, подвержена корректировкам, фиксирует различную лингвистическую и экстралингвистическую информацию: заглавное слово, его иноязычные эквиваленты, тематическую принадлежность, код предметной области, маркировку отдельных значений пометами, неформализованные толкования и/или стандартизированные дефиниции, контексты, источники, подбор иллюстраций функционирования лексемы, сокращения, лингвогеографические ограничения, служебную информацию; организация словарной статьи иерархическая – заглавие, морфологическая характеристика, стилистическая помета, толкование, перевод [5, 6, 18, 21, 29, 31, 32].

#### *Основные результаты*

В рамках исследования рассмотрено создание ТБД в МП и БЯМ. ООО «ПРОМТ» – отечественный поставщик программных продуктов в области искусственного интеллекта, создан для поддержки переводческих бизнес-процессов и обеспечения технологической независимости и безопасности. В корпоративной системе машинного перевода PROMT Neural Translation Server (PROMT NTS) предусмотрена возможность создания собственного пользовательского словаря, организованного следующим образом: в поле 1 находится текущая словарная статья (заголовок с указанием части речи, транскрипция (для английского языка), переводы с указанием грамматической информации, комментарии), в поле 2 – список словосочетаний, содержащих заголовки данной словарной статьи, в поле 3 – алфавитный список словаря, в поле 4 – примеры из баз контекстов, в которых встречается данная лексическая единица.

Есть ряд ограничений: в словарь могут быть занесены только существительные и прилагательные (с учётом морфологии), для каждого слова можно задать только один перевод – введённый перевод термина будет применяться во всех контекстах, в этой связи в словарь не следует добавлять общеупотребительные слова; словарь можно сохранить в файле архива PROMT (\*.adc) или текстовом файле (\*.txt) кодировки Unicode/UTF8; артикли и показатель инфинитива игнорируются [40]. Однако, учитывая то,

что в языке для специальных целей происходят процессы терминологизации/детерминологизации, целесообразно добавление в словарь единиц с широким значением, относящихся к слою общеупотребительной лексики и выступающих в роли терминов [11, с. 15]. Для этого у правообладателя PROMT NTS запрошены соответствующие патчи, программное обеспечение для корректировки данных.

В ходе предварительной подготовки к МП уточняется терминологическая лексика в исходном тексте, после МП – извлекаются кандидаты в термины для новых словарных статей и вводятся в словарные ресурсы системы МП [3]. В состав глоссария в МП добавляются термины (слова/словосочетания), сокращения (аббревиатуры, акронимы), наименования (компаний, организаций, должностей, продуктов, документов и пр.), адреса, жаргонизмы, слоганы, описания, устойчивые выражения, термины без перевода (по желанию) [17, с. 77].

Существует точка зрения, что отнесение профессионализмов/профессиональных жаргонизмов к терминологической лексике не является обоснованным, поскольку термин вербализует научное или профессиональное понятие, а профессионализм лишь отсылает к нему [1, с. 207]. Вместе с тем, процесс отбора терминологической лексики для ТБД систем МП сопряжён с субъективностью, определяемой задачами конкретного переводческого проекта и профессиональной компетентностью терминолога, на усмотрение которого возможно включение предтерминов, терминоидов, номенов, профессионализмов, консубстанциональных и других единиц специальной лексики. При этом, целесообразнее создавать много небольших словарей под определённые проекты, нежели добавлять все термины в одну терминологическую базу.

Анализ лексики языка для специальных целей показывает, что в составе терминологий, репрезентирующих различные сферы научного знания, представлены термины-эпонимы, аббревиатуры, акронимы, номены, значительное количество единиц со сложной структурой, к которым сложнее подобрать эквивалент. Отмечены зыбкая граница между терминами различных областей знания, несовпадение объёма значений многозначных слов в разных языках, необходимость корректной передачи безэквивалентной лексики [1, 7, 11, 12, 47]. Экспертная оценка, фиксация термина в специализированном словаре, технологической карте, нормативных документах предприятия, наличие дефиниции или объяснения в технических текстах также являются основанием для отбора терминологической лексики [21, с. 13].

Принцип отбора терминологических единиц базируется на сущностных характеристиках термина: в отношении семантики — соответствие отражаемому термином понятию, полисеманτικότητα; в отношении структуры — соответствие языковым нормам, краткость, способность к деривации, инвариантность, мотивированность; в отношении функционирования – внедрённость, воспроизводимость, интернациональность, современность, благозвучность, эзотеричность. Учитывается временной промежуток появления лексики, новизна содержания как факт вербализации появившегося понятия, отсутствие в лексикографических источниках и многоязычных терминологических базах [49, 50], многозначность как проявление антропоцентрической природы лексической единицы [11].

В ходе создания словаря в PROMT NTS создан персонифицированный профиль перевода, добавлена терминологическая лексика, при этом важно убедиться в отсутствии пробела в конце слова/словосочетания, а при вводе аббревиатур учитывать регистр. Частеречный состав общетехнического термина помимо существительных и прилагательных, содержит наречия, глаголы, которые также могут быть занесены в пользовательский словарь [21, 26]. Для перевода фрагмента отраслевой периодики в словарь с учётом вышеуказанных критериев введены англоязычные единицы специальной лексики нефтегазовой отрасли тематической группы «Технологии»: «мой словарь» → «добавить слово» → «сохранить». Результаты МП, безусловно, нуждаются в постредактировании, но встроенная система терминологического менеджмента автоматически подставляет необходимую лексику в текст перевода, облегчая тем самым рабочую задачу профессионального переводчика. Пример перевода текста нефтегазовой предметной области, выполненного с помощью нейронного МП – PROMT NTS приведён в таблице 1.

В цифровом архиве Ассоциации Компьютерной Лингвистики не обнаружено работ по разработке нефтегазового глоссария для систем МП и БЯМ [22]. На основании фреймовой схемы «Нефтепереработка» в ПО Protégé создан фрагмент онтологии нефтеперерабатывающего оборудования “Oil processing equipment.rdf” – оборудование структурировано по классам (резервуары, насосы, теплообменники, контрольно-измерительные приборы и автоматика и т.д.), обозначены иерархические отношения между классами, для конкретных единиц оборудования (индивидов) указаны характеристики и метки на русском и английском языке. Далее в трансформер DeepSeek выгружен файл для перевода в паре

en\_ru и написан следующий prompt “translate the attached file into Russian using the highlighted terms’ translation as per the ontology” [11, 39, 41, 25].

Таблица 1

## Пример работы системы машинного перевода (фрагмент)

Оригинал	Перевод PROMT NTS
During World War II, the coal-to-liquid process has been modified for vacuum residua applications, commonly referred to as <i>slurry-bed hydro-processing</i> . This hydroprocessing technology is capital intensive and complex to operate [38].	Во время второй мировой войны процесс превращения угля в жидкость был модифицирован для вакуумных остаточных применений, обычно называемых <i>гидроочисткой слоев взвешенного осадка</i> . Эта технология гидрообработки является капиталоемкой и сложной в эксплуатации.
In 2012, Equinor set a company-wide upstream flaring intensity target of 0.2% by 2020 for its operated assets. It aims to stop <i>routine flaring</i> in its operations by 2030 at the latest [38].	В 2012 году Equinor установила для своих эксплуатируемых активов целевой показатель интенсивности сжигания газа на факеле в масштабах всей компании на уровне 0,2% к 2020 году. Он нацелен на то, чтобы прекратить <i>рутинное сжигание газа на факеле</i> в своей деятельности не позднее 2030 года.
The completed jumpers were manufactured to meet the company-supplied metrology and <i>FAT</i> included hydro and lift tests [38].	Готовые перемычки были изготовлены в соответствии с метрологией, поставляемой компанией, и <i>заводские приемочные испытания</i> включали гидравлические и подъемные испытания.
The Liza Unity will be designed to produce 220,000 b/d of oil with <i>associated gas-treatment capacity</i> of 400 MMcfd and water injection capacity of 250,000 b/d [38].	Liza Unity будет рассчитана на добычу 220 000 баррелей нефти в сутки с <i>производственной мощностью переработки попутного газа</i> 400 млн. кубических футов в сутки и мощностью закачки воды 250 000 баррелей в сутки.

В результате выделенные термины переведены корректно. Выдача БЯМ, как и результаты МП, нуждается в постредактировании, однако требуемая терминологическая точность достигнута. Пример перевода текста нефтегазовой предметной области, выполненного с помощью БЯМ – трансформера DeepSeek приведён в таблице 2.

Таблица 2

## Пример работы большой языковой модели (фрагмент)

Оригинал	Перевод трансформера DeepSeek
Beebe said Northern Offshore works to maintain, service, and preserve a rig’s components, including the <i>blowout preventers</i> and <i>mud pumps</i> [38].	Компания Northern Offshore занимается обслуживанием, ремонтом и консервацией компонентов буровой установки, включая <i>**противовыбросовое оборудование**</i> и <i>**насосы для бурового раствора**</i> .
Ordinarily, people refer to horizontal storage tanks as “ <i>bullet tanks</i> ”. Some say this alludes to the tank’s shape. Others, mostly firefighters, say it is what the tank becomes in any incident if not securely fastened to the ground [30].	Горизонтальные резервуары часто называют <i>**«горизонтальными резервуарами пулевидной формы»**</i> . Некоторые связывают это название с формой резервуара. Другие, преимущественно пожарные, утверждают, что такое название отражает поведение резервуара при аварии, если он не закреплён надёжно.
The maxi-naphtha distillate HyK unit will apply advanced catalytic solution in combination with high-efficiency heat integration provided by <i>spiraled-tube heat exchangers</i> technology from Zhenhai Petrochemical Jianan Engineering Co. Ltd [38].	Макси-нафта-дистиллятная установка HyK будет использовать передовые каталитические решения в сочетании с высокоэффективной тепловой интеграцией, обеспечиваемой <i>**спиралевидными трубчатыми теплообменниками**</i> от Zhenhai Petrochemical Jianan Engineering Co. Ltd.
The acidic blowdown vapors from potential <i>pressure relief valve</i> releases are routed to the acid blowdown drum to knock out any entrained liquid sulfuric acid [34].	Кислотные пары от возможных выбросов через <i>**предохранительный клапан**</i> направляются в барабан для сброса кислоты, где происходит отделение жидкой серной кислоты.

### Заключение

Проблема исследования актуальна, поскольку активно используемые в настоящее время нейронные сети и трансформеры не всегда в полной мере решают задачи ведения и пополнения терминологических баз. В этой связи при их непродуманном применении высок риск нарушения терминологии. Управление терминологией в современных системах МП и БЯМ способствует обеспечению оперативности и должного качества перевода научно-технической литературы, результативности профессиональной межязыковой бизнес-коммуникации. Важной задачей при автоматической обработке специальных текстов на естественном языке является отбор лексики для терминологических баз. Принципы и критерии отбора определяются уровнем профессиональной компетентности лингвиста-терминолога, соответствием цели переводческого проекта, наличием ограничений в архитектуре выбранного программного обеспечения автоматизации перевода.

### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Акаева Х.А., Алимуратов О.А. О некоторых системных критериях разграничения фундаментальных и прикладных терминологий // Российский гуманитарный журнал. 2016. Т. 5, № 2. С. 200-211.
2. Беляева Л.Н. Машинный перевод в работе переводчика: практический аспект // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Проблемы языкознания и педагогики. 2019. № 2. С. 8-20.
3. Беляева Л.Н. Машинный перевод в современной технологии процесса перевода // Вестник Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2022. № 203. С. 22-30.
4. Беляева Л.Н. Переводной словарь в синергетическом аспекте // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2017. № 4 (60). С. 29-34.
5. Беляева Л.Н. Потенциал автоматизированной лексикографии и прикладная лингвистика // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. № 134. С. 70-79.
6. Беляева Л.Н., Герд А.С., Убин И.И. Автоматизация в лексикографии // Прикладное языкознание. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1996. С. 68-90.
7. Герд А.С. Научно-техническая лексикография // Прикладное языкознание. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1996. С. 287-307.
8. Герд А.С. Специальный текст как предмет прикладного языкознания // Прикладное языкознание. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1996. С. 68-90.
9. Добров Б.В., Лукашевич Н.В. Лингвистическая онтология по естественным наукам и технологиям для приложений в сфере информационного поиска // Учен. зап. Казан. гос. ун-та. Сер. физ.-матем. науки. 2007. Том 149. Книга 2. С. 49-72.
10. Зенько М.И. Терминология брендинга в онтологическом аспекте // Русский лингвистический бюллетень. 2023. № 7 (43).
11. Калинина С.В. Структурно-семантические и функциональные особенности англоязычно терминологии нефтегазовой сферы: автореф. дисс. ... канд. филол. наук. СПб., 2024. 27 с.
12. Камшилова О.Н. Машинный перевод в эпоху цифровизации: новые практики, процедуры и ресурсы // Terra Linguistica. 2023. Т. 14, № 1. С. 41-56.
13. Карпова О.М. Изменение современной лексикографической парадигмы в цифровую эпоху (на материале словарей английского языка) // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2022. № 2. С. 6-12.
14. Лейчик В.М. Терминоведение: предмет, методы, структура. М.: ЛЕНАНД, 2022. 248 с.
15. Никитина С.Е. Семантический анализ языка науки: на материале лингвистики. М.: Либроком, 2014. 146 с.
16. Никишова О.А., Потапова В.Ю. Использование систем машинного перевода при переводе текстов научно-технического содержания // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек в современном мире. 2023. № 4. С. 133-140.
17. Нильсен М.П., Ефремова М.П., Солдатихина А.А., Демидова И.А. Автоматический, машинный перевод текста / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. СПб., 2023. 90 с.
18. Степанова Л.Ю. Тезаурус номинаций минералов в сказках П.П. Бажова: особенности разработки // Первый Евразийский конгресс лингвистов. Москва, 9-13 декабря 2024: тезисы докладов. М.: Институт языкознания РАН, 2025. С. 413-415.
19. Табанакова В.Д. Междисциплинарный синтез лингвистического научного знания // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Проблемы языкознания и педагогики. 2023. № 2. С. 8-24.

20. Федюченко Л.Г. Структурно-функциональные параметры терминологической базы данных // Вестник Тюменского государственного университета. Гуманитарные исследования. Humanities. 2017. Т. 3, № 2. С. 45-48.
21. Федюченко Л.Г. Терминологическая база данных как трансферная модель технического знания: автореф. дисс. ... д-ра филол. наук. Тюмень, 2021. 41 с.
22. ACL Anthology – collection of papers on the study of computational linguistics and natural language processing. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://aclanthology.org> (дата обращения 19.02.2025).
23. Buitelaar P., et al. Ontology-Based Semantic Lexicons: Mapping Discourse to Concepts. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/364928344> (дата обращения 23.01.2025).
24. Cabre M.T. Terminology and translation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://opencourses.ionio.gr/modules/document/file.php/DFLT1112/Handbook%20of%20Translation%20Studies%20Vol.%201.pdf> (дата обращения 20.01.2025).
25. DeepSeek – An intelligent assistant for coding, content creation, file reading. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://chat.deepseek.com> (дата обращения 23.01.2025).
26. Gillam L., Tariq M., Ahmad K. Terminology and the construction of ontology. Terminology. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/228341082\\_Terminology\\_and\\_the\\_construction\\_of\\_ontology](https://www.researchgate.net/publication/228341082_Terminology_and_the_construction_of_ontology) (дата обращения 07.02.2025).
27. Gruber T. A translation approach to portable ontologies. In Knowledge Acquisition. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://connections-qj.org/article/translation-approach-portable-ontologies> (дата обращения 07.02.2025).
28. Guarino N. Formal Ontology in Information Systems. Proceedings of FOIS'98, Trento, Italy, 6-8 June 1998. Amsterdam, IOS Press, 1998. P. 3-15.
29. He Z., Liang T., Jiao W., Zhang Z., Yang Y., Wang R., Tu Z., Shi S., Wang X. Exploring Human-Like Translation Strategy with Large Language Models. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://direct.mit.edu/tacl/article-pdf/doi/10.1162/tacl\\_a\\_00642/2346100/tacl\\_a\\_00642.pdf](http://direct.mit.edu/tacl/article-pdf/doi/10.1162/tacl_a_00642/2346100/tacl_a_00642.pdf) (дата обращения 14.01.2025).
30. Industrial Fire World Magazine. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.fireworld.com](http://www.fireworld.com) (дата обращения 02.01.2025).
31. ISO 1087:2019(E). Terminology work and terminology science – Vocabulary. Second edition 2019-09. ISO/TC 37/SC 1 Principles and methods.
32. ISO 704:2022 (E). Terminology work – Principles and methods. Fourth edition 2022-07.
33. Knowles R., Larkin S., Tessier M., Simard M. Terminology in Neural Machine Translation: A Case Study of the Canadian Hansard // Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Association for Machine Translation. Tampere, Finland. European Association for Machine Translation. 2023. P. 481–488.
34. Meyers R.A. Handbook of Petroleum Refining Process. N.Y. (USA): McGraw-Hill Professional, 2003. 847 p.
35. Miller G. WordNet: A Lexical Database for English. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://aclanthology.org/H92-1116> (дата обращения 25.01.2025).
36. Munoz I.-D., Zambrana M.R.B. Applying Ontologies to Terminology: Advantages and Disadvantages. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/280297604> (дата обращения 07.02.2025).
37. Navigli R. Word Sense Disambiguation: A Survey. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/220566219> (дата обращения 25.01.2025).
38. Oil and Gas Journal. International Petroleum News and Technology. Penn Well Corporation, Tulsa (USA). January 2019 – January 2021.
39. OWL – Web Ontology Language Reference. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.w3.org/TR/owl-ref> (дата обращения 03.02.2025).
40. PROMT. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.promt.ru> (дата обращения 05.01.2025).
41. Protégé – A free, open-source ontology editor and framework for building intelligent systems. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://protege.stanford.edu> (дата обращения 27.01.2025).
42. Rojas P.D., Noe A.C.S. Ontology-Driven Neural Machine Translation for Low-Resource Domains // International Journal of Computer Applications. 2025. Vol. 186 (64).
43. Sager J.C. A Practical Course in Terminology Processing. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://z-lib.gl/book/2876165/1748f4/a-practical-course-in-terminology-processing.html?dsource=recommend> (дата обращения 01.03.2024).
44. Semenov K., Zouhar V., Kocmi T., Zhang D., Zhou W., Jiang Y.E. Findings of the WMT 2023 Shared Task on Machine Translation with Terminologies. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://aclanthology.org/2023.wmt-1.54> (дата обращения 20.01.2025).
45. Smith et al. Strengths and limitations of formal ontologies in the biomedical domain // Electronic Journal of Communication, Information and Innovation in Health (Special Issue on Ontologies, Semantic Web and Health). 2009. № 3 (1). P. 31-45.
46. Sowa J.F. Knowledge Representation: Logical, Philosophical, and Computational Foundations // Brooks Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA. 2020.

47. *Stefaniak K.* Machine Translation and Terminology: The Experience of the European Commission. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/371045198\\_Machine\\_Translation\\_and\\_Terminology\\_The\\_Experience\\_of\\_the\\_European\\_Commission](https://www.researchgate.net/publication/371045198_Machine_Translation_and_Terminology_The_Experience_of_the_European_Commission) (дата обращения 21.01.2025).
48. *Stubkjar E., Cagdas V.* Alignment of Standards through Semantic Tools – the Case of Land Administration // Land Use Policy. 2021. 104 p.
49. UNTERM – United Nations Terminology Database. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://unterm.un.org/unterm2/en> (дата обращения 21.01.2025).
50. WIPO Pearl – Multilanguage Terminology Portal. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.wipo.int/en/web/wipo-pearl> (дата обращения 21.01.2025).
51. WordNet – The English language lexical database. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wordnet.princeton.edu> (дата обращения 03.02.2025).
52. *Yue R., Ortega J., Church K.* On Translating Technical Terminology: A Translation Workflow for Machine-Translated Acronyms. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://aclanthology.org/2024.amta-research.6> (дата обращения 20.01.2025).



## ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Кениг А.В.

**ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА  
(НА ПРИМЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА  
«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»)**

***Аннотация.** В статье приводится анализ применяемых инструментов и методов планирования, а также оценки эффективности реализуемых мероприятий Национального проекта «Производительность труда». Результаты проведенных исследований показывают, что используемая на данный момент методика целеполагания, основанная на оценке производительности труда, как соотношения выручки и количества работников предприятия, не обеспечивает в полной мере оценку эффекта от внедрения передовых технологий и организационных инноваций в процесс производства. Автором предложено дополнить систему оценки эффективности мероприятий показателями, рассчитываемыми с применением двухфакторной модели Кобба-Дугласа.*

***Ключевые слова.** Производительность труда, экономический рост, бережливое производство, производственная функция Кобба-Дугласа, бизнес-процессы.*

Kenig A.V.

**APPROACH TO ASSESSING ECONOMIC GROWTH  
(CASE OF THE NATIONAL PROJECT "LABOR PRODUCTIVITY")**

***Abstract.** The article provides an analysis of the planning tools and methods used, as well as an assessment of the effectiveness of the implemented activities of the National Project "Labor Productivity". The results of the conducted research show that the goal-setting methodology currently used, based on the assessment of labor productivity as a ratio of revenue and the number of employees of an enterprise, does not fully assess the effect of the introduction of advanced technologies and organizational innovations in the production process. The author proposes to supplement the system of evaluating the effectiveness of measures with indicators calculated using the Cobb–Douglas production function.*

***Keywords.** Labor productivity, economic growth, lean manufacturing, Cobb–Douglas production function, business processes.*

*Введение*

Для обеспечения требуемого темпа экономического роста в современных условиях гиперконкурентной среды и ограниченных возможностей количественного увеличения основных производственных факторов, обеспечивающих экстенсивный экономический рост, приоритетной становится

ГРНТИ 06.03.07

EDN KSLPAY

© Кениг А.В., 2025

Андрей Владимирович Кениг – аспирант кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0005-3261-6162

Контактные данные для связи с автором: 192007, Санкт-Петербург, ул. Прилуцкая, 3 (Russia, St. Petersburg, Prilukskaya str., 3). Тел. +7 911 159 09 04. E-mail: 1590904@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 31.12.2024.

траектория интенсивного экономического роста, требующая повышения эффективности использования производственных факторов путем совершенствования подходов к их применению, основываясь на передовых технологических решениях. Стремительное развитие информационно-телекоммуникационных технологий создало условия для существенного расширения арсенала инструментов повышения эффективности использования производственных факторов, в особенности таких, как труд и капитал.

Появление прорывных технологий в сфере информационно-коммуникационных технологий требует значительных затрат, достаточный объем которых, через различные каналы, может предоставить только государство, предоставляя целевое финансирование из бюджетов различных уровней. Ключевым инструментом организации участия государства в процессе технологического совершенствования экономической системы страны является принятая в 2017 году Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 гг., одним из приоритетных направлений которой было определено обеспечение экономического роста, в том числе, за счет построения цифровой экономики.

Появляющиеся благодаря прогрессу новейшие технологии, такие как искусственный интеллект (AI), обработка больших данных (Big Data), интернет вещей (IoT), облачные вычисления, системы машинного зрения, генерации и распознавания текстов и иные технологии, способствует существенному качественному изменению производственных процессов, использования производственной инфраструктуры и ресурсов, что позволяет существенно увеличить темпы экономического роста до уровня, обеспечивающего рост благосостояния населения и качественное развитие комфортной социально-экономической среды.

#### *Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости»*

Заявленная в рамках Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 гг. цель формирования новой технологической основы российской экономики заключается, в том числе, в повышении производительности труда, эффективности производства, стимулировании экономического роста, что должно привести к устойчивому и сбалансированному развитию Российской Федерации, повышая ее конкурентоспособность на мировой арене. Одним из целевых показателей в указанном документе указан следующий: «Параметры формирования цифровой экономики, оценка ее влияния на темпы роста валового внутреннего продукта Российской Федерации».

Для осуществления мониторинга достижения целей Стратегии Правительству Российской Федерации было поручено разработать систему показателей и план реализации стратегии. Указанные документы до настоящего времени не разработаны и не применяются для управления реализацией Стратегии, в связи с чем невозможно объективно оценить степень достижения поставленных целей и эффективность заявленных мероприятий.

Одновременно со Стратегией, утвержденной Президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации с 2014 года реализуется государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 316. В действующей редакции, указанная программа в числе прочих целей содержит цель 2: «Ускорение технологического развития и повышение производительности труда». Одним из основных показателей достижения указанной цели программой предусмотрен следующий показатель: «Достижением ежегодной 50-процентной доли предприятий, достигших ежегодного 5-процентного прироста производительности труда на предприятиях-участниках национального проекта "Производительность труда", внедряющих мероприятия национального проекта под федеральным и региональным управлением в течение 3 лет участия в проекте».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» содержит основной целевой показатель: «Рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год». Механизм достижения поставленных целей предусматривает оказание экспертной поддержки участникам программы по развитию бизнес-модели предприятия путем оптимизации бизнес-процессов предприятия с применением практик «бережливого производства (lean production)».

Показатель производительности труда, используемый в целях указанных документов, рассчитывается в соответствии с методикой, утвержденной приказом Минэкономразвития России от 23.12.2024 г.

№ 814 «Об утверждении методики расчета показателя "Доля предприятий, достигших ежегодного 5%-ного прироста производительности труда на предприятиях-участниках, внедряющих мероприятия по повышению производительности труда под федеральным и региональным управлением"». Методика расчета показателя основывается на «Руководстве ОЭСР по измерению роста производительности труда на уровне отрасли и агрегированном уровне (ОЭСР, Париж, март 2001 г.) и предусматривает использование для расчетов формулы:

$$ПТ = \frac{ДС}{Числ},$$

где Числ – численность работников предприятия за календарный отчетный (или базовый) год, которая определяется как среднегодовая численность работников; ДС – добавленная стоимость предприятия за отчетный (или базовый) год, которая рассчитывается по формуле:

$$ДС = Приб + ОТ + СтрхВ + НалСб + Ам,$$

где Приб – прибыль/убыток от основной деятельности предприятия за календарный отчетный (или базовый) год; ОТ – сумма расходов на оплату труда; СтрхВ – страховые взносы, уплачиваемые предприятием в государственные внебюджетные фонды Российской Федерации; НалСб – расходы на выплату налога на имущество; Ам – расходы по амортизации основных средств и нематериальных активов по предприятию.

#### *Особенности учета в «бережливом производстве»*

Применяемый при реализации программных мероприятий подход к оптимизации бизнес-процессов предприятий-участников программы на основе методов «бережливого производства» предусматривает решение задач, связанных с проведением анализа «потока ценности» (последовательности действий, добавляющих к производимому продукту ценность, которую готов оплачивать и оплачивает потребитель), выявления возможностей для увеличения его скорости, путем снижения потерь.

Для обеспечения возможности оценки эффективности реализуемых мероприятий, основанных на методах «бережливого производства», необходимо применять комплекс показателей, характеризующих «поток ценности», состоящий из трех взаимосвязанных групп, характеризующих различные аспекты функционирования «потока ценности» [1]:

1. Операционные показатели. Показатели, характеризующие результативность «потока ценности» – реализация на одного сотрудника, своевременность отгрузки, время выполнения заказа, средняя себестоимость и т.д.

2. Производственная мощность. Характеристика использования оборудования и работников (%): производительное время – время, затраченное на создание ценности для потребителя; непроизводительное время – время, затраченное на выполнение заказа, сверх производительного, которое обусловлено неисправностью оборудования, несвоевременностью обеспечения материалами и подобными причинами, препятствующими выполнению технологических операций; доступное время – время, доступное для удовлетворения дополнительного спроса, резерв производственной мощности, который можно задействовать при увеличении объема заказов.

3. Финансовые показатели – показатели, отражающие использование ресурсов, полученный доход и их соотношение, прибыль «потока ценности» и рентабельность продаж.

Так как основой идеологии «бережливого производства» считается сокращение до минимума времени между поступлением заказа и отгрузкой готовой продукции, приоритетным видом потерь считаются потери времени, связанные с нерациональной организацией выполнения работ, излишними действиями, исправлением брака и т.п. Целью мероприятий является поиск и идентификация потерь времени на выполнение этапов «потока ценности», разработки и внедрения организационных решений, которые должны привести к увеличению скорости потока и, в том числе, производительности труда.

Приведенный выше метод учета показателей «потока ценности» позволяет оценить результативность проводимых мероприятий. Показатели использования производственной мощности позволяют оценить: насколько рационально используется технологическое оборудование и работники предприятия, диагностировать причины задержек, выявить наиболее медленное звено «потока ценности» и определить очередность мероприятий по улучшению процесса в целом. Показатель доступной мощности является ключевой характеристикой, демонстрирующей потенциальные возможности предприятия по увеличению объема выпускаемой продукции.

Управленческий учет, построенный на вышеприведенной системе показателей, позволяет проводить оценку «потока ценности» в текущем режиме, с любой периодичностью, что позволяет принимать управленческие решения основываясь на объективных данных.

#### *Методы оценки эффективности мероприятий*

Применяемая система оценки эффективности реализации мероприятий Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» основана на расчётном показателе производительности труда, получаемом как соотношение добавленной стоимости (рассчитанной с использованием показателей фактической выручки предприятия) и количества работников предприятия. Указанный метод расчета позволяет получить показатель производительности труда, учитывающий исключительно объем реализованной продукции.

Система показателей, применяемая для планирования и оценки эффективности проектов оптимизации бизнес-процессов на основе методов «бережливого производства» позволяет оценить исходное состояние предприятия и определить: каким образом внедряемые улучшения могут повлиять на деятельность предприятия, в частности, оценить рост производительности труда не только в связке с объемом реализации, но и потенциальные возможности предприятия под увеличение спроса. Сравнительный анализ позволяет сделать вывод о наличии существенного недостатка в оценке полученных результатов мероприятий Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», эта оценка не дает объективной картины динамики изменения производительности труда ввиду исключения показателей, характеризующих развитие потенциальных возможностей предприятия по удовлетворению дополнительного спроса.

Проводимые мероприятия по оптимизации бизнес-процессов предприятия, направленные на повышение производительности труда, носят как правило комплексный характер и включают наряду с организационными мерами, проекты внедрения средств автоматизации деятельности. Указанный недостаток системы мониторинга Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», не позволяет объективно оценить эффект от проводимых мероприятий и влияние и не только на производительность труда работников, но и на эффективность использования основных средств (технологического оборудования)

Обеспечение комплексного подхода к оценке планируемого эффекта от реализации мероприятий Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» возможно путем применения, совместно с существующей системой оценки динамики показателей производительности, основанной на соотношении добавленной стоимости и количества работников, производственной функции Кобба-Дугласа [2] вида:

$$Y = AK^{\alpha}L^{\beta},$$

где  $K$  – стоимость основных фондов;  $L$  – затрачиваемый труд;  $A$  – технологический коэффициент;  $\alpha$  – коэффициент эластичности по труду;  $\beta$  – коэффициент эластичности по капиталу.

Используя эту двухфакторную функцию, можно в краткосрочном периоде более полно учесть влияние на выпуск производительности труда работников, использования основного капитала, влияние внедряемых технологических новшеств, в том числе цифровизации. Данный метод оценки может применяться как для прогнозирования роста выручки и последующей оценки эффекта от проведенных мероприятий, так и для сравнительной оценки предприятий-участников программы, обладающих схожими производственными процессами.

Анализируя поведение коэффициентов на основании фактических данных выручки предприятия, при несущественном изменении основного капитала и количества рабочей силы возможно сделать вывод об эффективности проводимых организационных мероприятий по оптимизации бизнес-процессов. Указанный метод анализа также целесообразно применять при анализе отрасли, предприятия которой участвуют в мероприятиях господдержки, а также для оценки эффективности региональных программ по повышению производительности труда

#### *Заключение*

Предлагаемый метод, по мнению автора, позволит спрогнозировать и оценить более полно эффект от реализации Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» и его вклад в достижение целей «Стратегии развития информационного общества в Российской Федера-

ции на 2017–2030» по повышении производительности труда, эффективности производства стимулировании экономического роста. Разработка конкретного порядка применения предложенного метода в вышеуказанных целях требует дополнительной проработки и будет представлен после завершения исследования.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Катко Н.* Лин-финансовый директор = The lean CFO: архитектор системы лин-менеджмента. СПб.: Питер, 2022.
2. *Cobb C.W., Douglas P.H.* Theory of Production // American Economic Review, Papers and Proceedings of the Fortieth Annual Meeting of the American Economic Association. 1928. № 18 (1). P. 139–165.

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА  
ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ  
ЗА СЧЕТ РЕАЛИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ ЖКХ В РАМКАХ ГЧП**

***Аннотация.** Объектом исследования являются тренды на рынке ГЧП Российской Федерации в сфере реализации инфраструктурных проектов с фокусом на сфере ЖКХ как наиболее социально ориентированной сферы, в рамках которой предоставляются коммунальные услуги населению. Раскрыты основные тренды на рынке ГЧП, объемы инвестиций в сфере инфраструктурного строительства и ЖКХ, а также инструменты поддержки, стимулирующие инвестиционную активность со стороны частных инвесторов. Выявлены проблемы развития сферы и предложены инструменты их решения.*

***Ключевые слова.** ГЧП, инфраструктура, коммунальные услуги.*

Korolev S.O.

**IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC UTILITIES TO THE POPULATION  
THROUGH THE IMPLEMENTATION OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES  
INFRASTRUCTURE PROJECTS WITHIN THE FRAMEWORK OF PPP**

***Abstract.** The object of the study is trends in the PPP market of the Russian Federation in the field of infrastructure projects with a focus on housing and communal services as the most socially oriented area in which utilities are provided to the population. The main trends in the PPP market, the volume of investments in the field of infrastructure construction and housing and communal services, as well as support tools that stimulate investment activity from private investors are revealed. The problems of the sphere's development are identified and the tools for their solution are proposed.*

***Keywords.** PPP, infrastructure, utilities.*

### *Введение*

Цель повышения качества предоставляемых коммунальных услуг населению в России отражена сегодня в Комплексной программе модернизации коммунальной инфраструктуры. Критика уровня предоставляемых услуг в сфере и низкая экономическая эффективность предприятий ЖКХ связаны с высокой степенью изношенности и недофинансированности инфраструктуры в Российской Федерации с трендом увеличения доли инфраструктурных объектов, требующих реновации. Решение данной проблемы требует реализации капиталоемких проектов и повышения конкуренции в сфере, что невозможно без привлечения частных инвестиций. Ключевым инструментом интенсификации инвестиционных процессов в инфраструктурном строительстве является государственно-частное партнёрство (ГЧП).

При этом, привлечение частных акторов в сфере, где проекты отличаются капиталоемкостью и долгосрочностью инвестиционного цикла, а также высокими операционными рисками, предполагает обеспечение не только прозрачного механизма взаимодействия, но и инструментов минимизации рисков

---

ГРНТИ 06.71.51

EDN KSVBWM

© Королев С.О., 2025

Сергей Олегович Королев – заместитель генерального директора по развитию ООО «Энергия». ORCID 0009-0002-4457-1094

Контактные данные для связи с автором: 190000, Санкт-Петербург, Васильевский остров, 4-я линия, 65 (Russia, St. Petersburg, Vasilevsky Island, 4<sup>th</sup> lane, 65). Тел.: +7 (812) 209-24-04. E-mail: info@energiapiter.ru.

Статья поступила в редакцию 11.01.2025.

для частных инвесторов [1, 2]. Несмотря на положительную динамику инвестиционных потоков в сфере ЖКХ и высокую долю участия частного капитала, очевидна недостаточность финансирования, что делает повестку проработки аспектов ГЧП актуальной.

#### Материалы и методы

В рамках исследования были использованы Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию, материалы ВЭБ.РФ, Национального Центра ГЧП, информационно-аналитической платформы «Росинфра», институтов развития РФ, Министерства экономического развития РФ, Минстроя России, хаба The Global Infrastructure, опубликованные на официальных сайтах указанных организаций.

#### Результаты и их обсуждение

Инфраструктурное развитие во всем мире отличается недостаточным уровнем финансирования, что приводит к несоответствию темпов развития инфраструктуры темпам износа объектов инфраструктуры и урбанизации, а также негативно влияет на качество предоставляемых услуг населению и хозяйствующим субъектам. Согласно прогнозам GI Hub, недостаточность финансирования инфраструктурного развития в мире вырастет с 5 трлн долл. США до 13 трлн долл. США за период с 2030 г. до 2040 г. при сумме требуемого финансирования 78,5 трлн долл. США к 2040 г. (см. рис. 1).

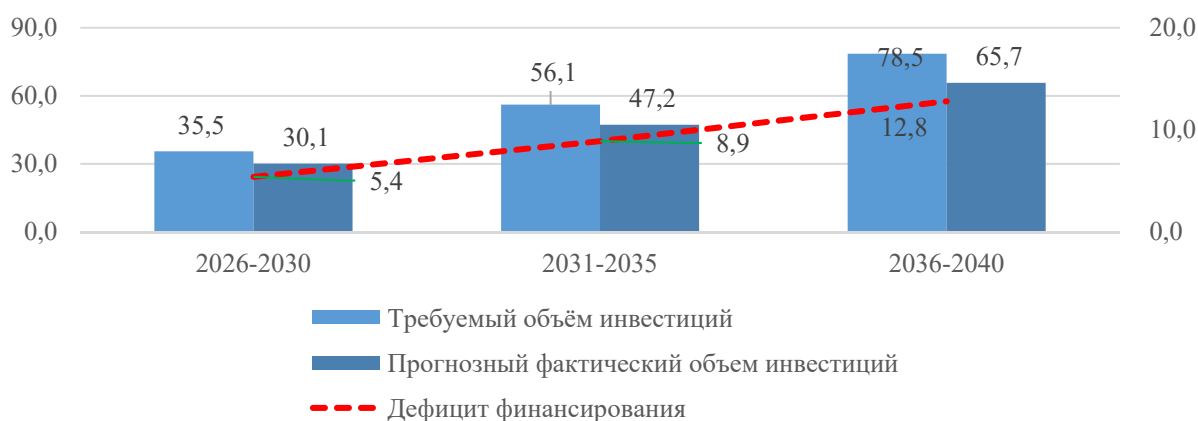


Рис. 1. Прогнозная динамика инфраструктурных инвестиций в мире до 2040 г., трлн долл. США (источник: [https://cdn.github.org/umbraco/media/5462/github\\_infrastructuremonitor\\_2023-02.pdf](https://cdn.github.org/umbraco/media/5462/github_infrastructuremonitor_2023-02.pdf))

Данный факт подчеркивает необходимость дальнейшего совершенствования инструментов ГЧП. В 2023 г. статистика указывала на значительное снижение объемов частных инвестиций в инфраструктурные проекты в мировом масштабе после рекордных объемов 2022 г., когда объем частных инвестиций превысил 400 млрд долл. США, продемонстрировав 63% рост, при этом наиболее привлекательными для частных инвесторов стали транспортная, энергетическая и цифровая инфраструктура (см.: [https://cdn.github.org/umbraco/media/5462/github\\_infrastructuremonitor\\_2023-02.pdf](https://cdn.github.org/umbraco/media/5462/github_infrastructuremonitor_2023-02.pdf)). Тем не менее, объемы финансирования остаются недостаточными, и среди сдерживающих факторов называются высокие темпы инфляции, повышение процентных ставок, нарушения цепочек поставок, а также общее ухудшение экономических условий в мире в 2023 г.

Также участники рынка указывают на высокую степень влияния на финансовые результаты проектов в рамках ГЧП таких факторов, как рост операционных издержек, а также риски политической и рыночной групп (см. рис. 2). 85% акторов определили политические риски и риски законодательной базы, связанные с инициативами, касающимися расширения обязательств по раскрытию данных по углеродным выбросам и требований к выпускаемой продукции и услугам. Рыночные и технологические риски связаны с изменением предпочтений потребителей, возрастающей неопределённостью стейкхолдеров, а также стоимостью «зеленого» перехода. Изменения в регулировании инвестиционной деятельности, требованиях к инфраструктурным проектам, а также риски роста себестоимости предоставления услуг в условиях ограничений тарифообразования представляются особенно острыми в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ).



Рис. 2. Выявленные риски в сфере инвестиций в инфраструктуру в мировой практике (источник: [https://cdn.github.org/umbraco/media/5462/github\\_infrastructuremonitor\\_2023-02.pdf](https://cdn.github.org/umbraco/media/5462/github_infrastructuremonitor_2023-02.pdf))

Суммарная потребность в финансировании инфраструктурных проектах в России в ближайшие 10 лет составит 30 трлн руб. при прогнозных фактических расходах в размере 18-20 трлн руб. (см.: <https://rosinfra.ru/news/v-dom.rf-oboznachili-kliuchevye-trendy-infrastrukturnogo-razvitiia>). Такая динамика соответствует общемировым прогнозам и указывает на необходимость разработки новых эффективных решений для интенсификации инвестиционных процессов в сфере инфраструктурного развития, в том числе адаптации инструментов ГЧП текущей повестке.

Общий износ коммунальных сетей в России составляет от 40% до 80%, при этом темп износа сетей пока превосходит скорость их модернизации – данная динамика отрицательно влияет не только на качество предоставляемых населению услуг, но и на рентабельность работы предприятий ЖКХ. С целью развития ЖКХ по поручению Президента России разработана программа модернизации систем коммунальной инфраструктуры, в рамках которой Министерством строительства и ЖКХ РФ обеспечивается работа по совершенствованию концессионного законодательства (см.: <https://minstroyrf.gov.ru/press/nazasedanii-kollegii-minstroya-rossii-obsudili-osnovnye-dostizheniya-v-stroitelstve-i-zhkkh-posledn>).

Согласно Перечню поручений по реализации Послания Президента РФ Федеральному Собранию (далее – Перечень поручений) обозначена цель роста темпов реализации программ модернизации коммунальной инфраструктуры до 2030 г. с объемом финансирования 4,5 трлн руб. (см.: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73759>), при этом, поставлена цель привлечения не менее 50% частных инвестиций в реализацию проектов модернизации и строительства объектов коммунальной инфраструктуры (см.: <https://roscongress.org/sessions/spief-2024-delovaya-programma-ne-prosto-stroyka-razvitie-infrastruktury-kak-drayver-ekonomicheskogo-rosta/translation/#>) с фокусом на обеспечение инвестиционной привлекательности проектов и защиты прав частных инвесторов с использованием механизма ГЧП.

Достижение поставленных целей в рамках Комплексной программы модернизации коммунальной инфраструктуры предполагает замену более 150 тыс. км инженерных сетей и модернизацию более 3 300 объектов ЖКХ, включая строительство и реконструкцию порядка 2 тыс. объектов водоснабжения и водоподготовки, что обеспечит улучшение качества предоставляемых коммунальных услуг для 20 млн человек к 2030 г. Согласно прогнозам Минстроя России, такая программа позволит обеспечить ежегодное обновление коммунальной инфраструктуры, превышающее их износ (см.: [https://minstroyrf.gov.ru/press/fayzullin-dlya-skachka-v-razvitii-zhkkh-rossii-nuzhno-aktivnee-ispolzovat-potentsial-otrasli-intervyu/?sphrase\\_id=2278381](https://minstroyrf.gov.ru/press/fayzullin-dlya-skachka-v-razvitii-zhkkh-rossii-nuzhno-aktivnee-ispolzovat-potentsial-otrasli-intervyu/?sphrase_id=2278381)).

По состоянию на 1 квартал 2024 г. рынок ГЧП аккумулировал 3,5 тыс. проектов общей суммой финансирования Р5 трлн (см.: <https://pppcenter.ru/press-tsentr/novosti/generalnyy-direktornatsionalnogo-tsentra-gchp-vystupil-na-konferentsii-vedomostey-infrastruktura-dl>). Согласно прогнозам участников рынка, по результатам 2024 г. объем законтрактованных инвестиций может достигнуть 2 трлн. руб. (см.: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/10/04/1066699-vlasti-ozhidayut>).



rosta-rinka). По структуре инвестиционных потоков рынка ГЧП направление «ЖКХ и городская среда» по объемам инвестиций (свыше 1 трлн руб., см. рис. 3) уступает лишь транспортной инфраструктуре, демонстрируя высокий показатель участия частного капитала – 86% (62% в транспортной инфраструктуре). При этом, треть проектов рынка ГЧП в ЖКХ суммой инвестиций 596.9 млрд руб. реализуется в сфере водоснабжения, охватывая свыше 2 000 проектов (согласно данным платформы Росинфра).

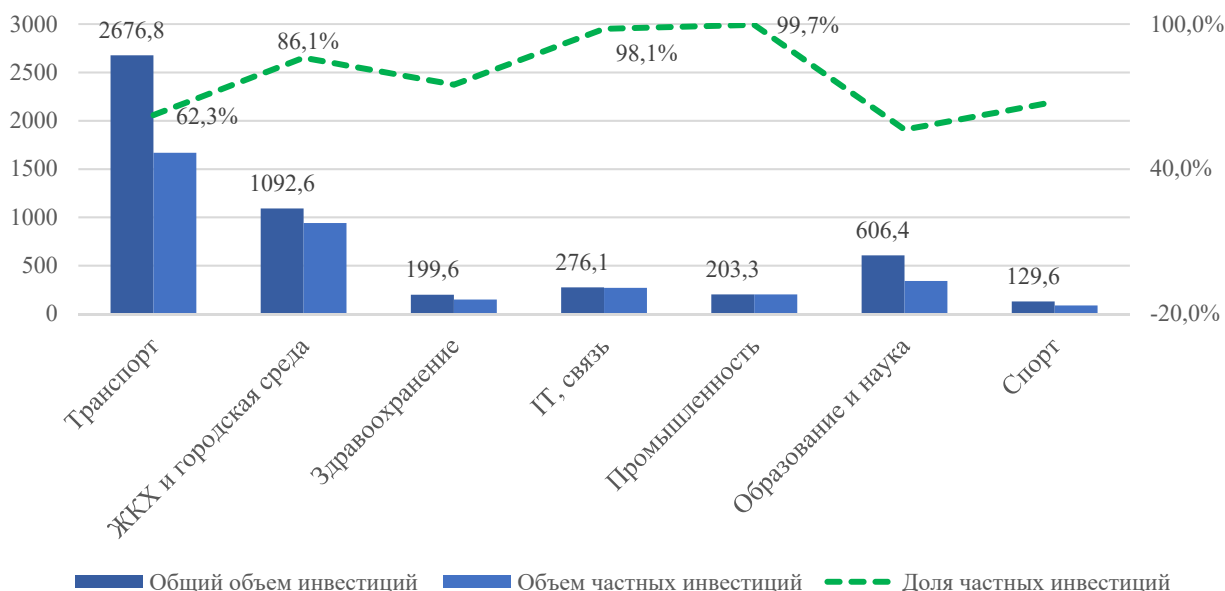


Рис. 3. Действующие соглашения о реализации ГЧП-проектов в сфере инфраструктуры, млрд руб. (источник: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/b0f/b0fcbdbe6927a5b75f7526d86642cf47.pdf>)

Инфраструктурные расходы (строительство, капитальный ремонт и проектирование объектов транспортной, коммунальной, социальной, телекоммуникационной и энергетической сфер) региональных бюджетов в течение трех кварталов 2024 г. снизились на 15% по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. Участники рынка называют причинами сдерживания темпов реализации проектов неопределенность для региональных властей планов по составу и дальнейшему финансированию национальных проектов (см.: <https://sherpagroup.ru/analytics/pdf/7e6r4nr.pdf>). В регионах программа модернизации и строительства объектов коммунальной инфраструктуры реализуется с использованием льготных займов за счёт средств Фонда национального благосостояния (ФНБ). По состоянию на 2 квартал 2024 г. Правительственной комиссией по региональному развитию одобрено 238 проектов, на которые будет направлено финансирование за счёт средств ФНБ объемом 150 млрд руб. (см.: <http://government.ru/news/51449>).

Статистические данные рынка ГЧП в инфраструктуре, а особенно в сфере ЖКХ, говорят о высоком интересе со стороны частных инвесторов к участию в проектах. Тем не менее, объемы строительства замедляются на фоне непрозрачности развития ГЧП, ужесточения денежно-кредитной политики и неопределенности. Сфера ЖКХ представляется наиболее социально ориентированной и требует реализации проектов в направлении повышения качества предоставляемых услуг населению в ограниченных условиях вопросов ценообразования тарифов. Развитие инвестиционных процессов в инфраструктурном строительстве, в частности – в сфере ЖКХ, сдерживается рядом факторов:

- недоработки и изменчивость законодательной базы: зачастую федеральное и особенно региональное правовое поле ГЧП носит рамочный и декларативный характер, инструменты реализации проектов расплывчатые, что увеличивает риски и неопределённость участия региональных и национальных частных инвесторов в инфраструктурных проектах;
- низкая конкуренция в сфере предоставления коммунальных услуг, где большая часть ресурсоснабжающих предприятий остаются государственными, что, на фоне высокой степени износа сетей, негативно влияет на качество предоставления коммунальных услуг населению;

- неравномерное распределение рисков с точки зрения частного инвестора. Привлекательность участия в долгосрочных, капиталоемких проектах высока в случае, если риски минимальны или застрахованы. Высокие риски операционной деятельности в наибольшей степени влияют на экономическую целесообразность участия в проекте. Наиболее остро вопрос рентабельности проектов стоит в сфере ЖКХ, что объясняется, с одной стороны, тарифным регулированием, а с другой стороны – высоким уровнем задолженности физических и юридических лиц, включая бюджетные организации, перед ресурсоснабжающими предприятиями за потребление газа, тепла и воды. В отдельных регионах РФ население оплачивает менее 60% фактически потребленных услуг, задолженность бюджетных организаций оценивается в сотни миллионов рублей [3]. Помимо операционных рисков, сфере характерны и риски технического характера, а также финансовые, правовые и инвестиционные риски;
- отсутствие долгосрочных планов развития энергетической инфраструктуры, соответствующих социально-экономическому развитию региона. Пример экспансии застройщиков в Ленинградскую область преимущественно в границах с городом муниципалитеты, подсветил проблему недостаточности прогнозных объемов обеспеченности энергоресурсами возводимых объектов. Недочеты в планировании увеличивают риски возрастающих капитальных затрат на переоснащение инженерной инфраструктуры в будущем;
- непрозрачность тарифного регулирования и высокое налоговое бремя. Процесс тарифообразования в сфере водоснабжения и водоотведения зависит от объема производства услуг и зачастую не позволяет инвестору учесть в налогооблагаемой прибыли инвестиционную и амортизационную составляющую, что с точки зрения финансового учета искажает финансовый результат и нередко обеспечивает убыток;
- недостаточная ёмкость рынка инструментов долгосрочного финансирования. На современном этапе разработаны такие инструменты финансовой поддержки, как субсидии и займы Фонда ЖКХ, корпоративные решения кредитования концессионных соглашений в сфере ЖКХ, инфраструктурные облигации и бюджетные кредиты субъектам РФ (см.: <https://rosinfra.ru/library/razvitie-kommunalnoj-infrastruktury-gorodov-partnerstvo-gosudarstva-i-biznesa>). Тем не менее, недостаток финансирования указывает на необходимость расширения инструментария. Инфраструктурные проекты осуществляются в течение 10-40 лет и предполагают необходимость обеспечения развития отрасли «длинными деньгами» [4];
- непрозрачная система выбора проектов и конкурсных процедур участия в проектах.

#### *Заключение*

Несмотря на рост инвестиционной активности со стороны частных инвесторов, система ГЧП в инфраструктурном строительстве требует дальнейшего развития и совершенствования. Автором предлагается ряд направлений по решению выявленных проблем в сфере ЖКХ:

- совершенствование правовой базы на федеральном и региональном уровне, обеспечение прозрачных инструментов ГЧП. Минстроем России разработана типовая форма концессионного соглашения в сфере модернизации коммунальной инфраструктуры, охватывающая этапы подготовки, финансирования, реализации и сопровождения проектов. Вместе с тем, важно разрабатывать рамки соглашений с учетом специфики отрасли, особенно для сферы ЖКХ как наиболее значимой для социально-экономического развития региона;
- обеспечение привлекательных условий для частных инвесторов через нивелирование рисков операционной стадии проекта. Данный аспект представляется особенно острым в ЖКХ, как наиболее социально-ориентированной сфере, определяющей необходимость учета интересов населения;
- совершенствование системы тарифного регулирования в направлении ее прозрачности с целью формирования базиса оценки финансовых рисков в долгосрочном планировании и оценки участия в инфраструктурных проектах;
- развитие инструментов долгосрочного льготного финансирования, в том числе рынка инфраструктурных облигаций, особенно в периоды высоких процентных ставок;
- развитие кадрового потенциала со стороны регулятора;

- внедрение системы долгосрочного планирования обеспеченности инженерной инфраструктурой (водоснабжение, водоотведение, электроснабжение, газоснабжение), особенно для активно развивающихся районов.

Предложенные меры обеспечат интенсификацию частных инвестиций в инфраструктурных проектах ЖКХ, обеспечат рост конкуренции в сфере, оптимизацию ценообразования и повышение качества предоставляемых услуг населению.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Акобиров С.О.* Использование государственно-частного партнерства для решения социальных задач: опыт взаимодействия государства и бизнеса в условиях пандемии // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 1 (47). С. 15-18.
2. *Боркова Е.А., Плотников В.А., Румянцев А.С.* Государственно-частное партнерство и экономическая безопасность: моделирование в условиях современной политико-экономической турбулентности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 71-77.
3. *Анкудинов Е.С., Фихтнер О.А.* Государственно-частное партнерство в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Beneficium. 2017. № 2 (24).
4. *Цехомский Н.В.* Организация финансирования реализации крупных энергетических проектов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 2 (140). С. 27-33.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕГРАЛЬНЫХ ИНДЕКСОВ ОЦЕНКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА КАЧЕСТВО ЖИЗНИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ВНЕДРЕНИЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВИДОВ ТОПЛИВА)

**Аннотация.** Обеспечение высокого качества жизни – одна из важнейших задач государственной власти, поэтому оценка качества жизни имеет большое значение. Близость понятий качества жизни и устойчивого развития позволяет использовать для этой цели богатый инструментарий индексов и стандартизированных показателей устойчивого развития. В статье показано, каким образом данный инструментарий применим для оценки не только качества жизни в целом, но и эффективности конкретных управленческих решений.

**Ключевые слова.** Качество жизни, устойчивое развитие, стандартизация, альтернативная энергетика, газомоторное топливо.

Letyukhina M.A.

## THE USE OF INTEGRAL INDICES OF ASSESSMENT OF IMPACT ON THE QUALITY OF LIFE TO EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS (ON THE EXAMPLE OF THE INTRODUCTION OF ALTERNATIVE FUELS)

**Abstract.** Ensuring a high quality of life is one of the most important tasks of the state authorities, so the assessment of the quality of life is of great importance. The closeness of the concepts of quality of life and sustainable development allows using for this purpose a rich toolkit of indices and standardized indicators of sustainable development. The article shows how this toolkit is applicable to assess not only the quality of life in general, but also the effectiveness of specific management decisions.

**Keywords.** Quality of life, sustainable development, standardization, alternative energy, gas motor fuel.

### Введение

Как отмечают отечественные исследователи, на обеспечении высокого качества жизни необходимо сконцентрировать усилия государственной власти всех ветвей и уровней, а также национальное сознание российского общества [1]. Отсюда проистекает актуальность задачи четкого определения понятия качества жизни и подходов к его изменению. Большинство концепций качества жизни придерживаются интегрального подхода, включая в данное понятие различные аспекты жизнедеятельности человека и общества, включая экономические (например, уровень дохода), социальные (например, уровень образования, безопасность и т.д.), политические (уровень вовлеченности в гражданское общество, участие женщин в управлении и т.д.), качество городских услуг (транспорт, здравоохранение и пр.), состояние окружающей среды.

---

ГРНТИ 06.58.55

EDN GPMHVV

© Летюхина М.А., 2025

Мария Алексеевна Летюхина – директор Международного научно-исследовательского центра устойчивого развития и менеджмента качества Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0003-4423-5389

Контактные данные для связи с автором: 192007, Санкт-Петербург, ул. Прилукская, 3 (Russia, St. Petersburg, Prilukskaya str., 3). Тел.: +7 921 439 2196.

Статья поступила в редакцию 15.01.2025.

В этой связи понятие качества жизни пересекается с понятием устойчивого развития, которое изначально было определено ООН как «развитие, обеспечивающее удовлетворение потребностей нынешнего поколения и не подрывающее при этом возможности удовлетворения потребностей будущих поколений» (см.: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>). Перефразируя данное определение, можно сказать, что устойчивое развитие – это развитие, обеспечивающее долгосрочный поступательный рост качества жизни во всех его аспектах.

Инструментарий оценки устойчивого развития весьма обширен. Во-первых, существуют многочисленные индексы и рейтинги устойчивого развития, разработанные, в частности, такими крупнейшими международными организациями, как ООН и Всемирный банк. Проблема разнородности показателей, включаемых в данные индексы, решается нормализацией этих показателей. Во-вторых, понятие устойчивого развития является стандартизированным. Так, существует семейство международных стандартов ISO 37120, посвященное показателям устойчивого развития и качеству городских услуг. В него входят стандарты ISO 37120 «Устойчиво развивающиеся города и сообщества. Показатели городских услуг и качества жизни», ISO 37122 «Устойчиво развивающиеся города и сообщества. Показатели для умных городов», ISO 37123 «Устойчиво развивающиеся города и сообщества. Показатели для адаптивных городов» и принятый в 2024 году ISO 37125 «Устойчивые города и сообщества. Экологические, социальные и управленческие показатели (ESG) для городов».

#### *Материалы и методы*

В целях принятия управленческих решений органами власти может потребоваться не только оценка качества жизни в городе, регионе, стране в целом, но и точечная оценка влияния того или иного решения на качество жизни. При этом воздействие также может быть интегральным, затрагивая сразу несколько аспектов качества жизни.

Стандартизированные показатели качества жизни и городских услуг вкуче с индексным подходом к оценке качества жизни дают инструментарий для создания аппарата оценки применительно к различным решениям, принимаемым относительно различных городских систем. Автором данной статьи предлагается использование интегральных индексов, характеризующих степень влияния принимаемых решений на качество жизни в городе и устойчивое развитие. Для каждого решения разрабатывается собственный индекс на базе показателей, характеризующих различные аспекты потенциального воздействия. Набор показателей и вес каждого из них определяется экспертным путем. Общая формула интегрального индекса выглядит следующим образом:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot P_{norm_i},$$

где  $n$  – количество параметров, участвующих в расчете индекса;  $w_i$  – вес, присвоенный  $i$ -му параметру таким образом, что  $w_i \in [0; 1]$  и  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ ;  $P_{norm_i}$  –  $i$ -й параметр, нормализованный в интервале  $[0; 1]$  по принципу расстояния до наилучшего и наихудшего значений.

#### *Основные результаты*

Покажем пример расчета интегрального индекса оценки воздействия на качество жизни для инициатив, стимулирующих перевод автомобильного транспорта на альтернативные виды топлива. Как отмечается в статье [2], документы стратегического планирования Российской Федерации всех уровней имеют пробелы в части стимулирования перехода отечественной транспортной системы на альтернативные виды топлива. Анализ выявил отсутствие четких приоритетов и целевых индикаторов по каждому виду топлива. При этом, использование альтернативного топлива способствует достижению Целей устойчивого развития ООН и Национальных целей Российской Федерации (в частности, экологического благополучия), и задача развития производства и увеличения объема потребления газомоторного топлива (ГМТ) поставлена, в частности, в Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года.

Помимо экологического аспекта, подробно рассмотренного рядом авторов [3, 4, 5], переход на альтернативное топливо влияет на транспортные расходы населения. Так, на момент написания статьи 1 м<sup>3</sup> метана на автомобильных газонаполнительных компрессорных станциях Санкт-Петербурга стоил порядка 31 руб., 1 л бензина АИ-95 – более 60 руб., дизельного топлива – более 70 руб. При этом, в плане расхода 1 м<sup>3</sup> метана сопоставим с 1 л бензина. В то же время, недостаточное развитие альтернативной заправочной и зарядной инфраструктуры влияет на транспортный аспект качества жизни.

Таким образом, при расчете влияния перевода автомобильного транспорта на альтернативные виды топлива следует принимать во внимание следующие компоненты: экологический (объемы выбросов), экономический (расходы населения на транспорт) и транспортный (среднее время поездки).

Для оценки экологического воздействия ГОСТ Р ИСО 37120 содержит два релевантных данной задаче показателя: концентрация мелкодисперсных взвешенных частиц (PM2.5) и выбросы парниковых газов (в тоннах на душу населения). В таблице 1 показан расчет соответствующих показателей, нормализованных в границах интервала [0;1], где 0 – наихудшее значение (наибольший объем выбросов), 1 – нулевое значение выбросов, а также средневзвешенного индекса экологического воздействия (вес каждого показателя примем равным 0,5). Данный индекс показывает, что с точки зрения выбросов оптимальным для горожан вариантом является вариант электрического личного транспорта, на втором месте – автомобильный транспорт на ГМТ.

Таблица 1

**Расчет индекса воздействия на экологический компонент качества жизни**

Тип топлива/энергии	Бензин	Дизельное топливо	ГМТ	Электричество
Удельные выбросы PM2.5, г/км	0,01	0,01	0	0
Удельные выбросы CO <sub>2</sub> , г/км	130	130	110,5	0
Нормированный показатель PM2.5	0	0	1	1
Нормированный показатель CO <sub>2</sub>	0	0	0,15	1
Интегральный индекс экологического воздействия	0	0	0,58	1

Для оценки воздействия на транспортный аспект качества жизни населения рассчитаем среднее время в пути с трудовыми целями для каждого из типов топлива с учетом средней длительности ежедневной поездки (для Санкт-Петербурга – 40 мин), среднего времени посадки/высадки (5 мин), а также времени заправки (зарядки), включая время в пути до заправочной станции, разделенное на количество поездок, которые автомобиль может совершить на одной заправке. Расчет соответствующего показателя показан в таблице 2. Для нормализации в качестве верхней (оптимальной) границы принята нулевая отметка (вариант, при котором житель работает из дома удаленно).

Таблица 2

**Расчет индекса воздействия на транспортный компонент качества жизни**

Тип топлива/энергии	Бензин	Дизельное топливо	ГМТ	Электричество
Время в пути с трудовыми целями, мин	40	40	40	40
Время посадки в автомобиль, мин	5	5	5	5
Время заправки/зарядки, включая время в пути до заправочной/зарядной станции, мин	15	15	40	40
Количество поездок (по 15 км) на одной заправке/зарядке	40	40	20	20
Среднее общее время поездки, мин	45,38	45,38	47	47
Индекс воздействия на транспортный компонент	0,3	0,3	0	0

Мы видим, что альтернативные виды автомобильного транспорта уступают бензиновым и дизельным с точки зрения времени, проводимого в пути, поскольку в Санкт-Петербурге сформировалась разветвленная сеть классических автозаправочных станций. Электроавтомобили требуют более долгой зарядки, а развитие сети газозаправочных станций отстает от запланированных темпов.

Использование того или иного типа двигателя влияет на качество жизни и с точки зрения расходов на транспорт. В таблице 3 показан расчет индекса затрат на топливо/энергию по состоянию на конец 2024 года на 100 км пробега по данным Росстата и ПАО «Россети», исходя из нормативного расхода, установленного Министерством транспорта РФ (см. письмо АМ-23-р от 14 марта 2008 г. «О введении в действие методических рекомендаций «Нормы расхода топлив и смазочных материалов на автомобильном транспорте») в зависимости от модели и модельного ряда легковых автомобилей, зарегистрированных в России, по данным аналитического агентства «Автостат» (см.: <https://www.autostat.ru>).

В табл. 4 показан расчет интегрального индекса воздействия на качество жизни городского населения для каждого из исследуемых видов топлива/энергии. Вес каждого компонента принят за 0,33. Таким образом, если предположить, что экологическое воздействие, экономический эффект от экономии на топливе и транспортный компонент имеют одинаковое значение для качества жизни населения, интегральный индекс показывает, что наиболее благоприятным воздействием с точки зрения качества жизни обладают электромобили, при этом автомобили на ГМТ ненамного им уступают.

Таблица 3

**Расчет индекса воздействия на экономический компонент качества жизни**

Показатель	Бензин	Дизельное топливо	ГМТ	Электричество
Нормативный расход топлива/энергии на 100 км (л для бензина и дизеля, куб. м для ГМТ, кВтч для электричества)	8,5	11	8,5	18
Цена за единицу (на конец 2024 года), руб.	60,96	69,82	25,69	22
Затраты на 100 км пробега, руб.	518,16	768,02	218,365	396
Индекс затрат на топливо/энергию	0,3	0	0,7	0,5

Таблица 4

**Расчет интегрального индекса воздействия на качество жизни**

Показатель	Бензин	Дизельное топливо	ГМТ	Электричество
Экологическое воздействие	0	0	0,58	1
Экономический эффект	0,3	0	0,7	0,5
Транспортный компонент	0,3	0,3	0	0
Интегральный индекс	0,2	0,1	0,4	0,5

Согласно данным Росстата и «Автостата», легковой автопарк Санкт-Петербурга на начало 2014 года распределялся следующим образом: 90,7% автомобилей – с бензиновым двигателем, 9% с дизельным, 0,2% с возможностью использования природного газа в качестве моторного топлива и 0,1% – электромобили. Средневзвешенный интегральный индекс воздействия легкового автотранспорта на качество жизни в городе на основе этих данных составляет 0,19. Предположим, комплекс мер по поддержке альтернативных видов транспорта позволит увеличить долю автомобилей на ГМТ либо электромобилей за счет автомобилей с бензиновым двигателем.

В табл. 5 показан расчет интегрального индекса для нескольких сценариев: увеличение доли ГМТ на 10 п.п. и на 50 п.п., а также аналогичное увеличение доли электромобилей. Мы видим, что перевод 50% легкового автотранспорта на альтернативное топливо позволяет в 1,5 раза улучшить воздействие данного вида транспорта на качество жизни городского населения.

Таблица 5

**Сценарный расчет изменения воздействия на качество жизни**

	Бензин	Дизель	КПГ	Электричество	Интегральный индекс
Текущий сценарий	90,7%	9%	0,2%	0,1%	0,19
КПГ+10	80,7%	9%	12,2%	0,1%	0,22
Электро+10	80,7%	9%	0,2%	11,1%	0,23
КПГ+50	40,7%	9%	50,2%	0,1%	0,29
Электро+50	40,7%	9%	0,2%	50,1%	0,34

### Заключение

Рассмотренный расчет показывает, что индексный подход позволяет оценивать эффективность принимаемых органами государственной власти решений с учетом их многоаспектного влияния на качество жизни. Целесообразным является использование в данных целях стандартизированных показателей, также возможна разработка собственных показателей, в том числе, с опорой на структуру международных и отечественных стандартов в области качества жизни и устойчивого развития, а также Целей устойчивого развития ООН и Национальных целей РФ. Подобная оценка может быть актуальна как в целях аргументации принятия решения, так и в целях обсуждения принимаемого решения с гражданами в рамках принципов открытого правительства, внедряемых в РФ согласно Указу Президента РФ от 8 февраля 2012 г. «О рабочей группе по подготовке предложений по формированию в Российской Федерации системы «Открытое правительство».

### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Управление качеством жизни / под ред. В.В. Окрепилова. СПб., 2006. 384 с.
2. *Зинин В.Л., Сараханова Н.С., Муха А.В.* Продвижение использования газомоторного топлива на региональном уровне на примере Санкт-Петербургской городской агломерации // Транспорт на альтернативном топливе. 2024. № 2 (98). С. 27-31.
3. *Ишков А.Г., Пыстина Н.Б., Романов К.В., Тетеревлев Р.В.* Экологические аспекты использования природного газа в качестве моторного топлива на основе оценки полного жизненного цикла // Транспорт на альтернативном топливе. 2018. № 6 (66). С. 45-54.
4. *Лукашенко А.А.* Развитие инфраструктуры пассажирских грузоперевозок на основе внедрения сжатого газомоторного топлива // Научные горизонты. 2019. № 4 (20). С. 244-249.
5. *Халов О.М.* Возможности и вызовы перевода транспорта России на газомоторное топливо // Энергетическая политика. 2022. № 8 (174). С. 82-89.



Оробченко Д.М.

## ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ТЕНЕВОЙ ЗАНЯТОСТИ И УКЛОНЕНИЮ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ: ЧТО ПОКАЗЫВАЮТ ЭМПИРИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ

***Аннотация.** В статье на основе данных обследований домашних хозяйств анализируются ключевые проблемы теневой занятости в России. Показано, что значительная доля работников не осознаёт юридическую природу своих трудовых отношений и механизм удержания налогов работодателями. Обсуждается феномен работников без оформления, заявляющих об уплате налогов. Рассматриваются стимулы частичного уклонения от налогов. Демонстрируется диспаритет в оплате труда и хронология перестройки модели теневой занятости.*

***Ключевые слова.** Неформальная занятость, занятость без оформления, неравенство доходов.*

Orobchenko D.M.

## PROSPECTS FOR COUNTERING SHADOW EMPLOYMENT AND TAX EVASION: WHAT EMPIRICAL DATA SAYS

***Abstract.** This article analyzes the key issues of shadow employment in Russia based on household survey data. It is shown that a significant share of workers are unaware of the legal nature of their employment relationships and the mechanisms through which employers withhold taxes. The phenomenon of undeclared workers who report paying taxes is discussed. The paper examines the incentives for partial tax evasion. It also highlights wage disparities and traces the evolution of the shadow employment model.*

***Keywords.** Informal employment, undeclared workers, irregular employment, income inequality.*

### *Введение*

Теневая занятость, как правило, возникает вследствие провалов рынка и недостатков государственного регулирования. Теневые практики [3, с. 36-37], наряду с нестандартными формами труда, формируют основу нового социального класса [8]. Первые исследования в данной области были ориентированы преимущественно на анализ расхождений между регистрируемыми и реальными доходами домохозяйств [12]. Уже на этом этапе было выявлено, что существует целый спектр «нерегулярной» и «неформальной» деятельности, которая плохо поддается измерению с помощью агрегированных индикаторов. Решением данной методологической проблемы стал подход, при котором респондентов непосредственно опрашивают о готовности участвовать в противоправных или теневых практиках. Подход получил широкое распространение в исследованиях, посвященных налоговой морали и уклонению от налогов [13].

### *Материалы и методы*

В работе использовались данные статистических и социологических обследований населения России, посвящённых вопросам условий занятости и отношения граждан к налоговым нарушениям. Группа теневых

---

ГРНТИ 06.56.71

EDN HEWLOA

© Оробченко Д.М., 2025

Даниил Михайлович Оробченко – аспирант кафедры экономической безопасности Санкт-Петербургского государственного экономического университета. ORCID 0009-0000-1905-9297

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 (Russia, St. Petersburg, Griboedov canal emb., 30-32). E-mail: unecon@orobchenko.ru.

Статья поступила в редакцию 27.01.2025.

работников была выделена на основании их прямых ответов, при этом мы исходим из предположения, что неофициально трудоустроенные относительно искренне отвечают на вопросы интервьюеров.

В рамках выдвинутой гипотезы ключевыми факторами, препятствующими открытому признанию участия в теневой занятости и уклонения от налогов, считаются общественное осуждение и страх наказания со стороны государства. Социологические исследования ИнФОМ и ВЦИОМ демонстрируют сравнительно высокую степень терпимости российского общества к неуплате налогов и другим мелким экономическим нарушениям по сравнению с обществами стран G7 и БРИКС. Более половины россиян проявляют толерантность к неофициальному трудоустройству и считают, что значительная часть работающих вовлечена в теневые практики. По данным ВЦИОМ, большинство граждан России полагает, что не менее 40% работников получают заработную плату «в конвертах». Согласно исследованию Superjob, лишь в период 2022-2024 гг., вследствие сжатия предложения на рынке труда, впервые число россиян, готовых отказаться от «серой» зарплаты, превысило число согласных на неё. Таким образом, фактор общественного порицания в России, возможно, не столь значим.

Официальная правовая статистика также подтверждает, что российские предприниматели, работающие в тени, не проявляют высокой степени опасений в отношении возможных штрафов и санкций. Хотя официальные данные фиксируют только факты выявленных нарушений, а не добровольные признания респондентов, данные позволяют предположить, что опрашиваемые достаточно откровенно сообщают информацию, потенциально способную им навредить. При этом, большинство респондентов, заявивших о собственной теневой занятости, выражают нейтральное или положительное отношение к участию в теневой экономике [6; 7].

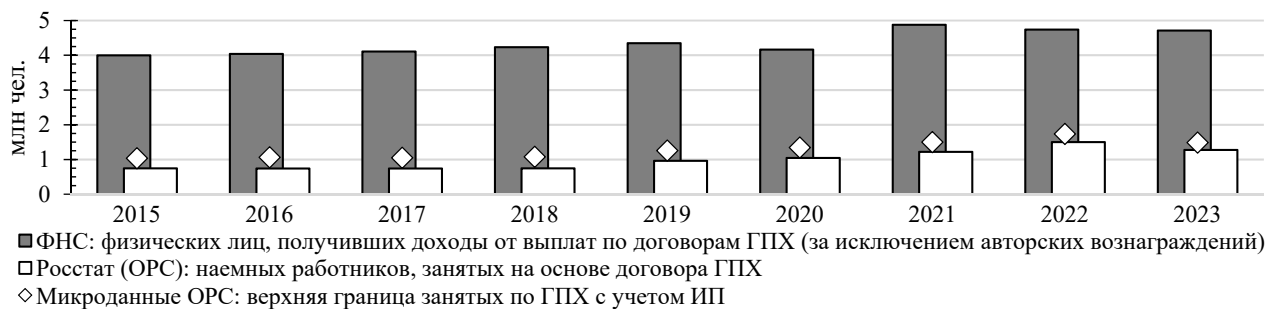
#### *Основные результаты и их обсуждение*

Анализ российских данных демонстрирует феноменально высокую долю неформально занятых наемных работников, которые сообщают об уплате налогов (полной или частичной). Эта доля варьируется в зависимости от выборки и метода опроса, однако присутствует во всех результатах опросов. Уклонение от официального удержания налогов респонденты обозначают различными терминами: «зарплата мимо кассы», «в конверте» или «неофициальная оплата». Российская структура занятости подразумевает, что большая часть таких работников приходится на наёмных работников и, следовательно, они должны иметь оформленные трудовые отношения с работодателем. Лишь занятость на основе гражданско-правовых договоров (ГПХ) позволяет работодателям удерживать налоги и сборы, не регистрируя в штат работников.

При этом, материалы обследования рабочей силы (ОРС) Росстата и Федеральной налоговой службы (ФНС, код доходов 2010) существенно расходятся в оценках численности работников, занятых по договорам ГПХ. В период с 2015 по 2023 гг. ОРС фиксирует почти в три раза меньше занятых по договорам ГПХ, чем регистрирует ФНС (рис. 1). Поскольку выявленная разница не в пользу статистического обследования, можно предположить, что значительная часть неоформленных занятых, которые лично сообщают о налоговых отчислениях, не осознают различия между официальным трудовым оформлением («по трудовой книжке») и занятостью по договорам ГПХ.

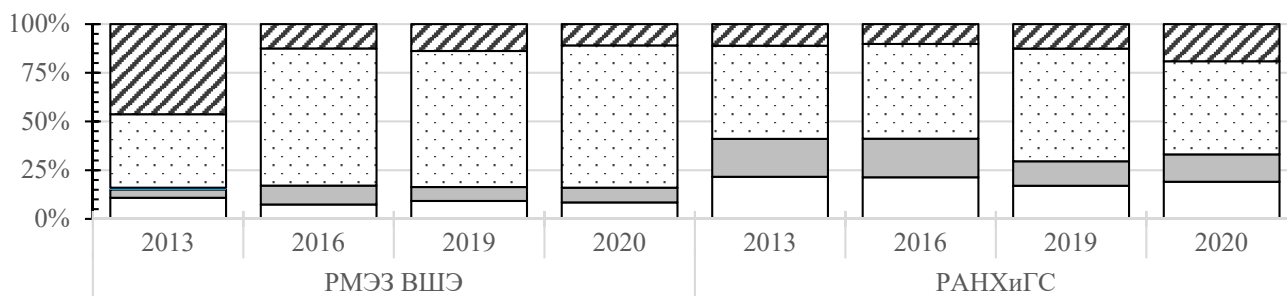
Наши расчёты на основе микроданных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (РМЭЗ ВШЭ) [9] показывают, что около 8% неоформленных работников заявляют о полном удержании с их доходов налогов и сборов, а ещё примерно 7% – о частичном удержании (см. рис. 2). Согласно нашему анализу микроданных исследования ИОН РАНХиГС [6; 7], около 20% неоформленных респондентов утверждают, что никогда не получали «неофициальные выплаты заработной платы». Данные Института социологии ФНИСЦ РАН свидетельствуют, что 39,1% неформально занятых утверждают, что «никогда» не получали зарплату «в конверте» [8, с. 375].

Материалы Института экономики РАН показывают, что 22,2% работников, занятых по устным договорам, получают полностью «белую» зарплату [11, с. 43-44]. Анализ микроданных РМЭЗ показывает, что неоформленные работники, декларирующие уплату налогов, преимущественно заняты в сферах торговли, строительства и транспорта. При этом они редко идентифицируют себя в качестве предпринимателей: не более 5% из них считают себя владельцами предприятий. Для сравнения, о своей занятости на государственных предприятиях сообщают около 20% неоформленных занятых респондентов. Таким образом, маловероятно, что существенная доля таких работников ошибочно относит себя к категории индивидуальных предпринимателей или лиц, занятых по договорам ГПХ.



Источники: данные отчетов ФНС № 5-НДФЛ, расчеты автора по микроданным ОРС.

Рис. 1. Сравнение численности занятых по договорам ГПХ по данным Росстата и ФНС, млн чел.



□ полная уплата налогов □ частичная уплата/иногда «в конвертах» □ получают «в конвертах» ▨ воздержались  
Примечание по РМЭЗ: до 2015 г. – открытый вопрос, с 2016 г. – закрытый вопрос.

Рис. 2. Условия выплаты заработной платы и удержания налогов по данным опросов теневых занятых

Можно предположить, что значительная часть неоформленных налогоплательщиков, позиционирующих себя как «честные», либо намеренно искажают информацию, либо искренне заблуждаются относительно фактического удержания налогов. И.В. Соболева отмечает, что такие работники могут добросовестно ошибаться, неправильно интерпретируя внутренние платежные документы [11, с. 43]. Тем не менее, это не объясняет, почему половина работников, стремящихся «обелить» свое положение, выбирает не полностью «белый» статус, а заявляет о частичном удержании налогов (популярны ответы на уровне 60%, 50%, 30% или 20%), что может свидетельствовать о понимании разницы между долей официальной зарплаты и ставкой налогообложения.

Мы запросили непубличные данные о статистике налоговых удержаниях со слов респондентов ОРС Росстата и Белстата. Росстат ответил отказом на предоставление как микроданных, так и агрегированной статистики. При этом, согласно данным Белстата, все неоформленные респонденты уверены в полном удержании налогов с их доходов. Таким образом, значительная часть опрошенных не только не имеет чёткого представления о своём трудовом статусе, но и испытывает трудности с пониманием механизма удержания налогов и сборов работодателем. Необходимо подчеркнуть, что косвенные методы оценки [2; 10] масштабов уклонения от налогов, как правило, выявляют существенно более высокий уровень теневой занятости по сравнению с результатами, получаемыми посредством прямых опросов.

Широко распространена гипотеза, согласно которой теневая и неформальная занятость выступают «амортизатором социальных издержек» [4, с. 152], а также способствуют снижению уровня безработицы [1, с. 11]. Это подтверждают и наши расчёты по микроданным Комплексного наблюдения условий жизни населения и European Social Survey, свидетельствующие о том, что лица с установленной инвалидностью значительно чаще работают без официального оформления (до 13% таких работников). Также известно, что неоформленные работники характеризуются повышенной мобильностью и чаще меняют место работы из-за простоты увольнения. В этом контексте особый интерес представляет категория формально оформленных сотрудников, получающих часть зарплаты «в конверте», поскольку их юридические обязательства и социальные гарантии должны быть сопоставимы с полностью оформленными сотрудниками.

В наших предыдущих исследованиях на основе лонгитюдных данных РМЭЗ был сформирован «баланс теневой занятости», учитывающий предыдущий статус работников, участвовавших в двух последовательных волнах исследования [5]. Наши расчёты показали, что до 2010-х годов около трети неоформленных работников годом ранее были безработными, однако к настоящему времени этот показатель опустился ниже 20%. С 2008 года резко возросла доля стабильно неоформленных работников – с 30% до 50%. При этом, средняя продолжительность работы неоформленных сотрудников на одном месте увеличилась с двух до четырех лет к началу 2020-х годов.

Таким образом, неформальная занятость постепенно трансформировалась из «буфера» в устойчивую модель, поглощающую неэффективную занятость. В то же время, ситуация с уклонением от уплаты налогов, вероятно, не претерпела значительных изменений (с учетом корректировки методологии). Мобильность между группами налогоплательщиков значительно выше. Особенно часто работники попадают в ситуацию временного частичного уклонения от уплаты налогов. Анализ динамики показывает, что «обеление» частично «черной» зарплаты происходит чаще, чем «обеление» полностью «черных» доходов. Бывшие безработные при трудоустройстве чаще получают «белую» зарплату, но если их новая работа предполагает доходы в «конверте», вероятность полностью «черных» доходов значительно выше.

Эмпирические данные свидетельствуют, что до кризиса 2007-2009 гг. зарплаты неоформленных работников могли быть сопоставимы или даже превышать оплату официально оформленных сотрудников. Однако кризис 2008 года резко изменил структуру занятости. В краткосрочной перспективе выросла доля квалифицированных неоформленных работников, но с 2010-х годов произошел обратный процесс. Структура неформальной занятости стала смещаться к неквалифицированному труду и работникам, вытесненным с официального рынка. Возник разрыв в средней зарплате между оформленными и неоформленными сотрудниками, охвативший большинство секторов экономики (рис. 3).



Примечание: доходы скорректированы на индекс потребительских цен.  
Расчеты автора по РМЭЗ ВШЭ (вся выборка).

Рис. 3. Средние доходы «честных» и уклоняющихся от уплаты налогов работников, тыс. руб.

Особенностью этой перестройки стало увеличение доли формально оформленных работников, частично или полностью уклоняющихся от уплаты налогов. Данные показывают, что полностью уклоняющиеся от налогов обычно зарабатывают меньше «честных» коллег, а продолжительность их занятости на одном месте сопоставима с продолжительностью работы полностью неоформленных сотрудников. Таким образом, сложившаяся система теневой занятости особенно выгодна для частично уклоняющихся, так как гарантии занятости у них близки к гарантиям официальных работников, а доходы выше.

Итак, представленные эмпирические данные позволяют заключить, что около 20% россиян недостаточно четко осознают условия своего трудоустройства и испытывают затруднения в определении факта удержания налогов с доходов. Работа без официального оформления преимущественно затрагивает работников низкоквалифицированных профессий, не имеющих высшего образования, чаще всего мужчин, занятых на предприятиях малого и среднего бизнеса. С начала 2010-х годов неоформленные сотрудники, равно как и работники, полностью уклоняющиеся от уплаты налогов, получают в среднем меньше, чем их официально оформленные коллеги.

Напротив, сотрудники, частично уклоняющиеся от налогообложения, нередко сообщают о более высокой, чем в среднем по профессии, заработной плате. Уровень их гарантий занятости является промежуточным между полностью оформленными и полностью неоформленными работниками. Среди частично уклоняющихся преобладают представители «белых воротничков», около половины из них имеют специальное или высшее образование, но среди работников в возрасте до 30 лет частичное уклонение более характерно для мужчин.

#### *Заключение*

Эффективная система противодействия теневой занятости должна строиться не только на выявлении приоритетных групп и адресном применении регулирующих мер, но и на преодолении проблемы недостаточной информированности самих работников. Значительная часть теневых занятых не осознает особенностей своего трудового статуса и не понимает механизмов налогового регулирования, что усложняет любые государственные усилия по противодействию таким практикам. При этом негласное социальное соглашение между государством и обществом допускает существование 3–8% работников вне формального законодательства, выступая в качестве своеобразной социальной «подушки безопасности», предотвращающей их полное погружение в бедность. Дополнительно еще порядка 7–8% занятых частично уклоняются от уплаты налогов.

Сложившаяся модель теневой занятости противоречит долгосрочным национальным интересам в области экономической безопасности, тормозит развитие человеческого капитала и усиливает социально-экономическое неравенство. Ее прямым следствием является появление социального слоя, стабильно воспроизводящего неэффективные экономические практики, и нарастание дисбаланса в оплате труда. В такой ситуации комплексный подход со стороны государства должен включать не только ужесточение мер ответственности, но и повышение налоговой и правовой грамотности населения, поскольку исключительно репрессивные меры в условиях высокой общественной терпимости к теневым практикам оказываются недостаточно эффективными.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Безденежных Т.И., Дронов Р.В., Мордовец В.А.* Теневая экономика. СПб.: Изд. СПбГЭУ, 2015. 100 с.
2. *Белев С.Г., Векерле К.В., Евдокимова А.Н.* Различия в размере уклонения от уплаты налогов в России по категориям налогоплательщиков // Прикладная эконометрика. 2021. № 2 (62). С. 66-84.
3. *Головкин М.В., Плотников В.А.* Неэкономические факторы экономической безопасности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т. 15, № 1. С. 35-52.
4. *Капелюшников Р.* Где начало того конца (к вопросу об окончании переходного периода в России) // Вопросы экономики. 2001. № 1. С. 138-156.
5. *Оробченко Д.М.* Анатомия теневой экономики: структура, динамика и влияние на макроэкономическую стабильность в периоды кризисов // Экономика и управление. 2024. № 5. С. 618-632.
6. *Покида А.Н., Зыбуновская Н.В.* Динамика теневой занятости российского населения // Экономическая политика. 2021. Т. 16, № 2. С. 60-87.
7. *Покида А.Н., Зыбуновская Н.В.* Об основных тенденциях на теневом рынке труда // Теневая экономика. 2022. Т. 6, № 1. С. 11-30.
8. Прекариат: становление нового класса / под ред. Ж.Т. Гощенко. М.: ЦСП и М, 2020. 400 с.
9. Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE)», проводимый НИУ ВШЭ и ООО «Демоскоп» при участии UNC-Chapel Hill и Института социологии ФНИСЦ РАН. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hse.ru/rlms> (дата обращения 12.01.2025).
10. *Слонимчик Ф.* Влияние налогообложения на неформальную занятость: последствия введения плоской шкалы подоходного налога // В тени регулирования: неформальность на российском рынке труда. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. С. 242-289.
11. *Соболева И.В.* Серая зона российского рынка труда: масштабы и подходы к сокращению // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2017. № 5. С. 36-46.
12. *Dilnot A., Morris C.N.* What do we know about the black economy? // Fiscal Studies. 1981. Vol. 2, № 1. P. 58-73.
13. *Torgler B. et al.* Causes and consequences of tax morale: An empirical investigation // Economic Analysis and Policy. 2008. Vol. 38, № 2. P. 313-339.

## РОЛЬ БЕСПИЛОТНЫХ АВИАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ РОБОТИЗИРОВАННЫХ И АВТОНОМНЫХ РЕШЕНИЙ

**Аннотация.** Данная работа посвящена изучению роли беспилотных авиационных технологий (БАТ) в системе роботизированных и автономных решений. В исследовании рассмотрены ключевые сходства и различия БАТ с основными составляющими рассматриваемой системы. Показано, что БАТ в настоящее время обладают рядом существенных преимуществ по сравнению с другими технологическими решениями. Кроме того, анализ перспективных направлений развития БАТ демонстрирует их значительный потенциал для более широкого применения в новых отраслях и решения более разнообразных задач.

**Ключевые слова.** Роботизированные и автономные решения, беспилотные авиационные технологии, беспилотные авиационные системы, беспилотные авиационные летательные аппараты.

Turkanov G.I.

## THE ROLE OF UNMANNED AIRCRAFT TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF ROBOTIC AND AUTONOMOUS SOLUTIONS

**Abstract.** This work is devoted to the study of the role of unmanned aircraft technologies (hereinafter referred to as BAT) in the system of robotic and autonomous solutions. The study examines the key similarities and differences between the BAT and the main components of the system under consideration. At the same time, it has been shown that BATS currently have a number of significant advantages over other technological solutions. In addition, the analysis of promising areas of development of BAT demonstrates their significant potential for wider application in new industries and solving more diverse tasks.

**Keywords.** Robotic and autonomous solutions, unmanned aviation technologies, unmanned aviation systems, unmanned aerial vehicles.

### Введение

Беспилотные авиационные технологии (БАТ) в настоящее время являются одними из наиболее перспективных решений, которые находят широкое внедрение в различных отраслях экономики, позволяя решать широкий спектр задач и достигая существенных экономических эффектов. Их изучение особенно важно в контексте роботизированных и автономных решений, поскольку в настоящее время именно БАТ играют ключевую роль в создании высокоэффективных автономных систем, способных работать в различных условиях, в том числе посредством интеграции с существующими решениями.

Практическое применение данной группы технологий приводит к значительному росту производительности, оптимизации бизнес-процессов и снижению затрат, что в целом имеет важное значение для

---

ГРНТИ 06.73.15

EDN STYOLF

© Турканов Г.И., 2025

Глеб Игоревич Турканов – соискатель кафедры экономики промышленности РЭУ им. Г.В. Плеханова (г. Москва).

ORCID 0009-0001-2199-2681

Контактные данные для связи с автором: 115054, Москва, Стремянный пер., 36 (Russia, Moscow, Stremyannyi lane, 36). Тел.: +7 (495) 800-12-00. E-mail: turkanov.g@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 12.12.2024.

повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятий. Однако БАТ также обладают значительным потенциалом, благодаря которому данная группа технологий в ближайшей перспективе будет являться одним из драйверов экономического развития и технологического прогресса, что, несомненно, свидетельствует об актуальности рассматриваемой темы.

Целью данного исследования является изучение роли БАТ как составляющей системы роботизированных и автономных технологий, а также выявление перспективных направлений их дальнейшего развития. Структура данной работы представлена следующими разделами: в разделе 2 выделены основные характеристики системы роботизированных и автономных решений, в разделе 3 отражено место БАТ в данной системе, включая анализ основных сходств и различий с ее компонентами и основных преимуществ БАТ, в разделе 4 представлены основные перспективные направления развития БАТ, в разделе 5 приводятся выводы по результатам исследования.

#### *Основные характеристики современной системы роботизированных и автономных решений.*

Система роботизированных и автономных решений представляет собой комплекс взаимосвязанных технологических компонентов, состоящий из роботизированных систем (устройства, выполняющие физические действия, определенные манипуляции с объектами, а также механические операции), автономных технологий (интеллектуальные системы, способные к самостоятельному принятию решений без постоянного контроля со стороны человека), а также программно-аппаратных средств (включают сенсоры, программное обеспечение, алгоритмы искусственного интеллекта (ИИ), системы управления и связи). Подобные технологические решения обеспечивают высокую эффективность и точность проводимых операций, снижают затраты и риски, а также повышают уровень безопасности и производительность процессов.

Несмотря на то, что роботизированные и автономные решения образуют единую систему, в то же время они в значительной мере отличаются как с точки зрения применяемых технологий, так и целей практического применения. В частности, использование роботизированных решений в основном направлено не столько на автоматизацию процессов, сколько на физическое взаимодействие с окружающей средой, а также манипулирование объектами. Основная цель их практического использования – замена человеческого труда в повторяющихся (монотонных) и/или опасных производственных процессах [7]. В настоящее время существует значительное количество разнообразных роботов [3]. Например, на многих промышленных предприятиях используются роботизированные манипуляторы, которые выполняют повторяющиеся задачи (сварка, сборка, покраска) по заранее запрограммированным алгоритмам. В целом применение роботизированных систем с экономической точки зрения направлено на рост производительности, повышение качества продукции и снижение операционных расходов.

Автономные решения часто используются для оптимизации процессов, снижения затрат и повышения эффективности работы. Подобные решения подразумевают достаточно высокий уровень самостоятельности системы, включая способность принимать решения в режиме реального времени и адаптироваться к изменяющимся условиям, что качественно отличает их от группы автоматизированных решений, которые направлены исключительно на выполнение рутинных процессов. В целом применение автономных систем приводит к расширению функциональности, гибкости и созданию новых бизнес-моделей. Автономные системы часто активизируют инновации за счет внедрения новых алгоритмов и ИИ, что может влиять на рыночную динамику и структуру занятости. Примерами автономных решений являются: автоматизированные линии на заводах, системы управления данными и технологическими процессами.

Внедрение роботизированных и автономных решений оказывает существенное влияние на экономику. В целом, использование подобных решений в разных отраслях экономики приводит к следующим положительным эффектам:

- снижение затрат и повышение эффективности за счет сокращения расходов на рабочую силу, снижения операционных издержек, а также роста точности выполнения как рутинных, так и сложных задач, что особенно важно в производственных и логистических процессах, где роботы и автономные системы могут работать быстрее и стабильнее, чем люди;
- рост производительности и качества за счет уменьшения длительности производственных циклов, улучшения систем контроля качества, а также оптимизации систем управления технологическими

процессами. Это в целом приводит к повышению общей производительности предприятий и росту конкурентоспособности;

- рост уровня безопасности за счет применения роботизированных и автономных решений в опасных для человека условиях, что снижает вероятность травм и способствует сохранению человеческих ресурсов;
- расширение инновационных возможностей за счет внедрения новых подходов в управление и анализ данных (например, использование ИИ, машинного обучения), что открывает новые рынки и создает дополнительные возможности для коммерциализации;
- повышение гибкости и адаптивности: автономные решения могут адаптироваться к изменяющимся условиям, принимать решения в режиме реального времени и работать в условиях неопределенности. Так, в настоящее время некоторые производственные системы могут перестраивать производственные линии в зависимости от типа и объема заказов.

В то же время, в работе З. Мирхамидовой упоминаются и отрицательные эффекты от внедрения автономных и роботизированных решений [10]. В частности, к ним следует отнести безработицу (потерю работы в секторах, которые могут быть легко автоматизированы), неравенство (более уязвимыми при распространении этих процессов являются определенные слои населения, например люди, не имеющие высшего образования), а также социальные проблемы (рост уровня преступности и социальной напряженности вследствие безработицы). Негативное влияние от внедрения роботизированных и автономных решений в производственные процессы было эмпирически подтверждено в [1; 2], в то же время, существуют работы, в которых выявлено положительное влияние роботизации на показатели производительности труда [15].

#### *БАТ как составляющая системы автономных и роботизированных решений*

Важной частью системы роботизированных и автономных решений на современном этапе технологического развития являются БАТ, которые объединяют как роботизированные (поскольку включают механические системы управления), так и автономные решения (за счет внедрения интеллектуальных алгоритмов управления, которые позволяют устройствам действовать автономно или полуавтономно). При этом, как часть системы роботизированных и автономных решений, БАТ во многих случаях используют те же базовые технологические решения, что и роботизированные и автоматические системы (например, сенсоры, системы навигации, машинное зрение, ИИ).

Как часть системы роботизированных и автономных решений, важно выделить основные сходства БАТ с основными ее составляющими, среди которых: автоматизация и автономность (это связано с использованием алгоритмов управления, ИИ и сенсорных технологий для автономного или полуавтономного выполнения задач); возможность удаленного управления (наземные, морские и воздушные роботизированные системы могут управляться удаленно, обеспечивая безопасность операторов и минимизируя человеческие риски); способность интегрироваться в мультиагентные системы (в рамках таких систем дроны, наземные и морские роботы могут действовать совместно, образуя единые системы для выполнения сложных задач).

Например, в работе Liu et al. приведены примеры успешного взаимодействия между БАС и наземными роботами, в рамках которого дроны, например, могут быстро проводить воздушный обзор большой территории, выявлять участки с повреждениями или потенциальными проблемами в инфраструктуре, а наземные роботы – выполнять детальный осмотр, ремонт или мониторинг этих участков [8]. Такое взаимодействие сокращает время реагирования, а также снижает затраты на проведение мониторинга объектов инфраструктуры.

БАТ также существенно отличаются от системы роботизированных и автономных решений. Это связано в том числе с их большей мобильностью и более широким охватом территории. Так, использование дронов является наиболее эффективным решением для мониторинга инфраструктуры в горных и труднодоступных районах, где доступ ограничен [11]. Благодаря способности покрывать большие площади, БАТ эффективно используются для обследования обширных территорий в сельском хозяйстве с целью мониторинга состояния посевов, оценки урожайности, а также для выявления болезней и вредителей [16]. При этом БАТ лучше других технологических решений подходят для выполнения ряда специфических задач. Так, в работе Michael et al. показано, как микро-беспилотники, могут эффективно



использоваться для проведения поисково-спасательных операций в чрезвычайных ситуациях [9]. Возможность быстрого и точного обследования малодоступных зон позволяет существенно снижать риски для людей и ускорять оперативное реагирование на нестандартные ситуации.

При этом, также важно выделить ряд ключевых преимуществ БАТ, которые в дальнейшем обеспечат их развитие и повысят уровень практического использования в экономике. Так, эта группа технологий в целом обладает высокой скоростью и оперативностью выполнения поставленных задач. В частности, БАС могут быстро перемещаться в воздушном пространстве, обеспечивая практически мгновенный сбор информации даже над обширными или труднодоступными территориями. Это особенно важно при выполнении таких задач, как мониторинг стихийных бедствий, аварий на крупной промышленной инфраструктуре или наблюдение за протяженными объектами (линии электропередач, трубопроводы). Развитие БАТ позволяет оснащать БАС современными каналами связи (например, 4G/5G), что обеспечивает передачу данных в режиме реального времени. Операторы и центры управления могут получать актуальные сведения о ситуации и своевременно реагировать на изменения обстановки.

Кроме того, использование БАТ позволяет получать доступ к удаленным и опасным зонам. Современные БАС могут успешно заменять пилотируемую авиацию во время работ в зонах с повышенной опасностью (пример: химически загрязненные районы), поэтому жизнь и здоровье людей не подвергаются неоправданному риску. В то же время, при наступлении стихийных бедствий (наводнения, пожары, землетрясения) БАС обеспечивают быстрый сбор данных о масштабах разрушений, помогая планировать спасательные операции и распределять ресурсы.

Использование БАТ приводит к сокращению расходов на рабочую силу. Например, применение дронов для контроля инфраструктурных объектов (мосты, трубопроводы, линии электропередач) исключает или значительно снижает потребность в экипажах инспекционных судов, вертолетов и других пилотируемых средств, что в итоге уменьшает затраты на оплату труда. Кроме того, сокращение количества людей, непосредственно вовлеченных в рискованные или сложные технические работы (например, на морских нефтяных платформах, в подводных или горных районах), также приводит к снижению расходов на страхование и компенсации.

Использование БАТ обладает высокой адаптивностью и гибкостью. Благодаря конструктивным особенностям, многие модели БАС имеют стандартные крепления и интерфейсы, что позволяет в короткие сроки заменять или устанавливать новые модули полезной нагрузки (фото- и видеокамеры, тепловизоры, лидары, спектральные датчики и т.д.). Это означает, что один и тот же дрон может применяться в разных отраслях – от сельского хозяйства (анализ состояния посевов) до энергетики (контроль ветроэнергетических установок).

В целом, гибкость БАС проявляется как в возможности универсального применения (одна платформа обслуживает несколько типов задач), так и в создании узкоспециализированных дронов (к примеру, для инспекции туннелей или определения уровней загазованности). Это представляет компаниям и организациям свободу выбора: либо использовать один тип системы для разных миссий, либо оптимизировать дрон под конкретную задачу.

Кроме того, развитие БАТ также приводит к созданию новых бизнес-моделей и даже сегментов рынка. Например, недавно появились услуги по доставке грузов и посылок с помощью дронов. Среди наиболее известных проектов по внедрению беспилотной доставки – Amazon Prime Air (компания Amazon), Parcelcopter (DHL), Project Wing (Google) и Matternet (Swiss Post) [4]. Их целью является использование дронов для доставки небольших посылок (до нескольких килограммов) непосредственно клиенту в кратчайшие сроки, что приводит к снижению расходов и упрощению доставки в рамках «последней мили» (last mile). Кроме того, многие компании также начали предлагать услуги по сбору, анализу и обработке данных, получаемых беспилотными летательными аппаратами (БПЛА). Такие услуги включают мониторинг состояния полей, оценку ущерба от стихийных бедствий, осмотр зданий и сооружений, а также топографическую съемку.

#### *Ключевые перспективные направления развития БАТ*

В настоящее время БАТ продолжают стремительно развиваться, что в дальнейшем будет способствовать их еще более активному внедрению в новые отрасли и позволит решать большее количество задач

с их помощью. Следует выделить ряд перспективных направлений, которые окажут наибольшее влияние на развитие БАТ в ближайшей перспективе. Так, более активная интеграция БАТ с ИИ и машинным обучением позволит создавать автономные системы, способные к обучению и адаптации в режиме реального времени, что приведет к улучшению навигации, повышению качества принятия решений и эффективности выполнения задач [6].

Важным направлением также является интеграция БАТ с сетями поколения 5G (в перспективе – 6G), что приведет к росту скорости передачи данных. Это критически важно для задач, требующих обработки информации в режиме реального времени (например, дроны, использующие сети 5G, могут мгновенно передавать изображения/видео в высоком разрешении в центр управления, что повышает точность принятия решений и снижает риски ошибок/аварий). Сети стандарта 5G обеспечивают стабильную, устойчивую связь с минимальным риском прерываний, что повышает безопасность использования БАС в сложных условиях (например, беспилотники, интегрированные с сетями 5G, способны безопасно и эффективно выполнять полеты в городских условиях, избегая столкновений с препятствиями и другими воздушными судами).

Использование стандарта 5G также позволяет одновременно поддерживать большое количество подключенных устройств, что открывает возможности для одновременного управления целым флотом беспилотников. В то же время, в работе Geraci упоминается, что переход к стандарту 6G позволит активнее интегрировать БАТ в систему городского воздушного транспорта за счет развития воздушных такси [5]. Это в целом может привести к снижению нагрузки на транспортные системы мегаполисов и уровня потребления топлива.

Перспективным для БАТ также является направление изменение используемых для производства БПЛА материалов. Например, применение новых легких и прочных материалов (углеродное волокно, графен, полимеры с углеродными нанотрубками) позволяет значительно снизить вес БПЛА, что приводит к снижению уровня энергопотребления, увеличивает продолжительность и дальность полета. В работе П. Путилиной и др. показано, что в настоящее время в производстве более 80% БПЛА используются полимерные композитные материалы [13].

При этом перспективным является использование при производстве дронов самовосстанавливающихся покрытий (self-healing materials) – инновационных материалов, способных автоматически восстанавливать структуру дрона после получения механических повреждений (царапины, трещины, микроразрушения), возникающих из-за погодных факторов, механического износа или контакта с препятствиями [12]. Использование подобных материалов в ближайшей перспективе приведет к более активному развитию алгоритмов мониторинга состояния поверхности дрона в режиме реального времени и сокращению количества сервисных проверок, что делает беспилотные технологии более рентабельными.

Еще одним важным направлением развития БАТ является совершенствование систем безопасности и предотвращения столкновений, что обеспечит интеграцию дронов в общее воздушное пространство с максимальным уровнем безопасности [14]. В густонаселенных районах любое столкновение может привести к серьезным последствиям не только для самого БПЛА, но и для наземных объектов и людей. Надежные системы обнаружения и предотвращения столкновений позволяют дронам безопасно выполнять миссии, минимизируя риск инцидентов. В целом повышение уровня безопасности может быть достигнуто за счет более активного использования компонент систем обнаружения (радиолокационные датчики, оптико-электронные системы, лидары и ультразвуковые сенсоры), алгоритмов обработки данных и принятия решений (современные системы используют технологии ИИ для анализа данных с различных сенсоров с целью прогнозирования их траектории), а также интеграции с авиационными системами (например, ADS-B и TCAS).

#### *Заключение*

В данной работе было показано, что БАТ как части системы автономных и роботизированных решений присущи автономность и автоматизация, возможность удаленного управления, а также способность интеграции в мультиагентные системы. В то же время, данная группа технологий по сравнению с другими составляющими анализируемой системы обладает большей мобильностью и более широким охватом территории, а также является более эффективной при выполнении ряда специфических задач (например, проведение поисково-спасательных операций).

В исследовании были выделены преимущества БАТ по сравнению с другими технологическими решениями: высокая скорость и оперативность выполнения поставленных задач, возможность получения доступа к удаленным и опасным зонам, сокращение расходов на рабочую силу, высокая адаптивность и гибкость, а также способность создавать новые бизнес-модели и сегменты рынка. Таким образом, БАТ обладают уникальными преимуществами, дополняя и расширяя функциональные возможности наземных и морских роботизированных и автономных систем, что в перспективе может значительно увеличить экономическую эффективность и инновационный потенциал интегрированных мультиагентных решений.

Кроме того, в работе также были выделены ключевые перспективные направления развития БАТ, среди которых: более активная интеграция с ИИ, машинным обучением и сетями поколения 5G, внедрение новых материалов для производства БПЛА, а также совершенствование систем безопасности и предотвращения столкновений.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *Acemoglu D., Restrepo P.* Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor // *Journal of Economic Perspectives*. 2020. № 34 (3). P. 58-80.
2. *Acemoglu D., Restrepo P.* Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets // *Journal of Political Economy*. 2017. № 128 (6). P. 2188-2244.
3. *Бондарева Н.Н.* Состояние и перспективы развития роботизации: в мире и России // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2016. № 7 (3). С. 49-57.
4. *Dorling K., Heinrichs J., Messier G.G., Magierowski S.* Vehicle Routing Problems for Drone Delivery // *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*. 2016. № 47 (1). P. 70-85.
5. *Geraci G., Garcia-Rodriguez A., Azari M.M., Lozano A., Mezzavilla M., Chatzinotas S., Chen Y., Rangan S.* What will the future of UAV cellular communications be? A flight from 5G to 6G // *IEEE communications surveys & tutorials*. 2022. № 24 (3). P. 1304-1335.
6. *Kurunathan H., Huang H., Li K., Ni W., Hossain E.* Machine learning-aided operations and communications of unmanned aerial vehicles: A contemporary survey // *IEEE Communications Surveys & Tutorials*. 2023. № 26 (1). P. 496-533.
7. *Колесник И.В.* Проблемы роботизации в современной экономике // *Инновации и инвестиции*. 2019. № 2. С. 24-26.
8. *Liu C., Zhao J., Sun N.D.* Review of Collaborative Air-Ground Robots Research // *Journal of Intelligent & Robotic Systems*. 2022. № 106. P. 60-66.
9. *Michael N., Mellinger D., Lindsey Q., Kumar V.* The grasp multiple micro-uav testbed // *IEEE Robotics & Automation Magazine*. 2010. № 17 (3). P. 56-65.
10. *Мурхамидова З.М.* Влияние роботизации и автоматизации рабочих мест на экономический рост в контексте четвертой промышленной революции // *Экономика и социум*. 2024. № 5-1. С. 1428-1438.
11. *Nex F., Remondino F.* UAV for 3D mapping applications: a review // *Applied geomatics*. 2014. № 6. P. 1-15.
12. *Pandey S.K., Mishra S., Ghosh S., Rohan R., Maji P.K.* Self-healing polymers for aviation applications and their impact on circular economy // *Polymer Engineering & Science*. 2024. № 64 (3). P. 951-987.
13. *Путилина П.М., Куцевич К.Е., Исаев А.Ю.* Полимерные композиционные материалы на основе углеродных и стеклянных волокон для изготовления деталей беспилотных летательных аппаратов и перспективы их развития // *Труды ВИАМ*. 2023. № 8 (126). С. 85-99.
14. *Pham H., Smolka S.A., Stoller S.D., Phan D., Yang J.* A survey on unmanned aerial vehicle collision avoidance systems. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/1508.07723> (дата обращения 30.11.2024).
15. *Федюнина А.А., Городный Н.А., Симачев Ю.В.* Влияние роботизации на производительность промышленных предприятий в России // *Российский журнал менеджмента*. 2023. № 1. С. 66-88.
16. *Zhang C., Kovacs J.M.* The application of small unmanned aerial systems for precision agriculture: a review // *Precision agriculture*. 2012. № 13. P. 693-712.

## ВЛИЯНИЕ ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ СТОИМОСТИ И МАРЖИНАЛЬНОЙ КОНЦЕПЦИИ НА ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

**Аннотация.** В статье автор рассматривает два подхода к формированию конкурентоспособной структуры экономики, основанные на различных способах определения ценности полученного результата. В результате анализа динамики развития технологий, пользующихся наибольшим спросом, автор приходит к выводу о необходимости синтеза двух теоретических подходов и рассматривает данную стратегию как наилучший способ повышения конкурентоспособности экономики в условиях цифровизации, увеличения популярности языковых моделей и повышающейся роли цифрового капитала в формировании финансового сектора.

**Ключевые слова.** Трудовая теория стоимости, маржинализм, экономическая система, конкурентоспособность, научно технологический прогресс, языковые модели, искусственный интеллект.

Fedotov V.A.

## THE INFLUENCE OF THE LABOR THEORY OF VALUE AND THE MARGINALIST THEORY ON THE FORMATION OF APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE ECONOMIC SYSTEM

**Abstract.** In the article, the author examines two approaches to forming a competitive economic structure, based on differing methods of determining the value of outcomes. By analyzing the development dynamics of technologies in highest demand, the author concludes that synthesizing the two theoretical approaches is necessary. This strategy is presented as the optimal way to enhance the economy's competitiveness amid digitalization, the growing popularity of language models, and the expanding role of digital capital in shaping the financial sector.

**Keywords.** Keywords: Labor theory of value, marginalism, economic system, competitiveness, scientific and technological progress, language models, artificial intelligence.

### Введение

Маржинальная концепция неоклассической теории говорит о том, что цена товара определяется редкостью. Данный подход ставит в привилегированное положение достижения научно-технического прогресса, но отрицает особенности процесса производства высокотехнологичных товаров. Например, у нас есть технологически сложный и поэтому редкий товар. Редкость его обоснована, стоимость определяется высокими затратами из-за низкой степени освоения технологии производства. Из этого мы делаем вывод, что товар будет иметь высокую добавленную стоимость по причине своей редкости.

---

ГРНТИ 06.03.15

EDN ANSZYO

© Федотов В.А., 2025

Владимир Александрович Федотов – ассистент кафедры экономической теории Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна. ORCID 0000-0002-3529-6230

Контактные данные для связи с автором: 190068, Санкт-Петербург, Вознесенский пр., д. 46 (Russia, St. Petersburg, Voznesensky av., 46). E-mail: fedotov.vladimir@yahoo.com.

Статья поступила в редакцию 21.02.2025.

Но что делать с теми другими товарами, которые имеют свойство редкости, но не так полезны для общественного потребления? Их цена снижается до уровня предельных издержек и, если они превышают предельное поступление прибыли, производство таких товаров закрывается. Данный подход отражает эволюционную концепцию технологического развития и формирует конкурентное соревнование, основанное на поиске и разработке новых технологичных товаров, которые будут полезны для общества.

Антагонистической точкой зрения является теория трудовой стоимости, которая утверждает, что для производства любого товара затрачивается определенное количество труда, которое должно определять стоимость товара. Данный труд имеет двойственный характер и может быть рассмотрен как конкретный – труд работника, преобразующий предметы природы с целью придания им определенной стоимости, и абстрактный – это однородный труд, обезличенный и сопоставимый с трудом другого человека. В данном подходе мы должны сказать, что любой новый товар должен определяться не своей редкостью, а количеством труда, который затрачивается на новый технологичный товар. Полезность производимого товара при данном подходе выявляется с использованием теории альтернативных издержек.

Если потребитель затратит меньшее количество времени собственного труда при самостоятельном производстве такого товара, то он для него является полезным, а если он затратит больше времени, то данный товар таковым не является. Особенность описываемого подхода заключается в том, что абстрактный труд подразумевает под собой технологическое разделение труда. Его отличие от классического подхода заключается в том, что естественное разделение труда формируется на физиологических особенностях и навыках человека, а технологическое разделение труда связано с фондовооруженностью и промышленной революцией. В условиях фабричного производства все производимые товары будут нести в себе меньше труда, чем те, что экономический индивид затратит при самостоятельном производстве.

Маржинальная концепция говорит о том, что для преодоления редкости необходимо увеличить объемы производимой продукции, но в результате снизится полезность товара, а, значит, производитель будет терять высокий уровень добавленной стоимости до тех пор, пока предельные издержки не превысят предельное поступление прибыли. Трудовая теория утверждает, что каждый товар, производимый промышленным способом, является полезным, но механизм, который позволяет выбрать товар наиболее полезный для общества, отсутствует. В советский период функционирования таким механизмом являлся дефицит продукции. Для наиболее дефицитных товаров пересматривались планы, и тогда ресурсы перераспределялись в их пользу. В условиях промышленного производства исторический опыт доказал, что оба подхода имеют право на существование, но с большим количеством доработок и изменений, вызванных требованиями практического применения.

#### *Материалы и методы*

М.И. Туган-Барановский развил обе концепции и вывел теорему о пропорциональности предельной полезности свободно воспроизводимых хозяйственных благ их трудовым стоимостям, которую впоследствии перевел на математический язык Н.А. Столяров, а А.Н. Лурье показал, что такой подход является частным случаем, когда предельные затраты труда равны средним. Также М.И. Туган-Барановский вывел закономерность, которая гласила, что при капитализме производство перестает быть средством удовлетворения человеческих потребностей, а становится целью само по себе, техническим моментом создания капитала. Данное утверждение обсуждалось и подвергалось критике, но, основываясь на маржинальном подходе, может быть подтверждено современными данными, которые мы приведем ниже.

Целями обоих рассмотренных подходов к воспроизводству товаров является увеличение количества производимых товаров. В маржинальной концепции оно происходит за счет преодоления редкости товаров, а трудовая теория использует сокращение издержек для обеспечения требуемого результата. Увеличение объемов производимой продукции связано с экономическим ростом, а, значит, с развитием.

А.И. Колганов считает, что наличие связи показателей экономического развития и количественного роста существует по двум причинам. Первая причина, определяющая такую зависимость, это дефицит товаров в глобальной экономике. Более 1 млрд человек не получает стандартный набор благ, обеспечивающий их витальные потребности. Вторая причина – это особенности технологического развития,

которые заключаются в том, что значительная часть новых технологий, изобретений и производств выступают не как заменители предыдущей технологии, а как их дополнение. Для поддержания роста в экономике должны происходить постоянные изменения.

Наиболее эффективным, по мнению Р. Солоу, является повышение эффективности воспроизводства через технологический прогресс. Основное противоречие заключается в том, что для производства простых товаров повышение эффективности означает увеличение объемов производимой продукции за единицу времени. Это позволяет снизить цену за счет увеличения объемов продукции, при этом полезность такого товара оценивается намного ниже, чем в условиях редкости. Сложность заключается в том, что увеличение производительности в области технологичной продукции не может быть определено количественными показателями по причине их оценки с помощью качественных характеристик, но также поддается оценке рыночного механизма цены и товарной сделки.

В результате технологическое развитие связано с увеличением объемов продукции, вызванным необходимостью дополнять уже имеющиеся результаты технологических достижений более новыми разработками и технологическими товарами. Отбор новых технологий на начальной стадии разработок происходит с учетом уже достигнутых результатов в областях фундаментальной и прикладной науки. Изобретателем первой автоматизированной вычислительной машины является Чарльз Беббидж (1834). Для развития данной идеи и воплощения в массовое производство потребовалось более века. Реализации компьютера, как амбициозной идеи, воплощенной в той форме, которая привычна для нас сейчас, предшествовало множество технологических открытий и инженерных решений, новаторского подхода и оптимизации производства. Например, кто знает, какими транспортными средствами мы пользовались бы сейчас, если бы не изобретение Томаса Миджли, который на основе своих экспериментов предложил использовать тетраэтилсвинец для снижения детонации топлива в двигателе внутреннего сгорания.

Научно-технологический прогресс (НТП), основанный на трудовой теории, сконцентрирован на результате, выраженном в сокращении временных затрат на производство единицы продукции. Это связано с теоретической основой, базирующейся на отчуждении человека от процесса производства в виду его низкой производительности. Первым этапом данного процесса была механизация, где орудия труда, служащие человеку для воспроизводства, активно заменяются механизированными устройствами. Первые такие орудия вызвали страх перед потерей дохода у мастеров и ремесленников, что стало основой для появления движения, борющегося с НТП под названием «луддиты». Они всячески старались помешать появлению новых станков, которые, по их мнению, отнимали у них работу и ремесло.

Второй стадией данного процесса является автоматизация, которая позволяет производить продукцию без человеческого участия. Основой данного подхода является концепция развития техницизма, в которой человеку отведена роль наблюдателя за развитием технологий. Подобный подход отвечает современному запросу общества на использование искусственного интеллекта (ИИ) для увеличения производительности труда. В отчете консалтинговой компании Strategy Partners описываются большое количество примеров использования ИИ в сфере грузоперевозок.

По данным опроса, 29% компаний планируют применять технологии, связанные с ИИ в предоставлении логистических услуг. В 2019 г. ОАО «РЖД» запустило первый электропоезд «Ласточка», оборудованный системой машинного зрения и комплексом датчиков для получения информации об окружающей обстановке. Флот из 48 наземных российских роботов на РЦ «Восток-Сервис», запущенном в 2023 г., позволил сократить потребность в комплектовщиках в 8 раз и снизить операционные издержки в 2 раза.

#### *Результаты и обсуждение*

Использование рассмотренных подходов для целей экономического роста, ввиду их особенностей, описанных выше, приводят экономики стран к различным результатам деятельности. Следовательно, можно утверждать, что данные подходы являются конкурирующими при производстве товаров. Большинство стран используют способ определения полезности товаров на основе мейнстрима экономической мысли, но не всегда реалистично оценивают, какими ограничениями этим они обременяют систему с точки зрения долгосрочного развития.

При использовании маржинального подхода высокая стоимость технологической продукции устанавливается за счет редкости и уникальности производимого товара. Но указанное противоречие не

снимается за счет увеличения количества производимой продукции. И – более того – страна-владелец передовой технологии не стремится к тому, чтобы нарастить производство таким образом, чтобы увеличение количества товара позволяло бы снизить цены, тем самым увеличив доступность инноваций (новых материалов, технологий, продуктов) большому числу потребителей. Напротив, создаются условия дефицита, способствующие ажиотажу и увеличению стоимости для максимизации полученной прибыли.

Вопреки сложностям, связанным с пандемией, производство полупроводников в 2021 году поставило новый рекорд – 1,15 трлн штук. Эпидемия Covid-19 неожиданно вдохнула жизнь в рынок серверов, сократившийся в 2019 году. Причина – виртуальные собрания, онлайн образование, кибербезопасность, развития телекоммуникаций, вызванные пандемией. Пандемия также способствовала росту числа персональных компьютеров, необходимых для обучения или работы на дому в связи с ограничениями. В 2021 году стоимость цифровых валют снова стала бить рекорды и привлекала все больше пользователей для создания цифрового средства платежа. Согласно отчету Nvidia за 2024 год совокупная выручка составила 130 497 млрд долларов. При этом выручка за исключением сегмента дата центров для ИИ сократилась на 14,4%, а в сегменте производства чипов для ИИ выросла в 10 раз с 3.26 до 35.6 млрд долл.

Рынок акций на бирже США обновлял максимумы в 2024 году, а одной из причин такой динамики является рост стоимости акций компании Nvidia. Пять компаний обеспечили прирост капитализации индекса S&P 500 на сумму 837 млрд долл., 317 млрд долл. – Nvidia, Tesla – 222 млрд долл., Google – 101 млрд долл., Microsoft – 100 млрд долл., Amazon – 96 млрд долл. Ожидания, основанные на развитии технологии ИИ, позволяют устанавливать Nvidia такие цены, которые никак не связаны с реальными затратами, и получать прибыль в пять раз выше, чем у ближайших конкурентов. Ажиотаж вокруг роста доходов от производства чипов вызван повышенным спросом на них среди разработчиков, создающих большие языковые модели (Large Language Model) такие как OpenAI, Anthropic, Google.

Все перечисленные экономические агенты являются резидентами США, что при попытке целостного анализа ситуации воспроизводит картину, при которой крупными транснациональными корпорациями создается ажиотажный спрос на высокотехнологичную продукцию национального производства, что приводит к дефициту чипов во всем мире, а, значит, увеличивает их стоимость по сравнению с другими товарами на рынке. На основе этого можно декларировать осуществление конкурентной борьбы недобросовестными методами. Это и является ключевой проблемой современных реалий – соответствие теоретических положений различных концепций, школ и направлений реальной практике и необходимости корректировки теоретических положений и категорий.

Вместе с тем, усиливается влияние протекционистской политики в данной области. Сегодня только шесть стран производят и поставляют чипы на мировой рынок: Китай, США, Тайвань, Южная Корея, Япония, Германия. Геополитическое и военно-техническое соперничество используется странами для ограничения доступа к новым технологиям и создания препятствий в развитии данных отраслей в других странах. В начале 2022 года президент США утвердил закон об инновациях и конкуренции, содержащий «Акт о чипах», согласно которому американское правительство выделило 52 млрд долларов на развитие производства полупроводников.

В результате такого подхода экономика лидирующих стран накладывает ограничение на развитие всеобщего НТП путем централизации технологий и дальнейшей интенсификации, что приводит к производству товаров с незначительными изменениями. В этой связи уместно вспомнить о существовании такой организации как КОКОМ (международная организация стран НАТО, Японии и Австралии, созданная в 1949 году с целью осуществления экспортного контроля над СССР и другими странами социалистического лагеря и недопущения экспорта в эти страны новейших технологий и товаров).

Основными направлениями в области современных высокотехнологичных разработок, пользующихся повышенным спросом у потребителей, являются дополнением к уже имеющимся разработкам. Электромобили как дополнение к уже имеющимся средствам передвижения не несут в себе достижений науки, основанных на новом способе перемещения в пространстве. Конструктивные особенности производства могут создать впечатление, что данный товар более простой в процессе производства, так как не имеет двигателя внутреннего сгорания, а также сложных узлов и агрегатов, используемых в классических автомобилях. Питер Зейхан отмечает, что несмотря на это материальные затраты на трансмиссию электромобиля в 6 раз превышают затраты на двигатель внутреннего сгорания.

Большие языковые модели являются дополнением к уже имеющимся технологиям. Они пользуются уже сформированными информационными базами и не способны создавать и генерировать новые идеи, совершать научные открытия, генерировать литературный текст, обладающий творческой составляющей. Данные модели оперируют уже имеющейся информацией и позволяют получить ответ на интересующий вопрос в развернутой форме. Несмотря на это, подобное технологическое достижение завоевало широкую известность и пользуется большой популярностью у потребителей. Крупные американские высокотехнологичные корпорации имеют собственные языковые модели (LLM).

На фоне внедрения данных технологий ожидается рост энергопотребления. Согласно прогнозу McKinsey&Company, быстрый рост облачных решений, криптовалют и искусственного интеллекта приведет к росту потребления электроэнергии в центрах обработки данных до 150 ГВт к 2030 году, а к 2050 они могут потреблять до 4500 ТВт ч. Выдача поисковых запросов и генерация картинок ИИ требует в 10 раз больше энергии, чем результат обычного поискового запроса, а затраты электроэнергии на генерацию картинки искусственным интеллектом сравнима с одной зарядкой для смартфона.

Товары, произведенные в странах, в большей мере ориентированных на трудовую теорию стоимости, где труд имеет наибольший вклад при производстве высокотехнологичных товаров, более дешевы в производстве так как включают в себе меньше затрат, но не уступают по технологическому оснащению. В случае разработки новой языковой модели её пользу можно оценить только при сопоставлении с рыночным продуктом LLM. А реальная стоимость настолько мала, что вызывает сомнение в своей функциональности.

Два кардинально разных подхода имеют право на существование, но М. Портер в своей теории стадий конкурентоспособности описывает их с той точки зрения, что каждая система должна уметь менять восприятие ценности производимого продукта в процессе перехода от производства простых товаров к более сложным и высокотехнологичным. М. Портер выделяет четыре стадии конкурентоспособности жизненного цикла страны. Мы предлагаем рассмотреть данные стадии с точки зрения определения ценности для каждой стадии жизненного цикла.

Первая стадия ориентируется на имеющиеся неотделимые преимущества, основанные на обладании превосходства в использовании факторов производства. Данный подход вступает в противоречие с маржинальной теорией, так как преимущество в конкурентной среде может получить только страна, имеющее наибольший объем востребованных в глобальной экономике факторов производства. Наличие большого объема ресурсов, в данном случае одного из факторов производства, не соотносится с определением ценности в маржинальной концепции, но трудовая теория позволяет использовать имеющиеся факторы эффективно с наименьшими издержками по цене затраченного на производство товаров труда. В результате данная стадия требует от национальной экономики использовать трудовую теорию в большей мере, чем маржинальную.

Следующая из предлагаемых М. Портером стадий – это экономический рост, основанный на конкуренции и инвестициях, достигаемый за счет приобретения лицензий на использования новых технологий, что побуждает экономических агентов осваивать производство новых видов продукции. Данная стадия предполагает использование маржинальной теории в большей степени, чем трудовой. Появление новых видов продукции будет привлекать платежеспособный спрос, основанный на редкости, а значит ценности в маржинальной теории.

Следующая стадия развития конкуренции должна брать свое начало от научных разработок и новаторских решений, которые позволяют улучшить имеющиеся технологии, в том числе приобретенные ранее у других стран. На данной стадии необходимо уточнить, что подобные требования к развитию экономической системы стимулируют интенсификацию производства, требуют увеличения инвестиций в научные разработки, что формирует предпосылки к увеличению роли монополий. Подобные обстоятельства также требуют использования маржинальной концепции для определения ценности и возможности возврата вложенных инвестиций, направленных на поиск нововведений.

Четвертая стадия цикла развития национальной экономики основана на объеме накопленного богатства. Из этого следует, что финансовая сфера занимает одно из важнейших направлений, а, с другой стороны, наблюдается спад производства. Подобные изменения в распределении ролей между секторами экономики требуют создания условий для безболезненного перехода от маржинальной теории восприятия ценности к трудовой теории. Другими словами, накопление богатства связано не с созданием финансовых производных, а с избытком производимой продукции. Национальная экономика,



находящаяся на данной стадии экономического цикла, имеет такой уровень фондовооруженности, при котором у нее появляется возможность произвести любой товар с наименьшими издержками, в результате чего в условиях высокотехнологичного производства все производимые товары будут нести в себе меньше труда, чем те, что экономический индивид затратит при самостоятельном производстве.

Около двух лет назад Китай не имел своей собственной LLM. В конце 2023 года передовая китайская LLM сильно уступала ведущей языковой модели GPT-3.5 Turbo. В начале 2024 года появилась новая китайская разработка, которая отставала от современной GPT-4.5, но уже превосходила предыдущую версию западной языковой модели. Летом 2024 года наиболее продуктивной китайской LLM стала модель DeepSeek V2, которая также уступала ведущей на тот момент LLM GPT-4o. В декабре 2024 года был представлен DeepSeek V3, который по всем параметрам выигрывал у GPT-4o.

В результате мы можем наблюдать ожесточенную конкурентную борьбу в гонке за лидерство среди LLM. Наиболее интересен тот факт, что чипы, требуемые для разработки языковых моделей, поставляют только шесть стран, при этом основным поставщиком данной продукции является Nvidia, которая прекратила поставлять ее в Китай с осени 2023 года. В результате Китай разрабатывает свою ведущую языковую модель в условиях ограниченности ресурсов, что вынуждает использовать фактор труда в большей степени, а значит трудовую теорию для определения ценности производимых товаров, так как она определяет стоимость в количестве затраченного труда, что позволяет эффективно экономить ресурсы на производство передовых разработок.

Описываемая ситуация создает условия, при которых ведущая экономика, определяя ценность товаров через маржинальную теорию, помогает конкуренту выявлять действительный запрос общества на потребление нового технологичного продукта, но за счет использования другого способа определения ценности, конкурент может участвовать в конкурентном соревновании на равных с ведущей экономикой.

Мы не знаем – будет ли LLM для будущих поколений «пирамидой Хеопса», но в концепции экономического роста, стимулируемого производством товаров, дополняющих уже имеющиеся технологии, LLM-модели являются одним из прорывных направлений для использования в бытовой сфере. Домашние устройства, имеющие средство для обмена информацией с внешним источником и несущие в себе микрочипы, с применением языковых моделей смогут быть использованы в качестве партнера для обсуждения новостной повестки, советника по приготовления пищи, помощника в ориентировании на незнакомых территориях, личного тренера, психолога, аналитика и незаменимого средства обмена информацией для людей с ограниченными возможностями.

#### *Заключение*

В нашем примере действительный запрос общества на тот или иной товар определяется с помощью маржинального механизма, который формирует предпочтения общества на потребление ИИ и электромобилей. Данный запрос формируют ведущие страны и развивают это направление как приоритетное с уверенностью в том, что имеют неотделимые конкурентные преимущества в процессе их производства. Сложности возникают в процессе сравнения между двумя подходами к определению ценности, так как маржинальный подход не стремится увеличивать доступность и количество производимых товаров для снижения их цены, как видно на примере Nvidia.

Воспроизводство, основанное на трудовой теории, напротив производит данный товар в достаточном количестве, так как единственным ограничением для него является отсутствие требуемых ресурсов. И если для производства физических благ такой дефицит ресурсов невозможно восполнить с целью увеличения количества производимой продукции, то в сфере цифровой гиперконкуренции такое ограничение снимается и позволяет произвести продукт доступный для широкого круга потребителей в необходимом количестве.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. История русской экономической мысли / под ред. А.И. Пашкова. Ч. 1. М.: Мысль, 1966.
2. Туган-Барановский М. Учение о предельной полезности хозяйственных благ, как причине их ценности // Юридический вестник. 2020. Т. 6, № 10. С. 192–230.
3. Шухов Н.С. Ценность и стоимость (опыт системного анализа). Ч. 2. Теории ценности и стоимости в отечественной экономической науке. М.: Изд-во стандартов, 2015.

4. Бузгалин А.В., Колганов А.И. Глобальный капитал. Т. 1: Методология: по ту сторону позитивизма, постмодернизма и экономического империализма (Маркс re-loaded). М.: УРСС, 2022. 656 с.
5. Solow R.M. Technical Change and the Aggregate Production Function // *The Review of Economics and Statistics*. 1957. Vol. 39 (3). P. 312–320.
6. Seyferth D. The Rise and Fall of Tetraethyllead. 1. Discovery and Slow Development in European Universities, 1853–1920 // *Organometallics*. 2000. № 22 (12). P. 2346–2357.
7. McKinsey & Company Global Energy Perspective 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/energy-and-materials/our-insights/global-energy-perspective> (дата обращения 17.02.2025).
8. Аналитический отчет «Тренды автомобильных грузоперевозок в РФ в 2023 г. Перспективы роста» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://strategy.ru/research/research/analiticheskiy-otchet-trendy-avtomobilnykh-gruzoperevozok-v-rf-v-2023-g-perspektivu-rosta--36> (дата обращения 15.02.2025).
9. Зейхан П. Конец мира – это только начало. М.: Альпина Паблишер, 2023. 651 с.
10. Castellano R. Positions For 2022: Outlook For Semiconductor And Semiconductor Equipment Stocks. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://seekingalpha.com/article/4476460-2022-outlook-for-semiconductor-and-semiconductor-equipment-stocks> (дата обращения 17.01.2025).
11. Annual report pursuant to section form 10-k Nvidia Corporation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://d18m0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001045810/177440d5-3b32-4185-8cc8-95500a9dc783.pdf> (дата обращения 19.02.2025).
12. Market cap history of NVIDIA from 1999 to 2025. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://companies-marketcap.com/nvidia/marketcap> (дата обращения 20.02.2025).
13. Biden Signs Industrial Policy Bill Aimed at Bolstering Competition With China. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.nytimes.com/2022/08/09/us/politics/biden-semiconductor-chips-china.html> (дата обращения 20.02.2025).
14. Портер М. Конкурентное преимущество наций. М.: Альпина Паблишер, 2020. 896 с.
15. State of AI: China Artificial Analysis Q1 2025. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://artificialanalysis.ai/downloads/china-report/2025/Artificial-Analysis-State-of-AI-China-Q1-2025.pdf> (дата обращения 20.01.2025).

## **УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!**

Наш журнал открыт для публикации по любому из направлений деятельности университета. Автором журнала может быть любой преподаватель, научный сотрудник, докторант, аспирант, соискатель, а также тот, кто сотрудничает с университетом в рамках научной или педагогической деятельности. Статьи студентов (уровни подготовки – бакалавриат, специалитет, магистратура), а также лиц без высшего образования, в том числе подготовленные в соавторстве, не рассматриваются и не публикуются. Обращаем Ваше внимание, что в действующий с 01.12.2015 г. Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, журнал включен по отраслям: 08.00.00 Экономические науки; 10.00.00 Филологические науки; 22.00.00 Социологические науки. Все представленные материалы в обязательном порядке рецензируются членами редакционной коллегии и привлекаемыми специалистами по направлениям науки.

### **ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ**

К рассмотрению принимаются только комплектные материалы, которые включают:

1. Статью, оформленную в соответствии с приведенными ниже требованиями. Используется только (!) книжная ориентация страниц. Также обязательно наличие оформленного по ГОСТ списка литературы (использованных при разработке статьи источников), в котором источники должны быть упорядочены по алфавиту (сначала – источники на русском языке, затем – на иностранных языках); на все включенные в список источники обязательно должны быть ссылки в тексте статьи; рекомендованное количество ссылок – не менее 5–7; не рекомендуется, чтобы в списке литературы количество ранее изданных работ авторов составляло более 10–15%. Недопустимо наличие в статье неректифицируемых материалов (например, сканированных рисунков или формул). Статья должна быть снабжена кодом ГРНТИ (Государственный рубрикатор научно-технической информации). Статья должна быть снабжена заголовком (наименованием) на русском и английском языке;
2. Аннотацию статьи на русском и английском языке, объемом 400–500 знаков;
3. Ключевые слова, отражающие основные идеи статьи (5–8 слов и словосочетаний на русском и английском языке);
4. Сведения об авторе, включающие:
  - Ф.И.О. полностью на русском и английском языке;
  - учёная степень, учёное звание (при наличии);
  - должность и место работы / учебы (обязательно);
  - контактные данные для публикации в журнале на русском и английском языке (адрес с почтовым индексом, номер контактного телефона, e-mail);
  - контактные данные для переписки с редакцией (номер домашнего, мобильного и рабочего телефонов, e-mail, а также другую контактную информацию, по усмотрению автора – на русском языке), которые приводятся в сопроводительном письме.
5. Все материалы присылаются в редакцию по электронной почте: plotnikov.v@unecon.ru. Рекомендуется в названиях файлов использовать фамилию и инициалы автора, а в заголовке письма указывать, что в нем содержатся материалы статьи, предлагаемые для публикации в журнале «Известия СПбГЭУ».

### **ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ**

1. Объём статьи (включая аннотацию, ключевые слова, сведения об авторах, список использованной литературы) для лиц с ученой степенью / званием – от 4 до 7 страниц, для лиц без ученой степени / звания – от 3 до 5 страниц.
2. Формат страницы А4, ориентация – книжная. Поля: верхнее 3,1 см, нижнее 2,9 см, левое 2,2 см, правое 1,7 см. Без колонтитулов, расстояние от края страницы до верхнего колонтитула 2 см, до нижнего – 1,27 см. Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть отключена.

Страницы не нумеруются. Не допускается использование в тексте статьи автоматически нумерованных списков. Общие свойства абзацев для всего материала: без отступов до и после абзаца, межстрочный интервал – одинарный.

3. Все материалы статьи должны быть оформлены шрифтом Times New Roman.

4. На первой строке без абзацного отступа с выравниванием по правому краю, через запятую размещаются фамилии и инициалы соавторов (первая буква прописная, остальные строчные) на русском языке. В статье рекомендуется наличие не более чем 3–4 соавторов. Размер шрифта 11 пт, начертание обычное.

5. После пропуска пустой строки, без абзацного отступа, с выравниванием по центру размещается название статьи на русском языке. Размер шрифта 12 пт, начертание полужирное. В конце наименования делается сноска, в которой указаны сведения об авторах (см. далее).

6. После пропуска пустой строки, с абзацным отступом 0,6 см, с выравниванием по ширине размещается аннотация статьи на русском языке. Размер шрифта 11 пт, начертание наклонное. Сначала приводится слово «Аннотация» (дополнительное свойство шрифта – полужирный), затем, после точки – сам текст аннотации.

7. После пропуска пустой строки, с абзацным отступом 0,6 см, с выравниванием по ширине размещаются ключевые слова статьи на русском языке. Размер шрифта 11 пт, начертание наклонное. Сначала приводится словосочетание «Ключевые слова» (дополнительное свойство шрифта – полужирный), затем, после точки – сами ключевые слова (словосочетания), разделенные запятыми.

8. Две пустые строки.

9. Повторяется информация, указанная в пп. 4–7 на английском языке, с теми же правилами оформления. В англоязычном блоке вместо слова «Аннотация» указывается слово «Abstract», а вместо словосочетания «Ключевые слова» – «Keywords».

10. Две пустые строки.

11. Текст статьи оформляется на русском языке с абзацным отступом 0,6 см (самый первый абзац статьи – без абзацного отступа), с выравниванием по ширине. Размер шрифта 11 пт, начертание обычное. Не рекомендуется использование без крайней необходимости других типов шрифтов. При необходимости, в тексте статьи могут быть выделены разделы (например, «Введение», «Анализ литературы», «Методика исследования», «Основные результаты и их обсуждение» и т.п.). Если статья подготовлена при финансовой поддержке какого-либо фонда, выполнена в рамках государственного задания и т.д., то это указывается в последнем абзаце, завершающем статью (перед списком использованной литературы). Порядок оформления этого абзаца: отступ 0,6 см, выравнивание по ширине, размер шрифта 11 пт, начертание наклонное. В тексте могут приводиться рисунки и таблицы, которые размещаются непосредственно после их упоминания, либо на следующей странице. На все рисунки и таблицы должны быть ссылки. При необходимости в тексте статьи приводятся формулы. Статья оформляется без приложений.

12. По тексту статьи должны иметься ссылки на все позиции, приведенные в списке литературы. Ссылки по тексту оформляются в квадратных скобках, с указанием номера позиции в списке литературы. Например: [11]. Если ссылка идет на конкретную страницу (диапазон страниц), это указывается. Например: [2, с. 12] или [4, с. 8–9]. Если ссылка идет на несколько позиций списка литературы, то они перечисляются в общих квадратных скобках, по возрастанию номеров, с разделением точками с запятой. Например: [3, с. 78; 4; 8, с. 11–14; 10] (неправильно: [3], [5]). Если ссылка на литературу стоит в конце предложения, то оканчивающий предложение знак препинания ставится после закрывающей квадратной скобки (правильно: «... ряда авторов [7; 8].» неправильно: «... ряда авторов. [7; 8]»).

13. При необходимости в статье могут быть приведены постраничные ссылки, которые оформляются без абзацного отступа, с выравниванием по ширине. Размер шрифта 10 пт, начертание обычное. Не рекомендуется использование постраничных ссылок без особой необходимости.

14. Рисунки оформляются только в черно-белом варианте, рисунки должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все рисунки должны быть пронумерованы, если рисунок в статье один, то он не нумеруется. В тексте статьи рисунки подписываются снизу, без абзацного отступа, с выравниванием по центру. Размер шрифта 10 пт, начертание обычное. В подписи сначала идет сокращение «Рис. X.» (где X – номер рисунка), наклонным шрифтом. Затем приводится наименование рисунка, без точки в конце. До и после наименования рисунка пропускается одна пустая строка, рисунок сверху от текста также отделяется одной пустой строкой.

15. Таблицы должны быть представлены в виде (формате), позволяющем их редактирование при подготовке журнала к выпуску. Все таблицы должны быть пронумерованы, если таблица в статье одна, то она не нумеруется. Размер шрифта таблиц 10 пт, начертание обычное. В тексте статьи таблицы подписываются сверху, без абзацного отступа. Таблица отделяется от текста сверху и снизу пустой строкой. Над таблицей с выравниванием по правому краю, размер шрифта 10 пт, начертание наклонное пишется: «Таблица X» (где X – номер таблицы). Затем приводится наименование таблицы, без точки в конце (выравнивание по центру без абзацного отступа, шрифт 10 пт, начертание полужирное).

16. Рекомендуется в таблицах и рисунках указывать источник информации.

17. Формулы оформляются с использованием встроенного средства оформления формул программы текстового редактора.

18. Список литературы оформляется в конце статьи. Сначала оформляется его заголовочная часть (выравнивание по центру, без абзацного отступа, шрифт 11 пт, начертание обычное): пустая строка; слово «ЛИТЕРАТУРА»; пустая строка. Затем в виде нумерованного списка приводится сам список литературы (шрифт 10 пт), выравнивание абзаца – по ширине.

19. Сведения об авторах приводятся в обязательной сноске внизу первой страницы. Они оформляются шрифтом 10 пт, начертание обычное; выравнивание абзаца – по ширине, без абзацного отступа. Эти сведения содержат (каждая позиция с новой строки):

- код ГРНТИ статьи, который указывается без точки в конце. Например: «ГРНТИ 06.81.12»;
- авторский знак, затем через запятую фамилии и инициалы соавторов, затем год публикации. Например: «© Попович А.А., Янгелова Е.А., 2016»;
- сведения об авторах (каждый автор – с новой строки), включающие имя, фамилию, отчество и, после тире, ученую степень (при наличии), ученое звание (при наличии), наименование должности и организации (для высших учебных заведений и других организаций не рекомендуется использовать без крайней необходимости сокращенное обозначение организационно-правовой формы, например не рекомендуется использовать аббревиатуру «ФГБОУ ВО»), если из наименования организации неочевидно, в каком населенном пункте она находится, в скобках приводится название города. Например: «Николай Федорович Иванов – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Южно-Сибирского института стратегического анализа (г. Темиртау)»;
- контактные данные для связи с автором. Если авторов несколько – указываются данные только одного из них, при этом в скобках указывается его фамилия и инициалы. Они включают адрес с почтовым индексом на русском и английском языке, контактный телефон и адрес электронной почты. Например: «Контактные данные для связи с авторами (Плотников В.А.): 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел. 8 (812) 310-47-60. E-mail: plotnikov.v@unecon.ru».

Некомплектные статьи, статьи, оформленные не по установленным правилам и с неправильно оформленным списком литературы, НЕ ПРИНИМАЮТСЯ!

Более подробная информация представлена на сайте издания:

- <http://unecon.ru/zhurnal-izvestiya/trebovaniya-k-predstavlyaemym-/trebovaniya> и
- [http://unecon.ru/sites/default/files/shablon\\_oformleniya\\_stati.docx](http://unecon.ru/sites/default/files/shablon_oformleniya_stati.docx).

## УСЛОВИЯ ПОДПИСКИ НА ЖУРНАЛ

### «ИЗВЕСТИЯ СПбГЭУ»

Периодичность выхода издания – 6 номеров в год.

Подписаться на журнал можно по каталогу агентства «Урал-Пресс». Индексы 15395 и 014688.

Подписная цена журнала: 1950 руб. – на полугодие и 3900 руб. – на год.

Приобрести журнал за наличный расчет или оформить редакционную подписку можно по адресу:

**191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А  
редакция журнала «Известия СПбГЭУ»**

---

Зам. главного редактора

*Плотников Владимир Александрович*

Контактный телефон: +7 (911) 949-13-21 (редакция)

E-mail: [plotnikov.v@unecon.ru](mailto:plotnikov.v@unecon.ru)

Редакторы:

*С.С. Алмаметова, Ю.А. Безуглая*

*Обложка художника А.А. Сивакова*

*Оригинал-макет Ю.К. Трубкиной*

---

Подписано в печать 10.03.2025 г. Дата выхода в свет 10.03.2025 г.

Формат 60 × 84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,75. Уч.-изд. л. 21,75. Тираж 500 экз. Заказ 440.

---

Адрес редакции журнала «Известия СПбГЭУ»: 191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А.

Адрес издателя и типографии: 191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ.

Цена номера – 650 руб.